



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Strategibarometer 2022**

*Strategiarbejde i danske organisationer*

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

*Publication date:*  
2022

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Kringelum, L. B., Holmgren, J., Holm, C. G., & Friis, O. (2022). *Strategibarometer 2022: Strategiarbejde i danske organisationer*.

### **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.

# STRATEGIBAROMETER 2022

STRATEGIARBEJDE I DANSKE ORGANISATIONER



BUSINESS SCHOOL

AALBORG  
UNIVERSITY

## INDHOLD

- 03 Strategimodellen
- 04 Facts om undersøgelsen
- 05 Resultater fra danske organisationer
- 29 Samlet konklusion
- 31 Strategiarbejde i din organisation

## Formålet med undersøgelsen

Denne rapport sætter fokus på danske organisationers evne til at arbejde med strategi. Strategiarbejde er en central ledelsesopgave, som dækker over formuleringen såvel som implementeringen 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 formulering og implementering skaber de største potentialer – og ofte udfordringer – i det daglige strategiarbejde.

Rapporten er baseret på topledernes, mellemlederes og medarbejderes syn på forskellige aspekter af strategiarbejde. Inddragelse af de forskellige organisatoriske niveauer muliggør en sammenligning af, hvordan de forskellige niveauer anskuer de strategiske udfordringer, som de danske organisationer står overfor.

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



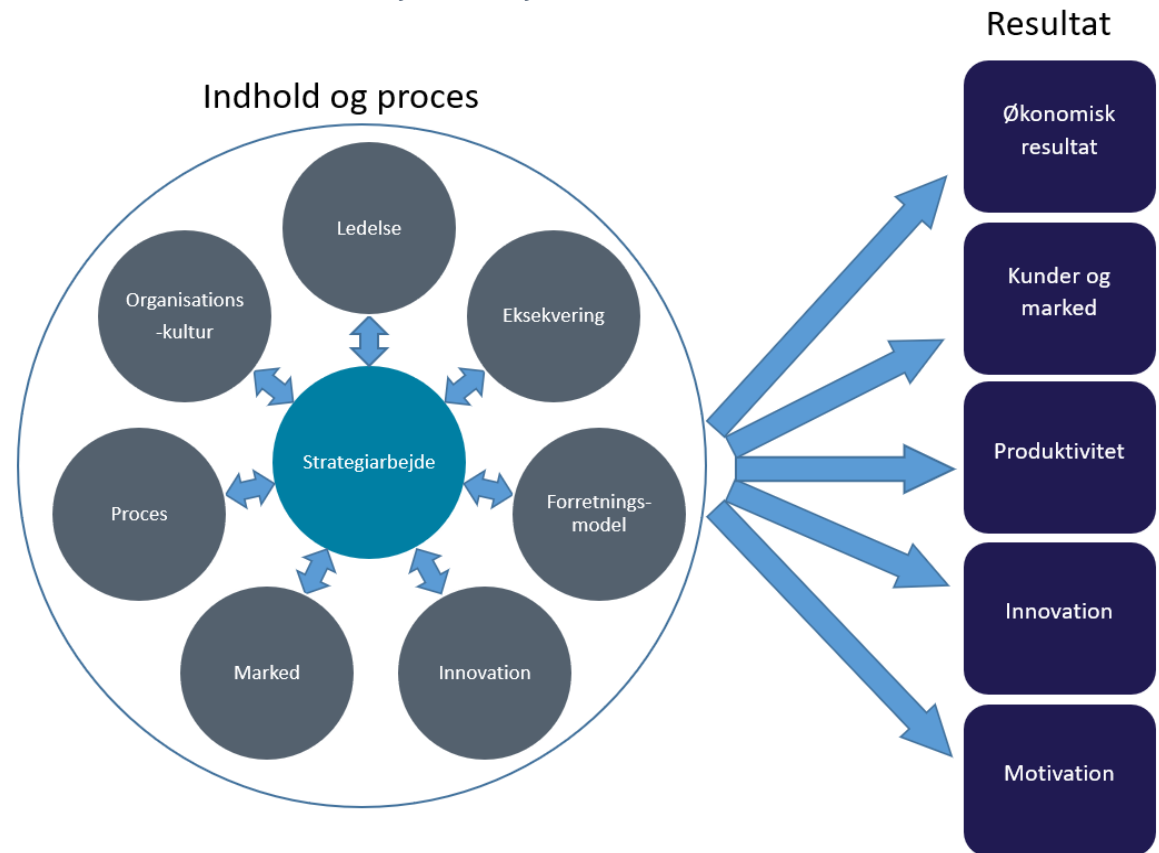
# STRATEGIMODELLEN

Undersøgelsen er gennemført med afsæt i modellen, jf. figur 1, der illustrerer centrale områder i henholdsvis indhold og proces samt resultat af strategiarbejdet. Resultaterne i højre side afspejler de områder, der påvirkes ved at arbejde fokuseret med formulering og implementering af strategi. Den yderste cirkel 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.

Implementering omhandler gennemførelsen af aktiviteter i strategiarbejdet. I denne fase skal der arbejdes med aspekter såsom ledelse, eksekvering af strategien og ikke mindst organisationens kultur.

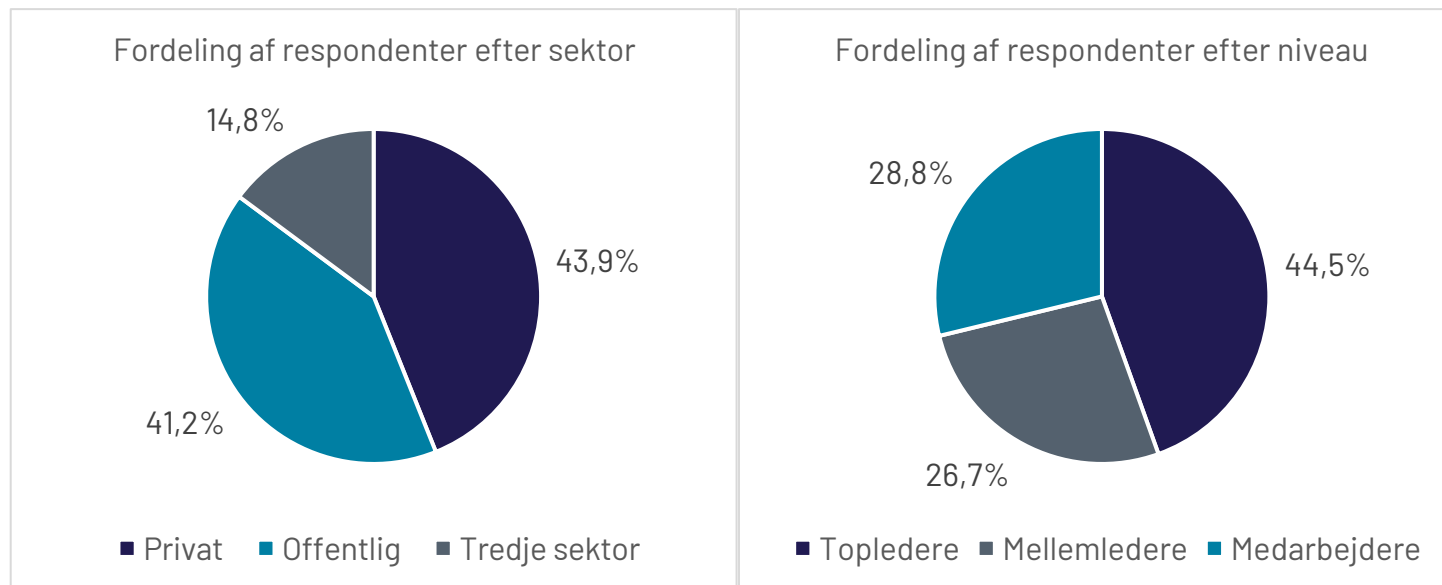
Figur 1 - strategimodelen



## FACTS OM UNDERSØGELSEN

Dataindsamlingen er foretaget ved hjælp af et spørgeskema 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". Spørgsmålene er udarbejdet på baggrund af eksisterende strategiforskning og forskellige dele af strategiarbejdet som vist i strategimodellen, jf. figur 1.

Spørgeskemaet er udsendt til samtlige danske organisationer med CVR-nummer, hvor det har været muligt at finde kontaktinformation (69.014 organisationer). Dataene er indsamlet fra februar 2021 til februar 2022, og der er opnået besvarelser fra i alt 2251 respondenter (3,3% svarprocent).



## RESULTATER FOR DANSKE ORGANISATIONER

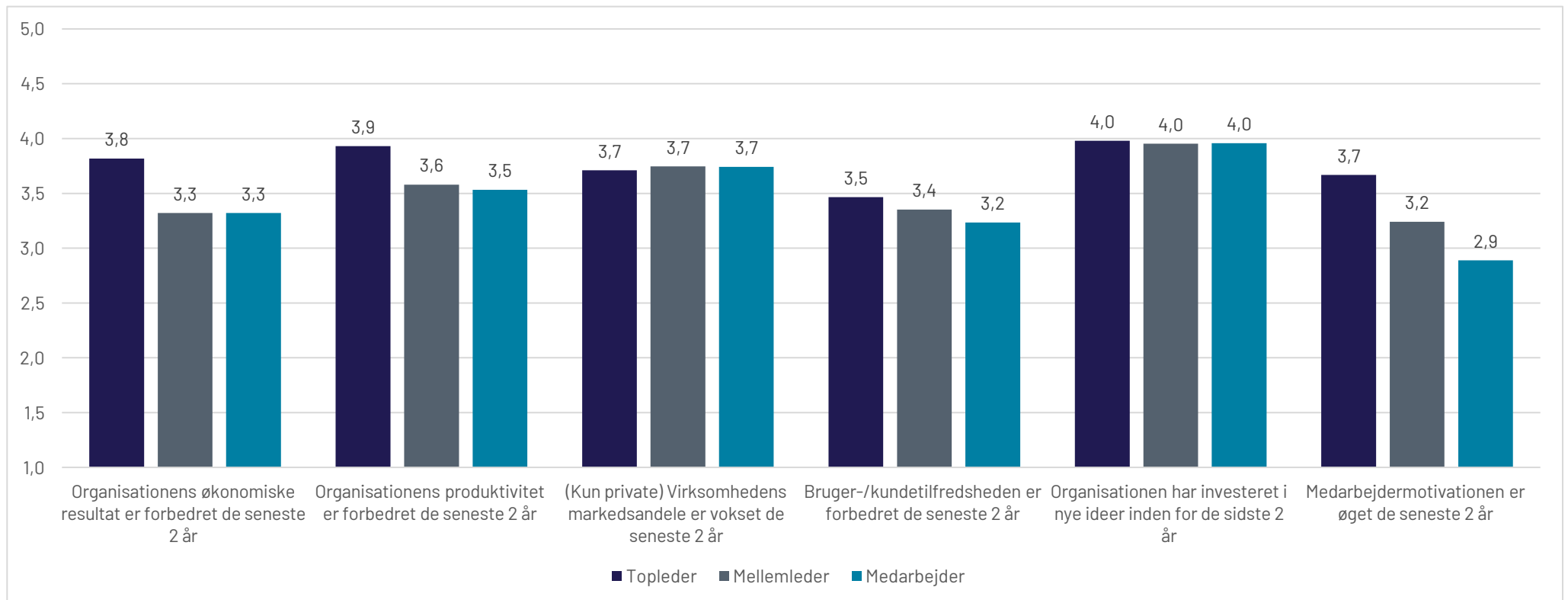
De forskellige dele af strategiarbejdet, som illustreret i figur 1, vil blive uddybet i de følgende afsnit. Først præsenteres de områder, som afspejler organisationernes resultater af strategiarbejdet. Dette dækker over de oplevede resultater på tværs af de enkelte strategielementer inden for økonomiske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

Dernæst præsenteres hvert enkelt strategiområde med gennemgang af de spørgsmål, som ligger til grund for resultaterne. Først sættes fokus på topledernes evne til at kommunikere en klar vision og ledernes kontinuerlige arbejde med strategi (s. 8). Dernæst præsenteres eksekvering af strategi, som omfatter både kendskabsgrad samt ressourcer, aktiviteter og samarbejde i strategiarbejdet (s. 10). Spørgsmålene om organisationskultur (s. 12) går tæt på strategiarbejdet og afdækker bl.a. de tre niveaus kompetencer til at håndtere strategiske forandringer.

Organisationernes evne til at udvikle nye forretningsmodeller (s. 14) afdækker organisationernes fokus på værdiskabelse og omstilling til nye trends herunder digitalisering og bæredygtighed. Dernæst afdækkes omstillingen til nye markedsbehov, og relationer til kunder (s. 16), hvorefter organisationernes evne til kontinuerlig udvikling af nye processer (s. 18) belyses. Herefter præsenteres organisationernes evne til at arbejde strategisk med innovation (s. 20), samt organisationernes største strategiske udfordringer (s. 22). Afslutningsvist præsenteres forskelle imellem de tre sektorer og hvilke udfordringer, de tre sektorer påvirkes af (s. 24).

## RESULTAT AF STRATEGIARBEJDET

I det følgende ses de spørgsmål, der relaterer sig til organisationernes resultater af strategiarbejdet, og indeholder både opfattelsen af økonomiske resultater, kunder og marked, produktivitet, innovation og motivation. Besvarelserne afspejler respondenternes opfattelse af de resultater, der er opnået i organisationerne.



### DE VIGTIGSTE POINTER OM RESULTATER AF STRATEGIARBEJDET

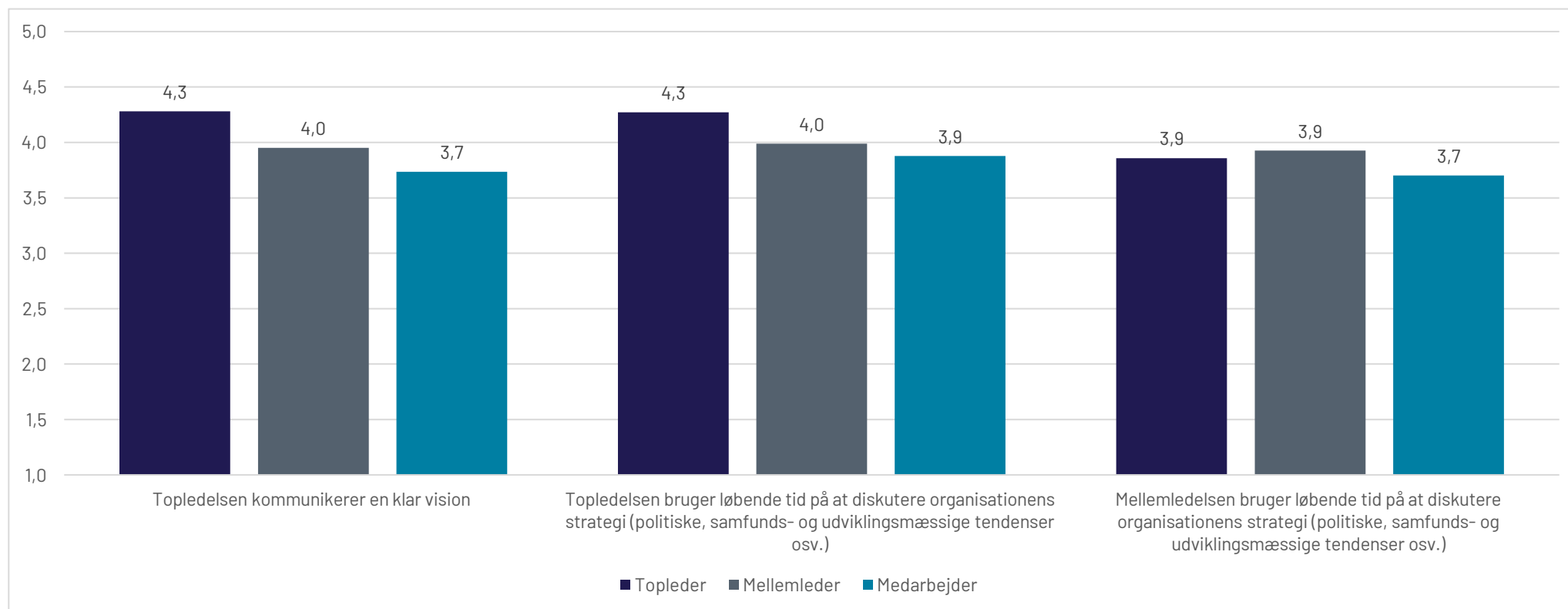
- Toplederne oplever en forbedring af det økonomiske resultat de seneste 2 år, hvor mellemliderne og medarbejderne opfattelse er markant lavere.
- Der er enighed om, at kunde-/brugertilfredsheden ligger på et moderat niveau.
- Der er enighed om, at der de seneste 2 år er investeret i nye idéer.
- Medarbejderne oplever ikke en øget motivation – hvilket er i stor modsætning til topledernes opfattelse af medarbejdermotivationen.

De forskellige opfattelser mellem topledere, mellemliderne og medarbejderne indikerer, at særligt topledere er kommet langt væk fra medarbejderne.



## LEDELSE

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



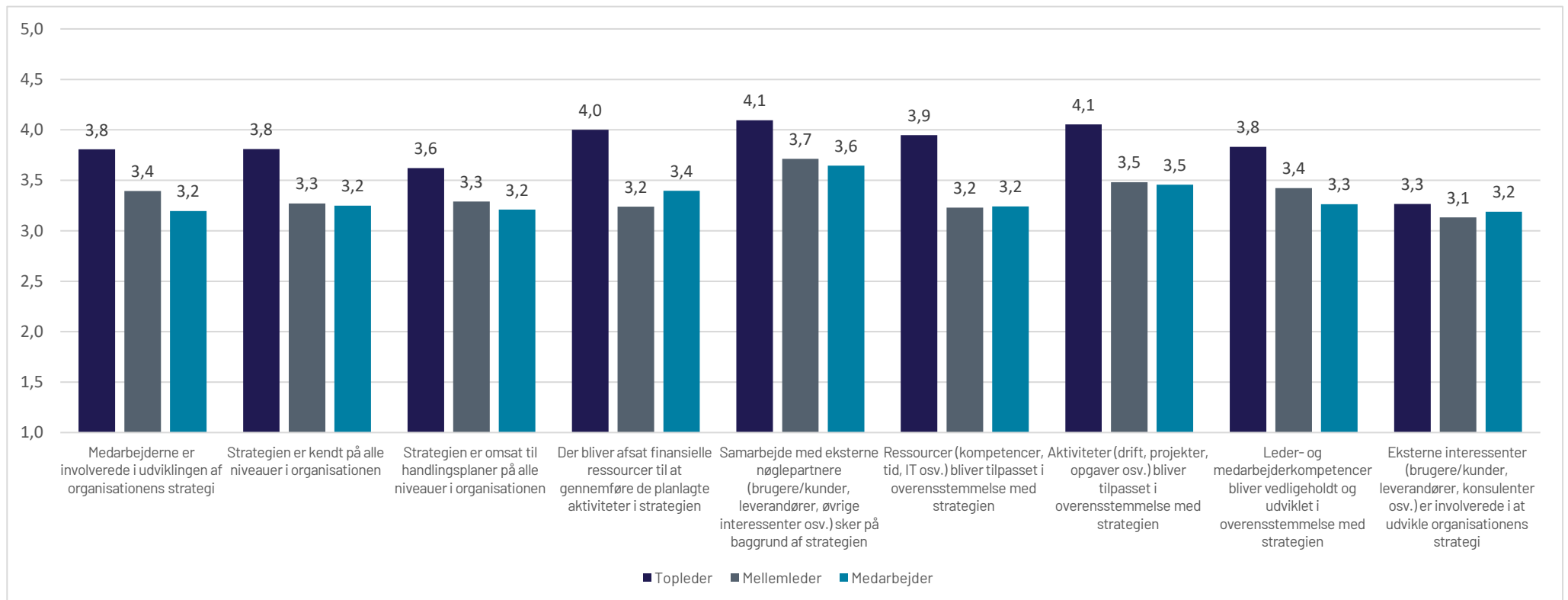
### DE VIGTIGSTE POINTER OM LEDELSE

- Medarbejderne er ikke i samme grad som toplederne og mellemliderne enige i, at toplederne kommunikerer en klar vision.
- Der er generel enighed om, at toplederne og mellemliderne bruger tid på at diskutere strategien.

Selvom toplederne og mellemliderne synes, at de har kommunikeret organisationens vision, kan medarbejdernes opfattelse af det være et tegn på, at særligt toplederne er for langt fra deres medarbejdere.

## EKSEKVERING

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



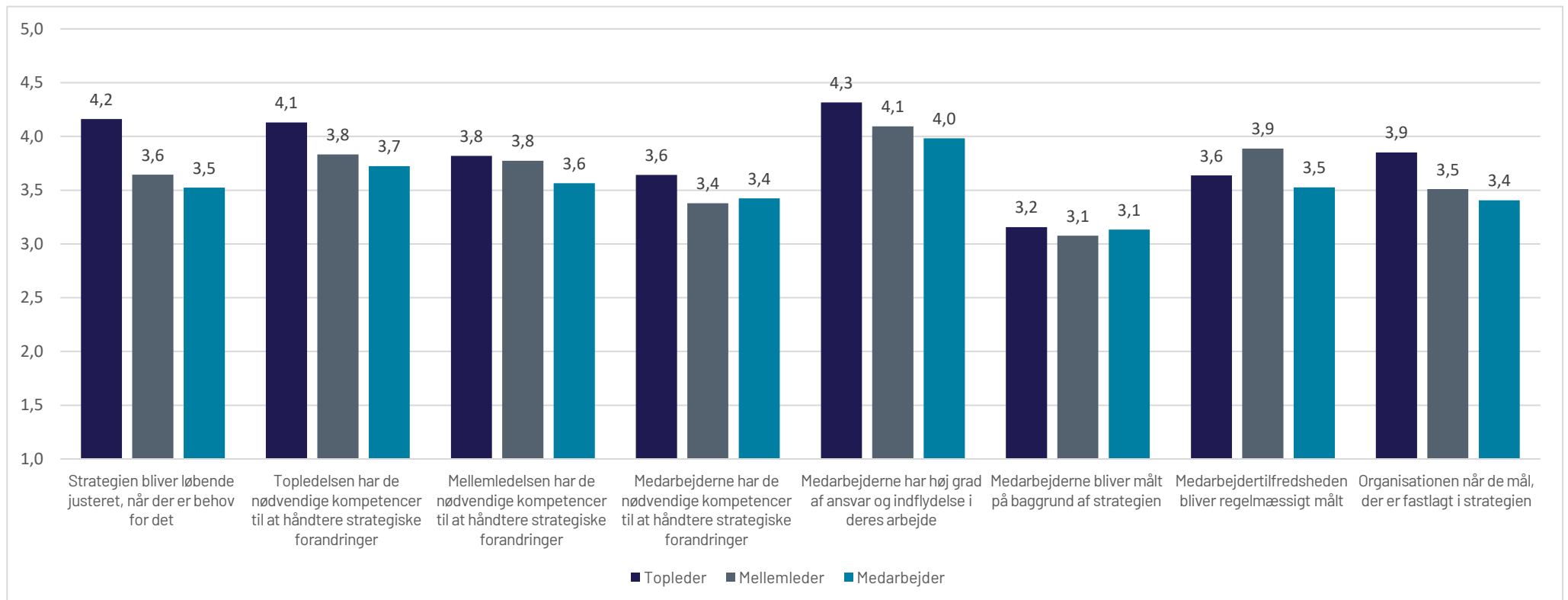
### DE VIGTIGSTE POINTER OM EKSEKVERING

- Toplederne mener, at medarbejderne er involverede i udviklingen af strategien – medarbejderne er dog ikke af samme opfattelse.
- Medarbejderne er ikke enige i, at strategien er kendt på alle niveauer i organisationen, og mener ligeledes ikke, at strategien tydeligt omsættes til handlingsplaner.
- Ifølge toplederne afsættes der finansielle ressourcer til at gennemføre de strategiske aktiviteter, hvilket særligt mellemlederne ikke i samme grad oplever.
- Ressourcer og kompetencer bliver ifølge toplederne tilpasset strategien, hvilket mellemlederne og medarbejderne ikke opfatter i samme grad.

Forskellene mellem topledernes opfattelser og mellemlederne samt medarbejdernes opfattelser afspejler på flere områder en stor forskel mellem toplederne og de resterende ansatte. På grund af den forskel, bør strategieksekvering være et punkt på topledernes dagsorden.

## ORGANISATIONSKULTUR

Organisationskultur indeholder en lang række forskellige aspekter såsom de organisatoriske værdier og normer, 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.



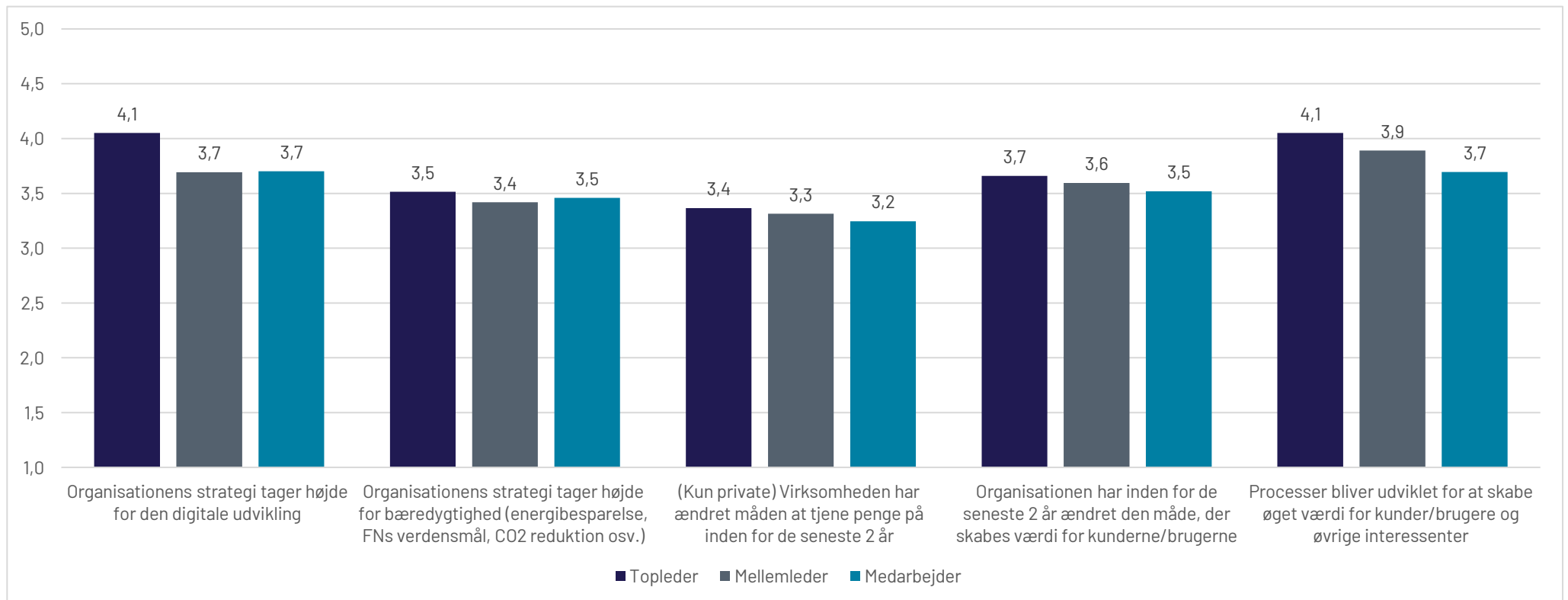
## DE VIGTIGSTE POINTER OM ORGANISATIONSKULTUR

- Der er generelt en fælles enighed blandt toplederne, mellemliderne og medarbejderne om, at medarbejderne ikke i et særligt stort omfang bliver målt på deres arbejde i forhold til strategien.
- Toplederne mener, at strategien bliver løbende justeret, når der er behov for det, men mellemliderne og medarbejderne deler ikke denne opfattelse på samme høje niveau.
- Toplederne, mellemliderne og medarbejderne mener, at de har de nødvendige kompetencer til at håndtere strategiske forandringer. Dog vurderer toplederne og mellemliderne, at medarbejderne i noget lavere omfang har de nødvendige kompetencer.
- Toplederne mener, at organisationen når de mål, der er fastlagt i strategien. Her deler mellemliderne og medarbejderne ikke denne opfattelse på samme niveau.

Der er generel enighed blandt toplederne, mellemliderne og medarbejderne om organisationskulturelementerne. Den store udfordring omkring kulturen kan være, at der mangler en mere systematiske tilgang strategiarbejdet. En anden udfordring kan være medarbejdernes kompetence til at håndtere strategiske forandringer.

## 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 både i forhold til teknologi, bæredygtighed eller lignende.



### DE VIGTIGSTE POINTER OM FORRETNINGSMODEL

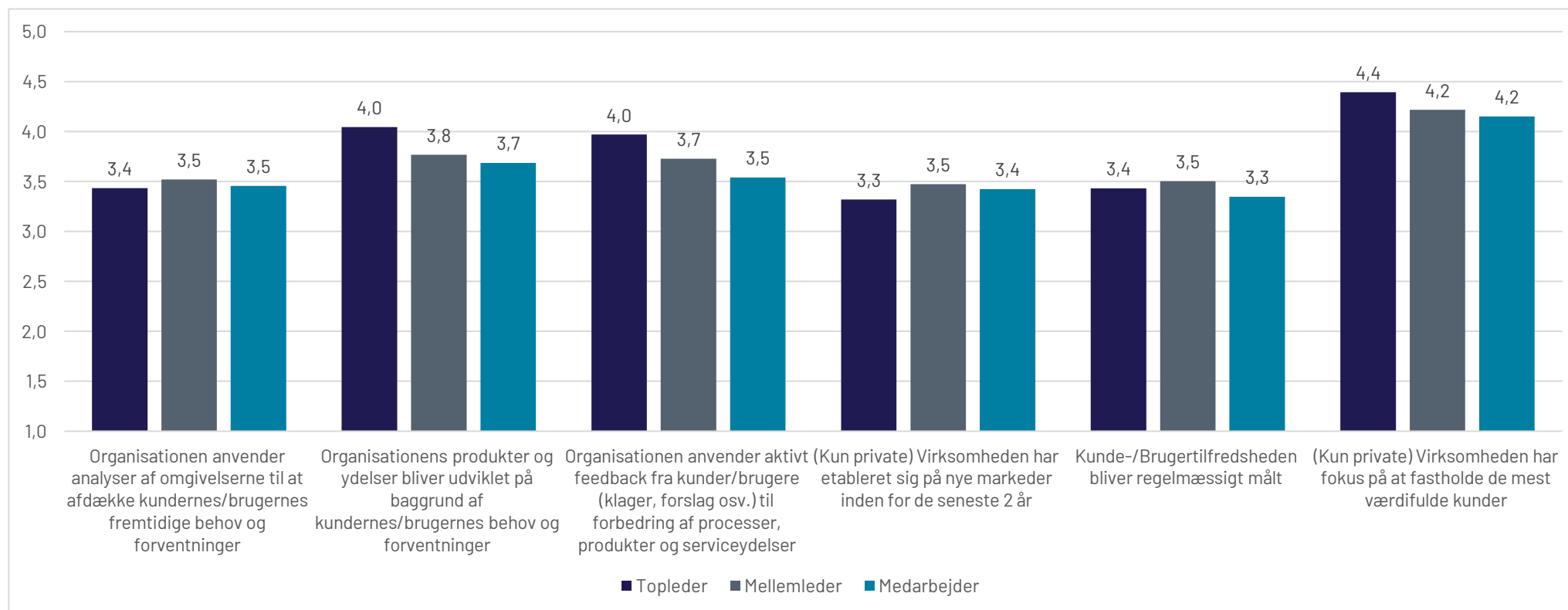
- Der er generelt enighed blandt toplederne, mellemliderne og medarbejderne i forståelsen af forretningsmodelementerne.
- Organisationerne tager højde for den digitale udvikling og i nogen grad for bæredygtighed.
- Der er fokus på ikke blot at ændre indtjeningsformen men også den måde, der skabes værdi for kunderne/brugerne.
- Toplederne mener i højere grad end medarbejderne, at processer udvikles for at skabe øget værdi for brugere og øvrige interessenter.

Organisationerne har generelt fokus på deres forretningsmodel og den måde de skaber værdi for deres brugere/kunder. Virksomhederne har 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.



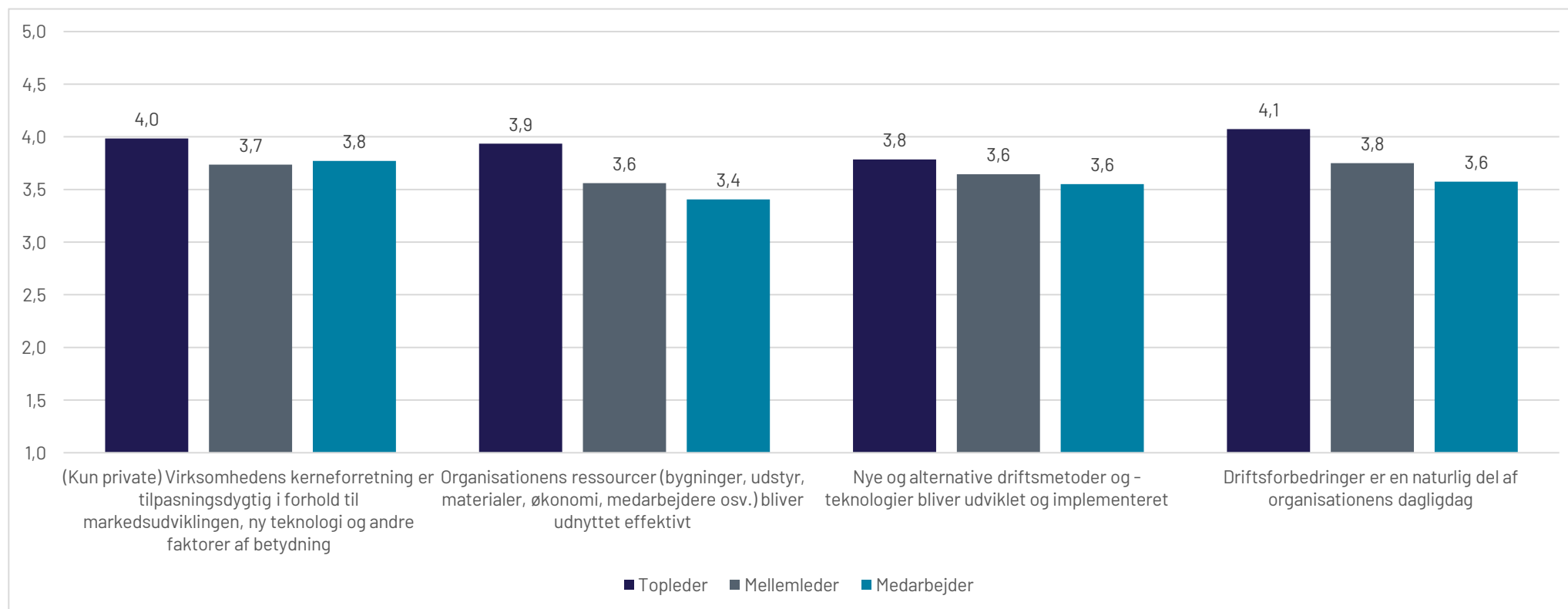
## DE VIGTIGSTE POINTER OM MARKED

- Der er et generelt fokus på at orientere sig i markedet og tilpasse sig kundernes behov.
- Organisationerne bruger i nogen grad analyser af omgivelserne samt kunde- og brugertilfredshedsundersøgelser, men brugen af dette kan styrkes – specielt med henblik på at fastholde de mest værdifulde kunder.

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 på samme niveau måler kundetilfredsheden regelmæssigt.

## PROCES

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



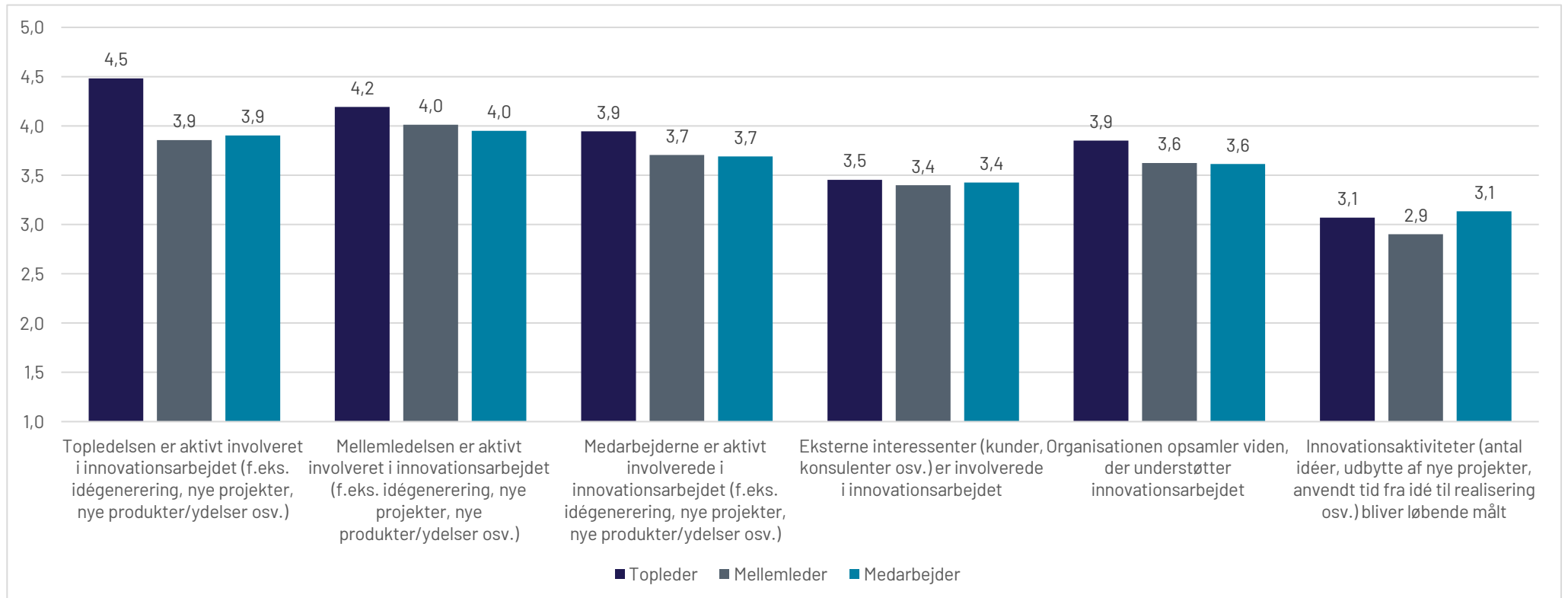
## DE VIGTIGSTE POINTER OM PROCES

- Der er en generel enighed om, at organisationernes kerneforretning er tilpasningsdygtig.
- Medarbejderne oplever i lavere grad end toplederne, at organisationernes ressourcer bliver udnyttet effektivt.
- Driftsforbedringer er en naturlig del af organisationernes dagligdag, hvor nye og alternative driftsmetoder og -teknologier bliver udviklet og implementeret.

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 er en vigtig del af strategiarbejdet. Derudover afdækkes også, hvordan organisationer aktivt arbejder med innovation i forhold til anvendelse af viden og måling af innovationsresultater.



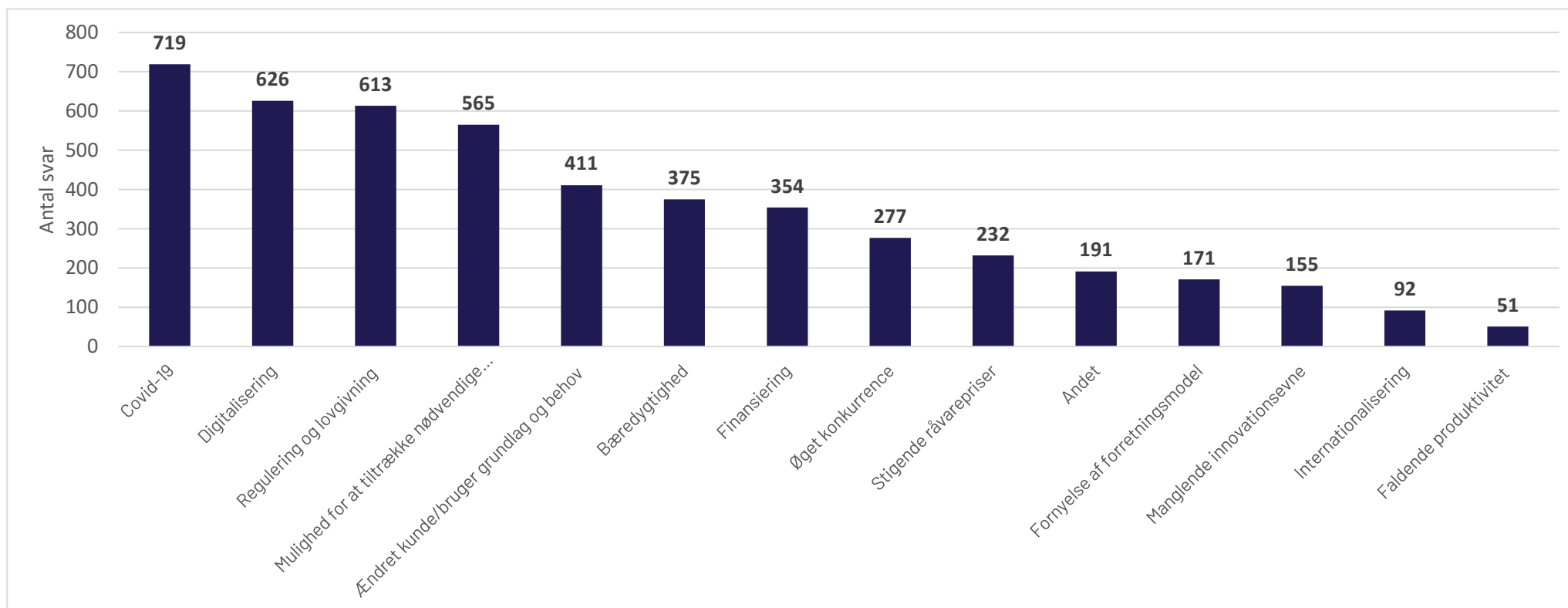
## DE VIGTIGSTE POINTER OM INNOVATION

- Toplederne oplever, at de er meget involveret i innovationsarbejdet, men mellemliderne og medarbejderne deler ikke denne opfattelse på samme høje niveau.
- Mellemliderne og medarbejderne er også involverede i innovationsarbejdet.
- Det ser ikke ud til, at der i særligt stort omfang bliver målt på innovationsaktiviteterne, og man må derfor formode, at det er vanskeligt at opnå læring og løbende forbedringer på området.

Involveringsgraden er høj for både toplederne, mellemliderne og medarbejderne. Den store udfordring er, at der mangler en mere systematisk tilgang til innovationsarbejdet bl.a. i form af målinger og dermed opstilling af krav, forventninger og opfølgning på innovationsarbejdet.

## UDFORDRINGER FOR DANSKE ORGANISATIONER

De danske organisationer står over for en lang række udfordringer, som kan påvirke deres strategiske arbejde. Disse udfordringer kan komme til udtryk i forbindelse med den teknologiske udvikling, globaliseringen af samfundet og et langt mere komplekst samfund og arbejdsmarked end nogensinde før. Respondenterne har haft muligheden for at vælge op til 3 svarmuligheder.



## DE VIGTIGSTE POINTER OM UDFORDRINGERNE

Danske organisationer fremhæver følgende strategiske udfordringer, som påvirker deres strategiarbejde:

1. COVID-19
2. Digitalisering
3. Regulering og lovgivning
4. Mulighed for at tiltrække nødvendige kompetencer
5. Ændrede kunde/bruger behov

Først på sjettepladsen findes bæredygtighed som en strategisk udfordring, hvilket kan afspejle et mindre fokus på, at organisationernes strategi tager højde for bæredygtighed (energibesparelse, FNs verdensmål, CO<sup>2</sup> reduktion etc.).



### FORSKELLE MELLEM SEKTORER - UDFORDRINGER

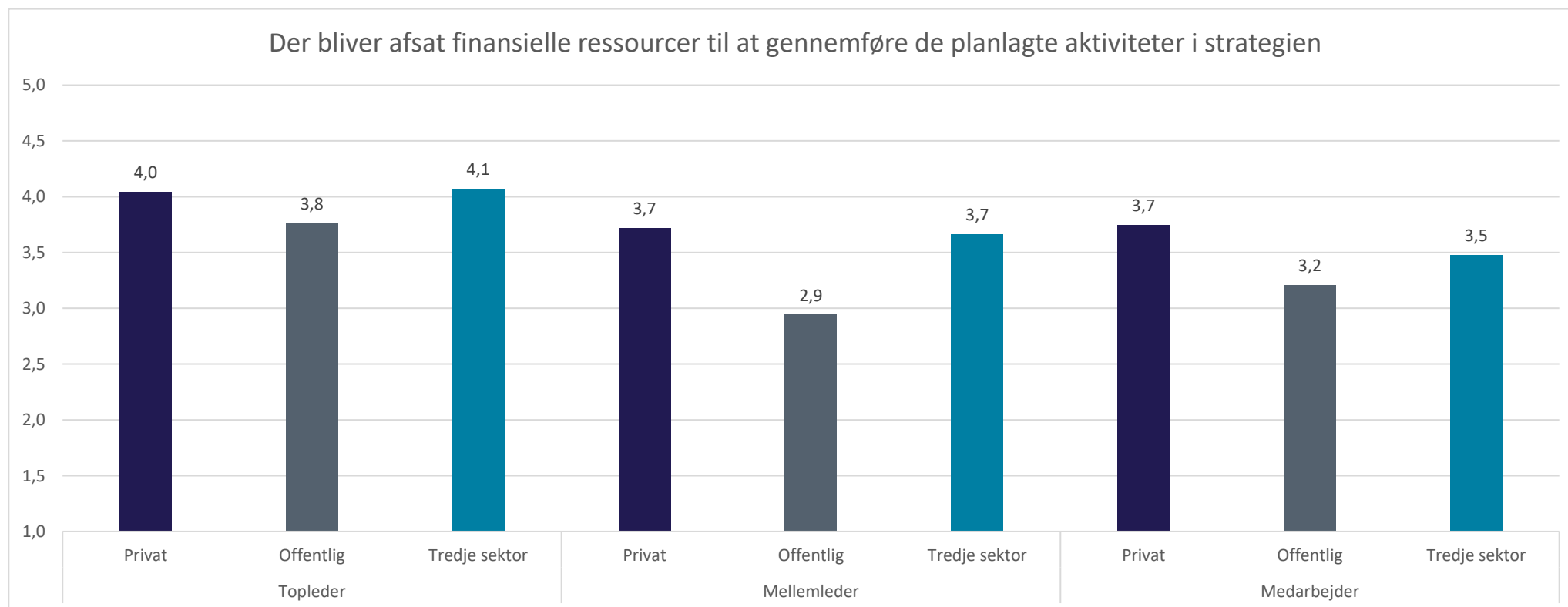
Der er en række grundpræmisser, som er anderledes mellem de forskellige sektorer. Dette betyder, at strategiarbejdet skal håndteres forskelligt afhængig af den sektor, der arbejdes i.

Ses der på de udfordringer, som de forskellige sektorer står overfor, er der i høj grad overensstemmelse mellem sektorerne, men prioriteringen er dog forskellig. Covid-19 har eksempelvis været den største udfordring for den offentlige og tredje sektor, hvor denne først kommer på 4. pladsen i den private sektor.

Udfordring (prioritet)	Privat	Offentlig	Tredje sektor
1.	Digitalisering	Covid-19	Covid-19
2.	Regulering og lovgivning	Regulering og lovgivning	Digitalisering
3.	Mulighed for at tiltrække nødvendige kompetencer	Mulighed for at tiltrække nødvendige kompetencer	Regulering og lovgivning
4.	Covid-19	Digitalisering	Ændret brugergrundlag og -behov
5.	Stigende råvarepriser	Finansiering	Finansiering og Mulighed for at tiltrække nødvendige kompetencer

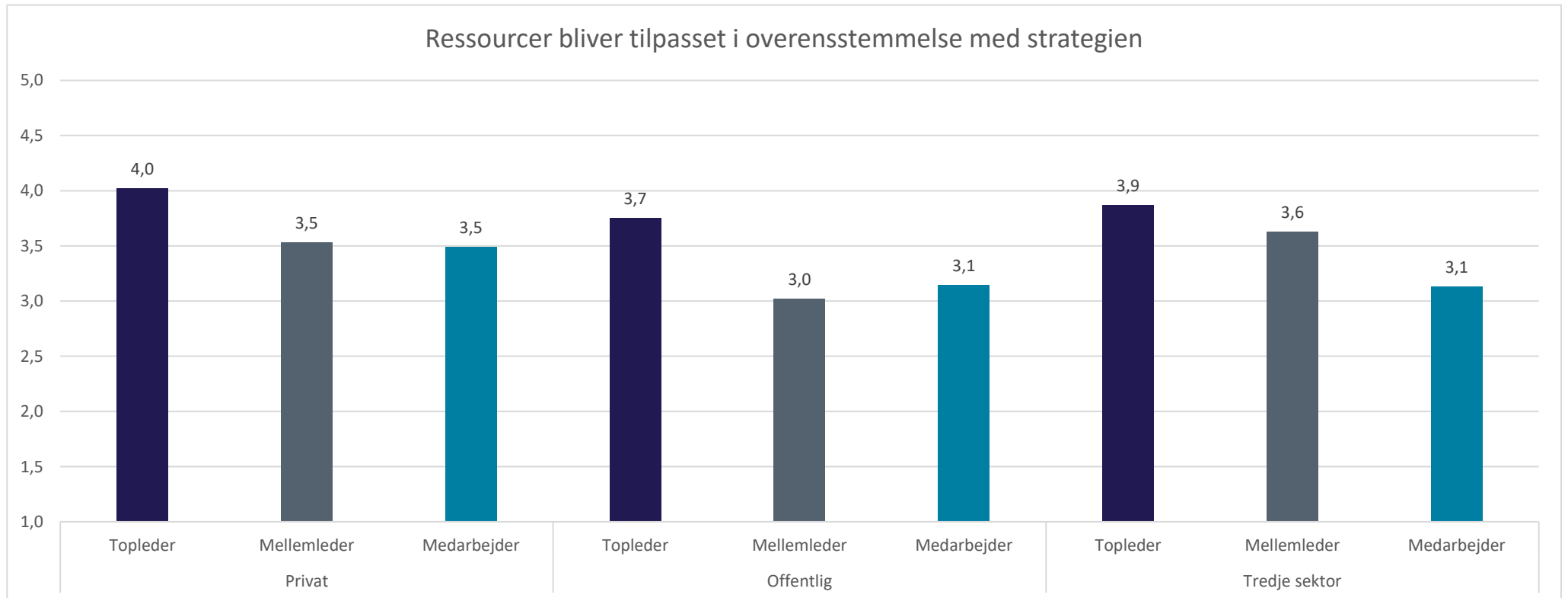
### FORSKELLE MELLEM SEKTORER - FINANSIELLE RESSOURCER AFSÆTTES TIL PLANLAGTE AKTIVITETER

Toplederne i de offentlige og private organisationer er enige om, at der afsættes finansielle ressourcer til at gennemføre planlagte aktiviteter i strategien. Dette er mellemliderne og medarbejderne i den offentlige sektor ikke enige i på samme høje niveau.



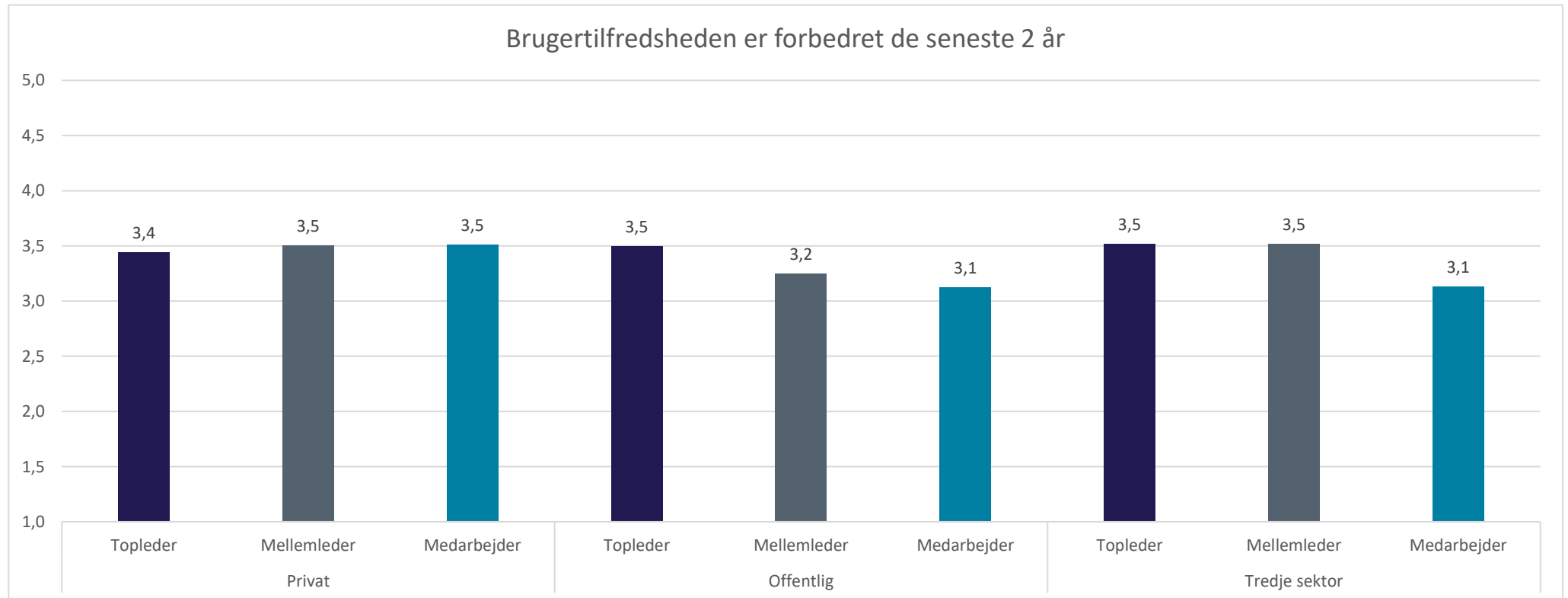
### FORSKELLE MELLEM SEKTORER - RESSOURCER TILPASSES I OVERENSSTEMMELSE MED STRATEGIEN

Mellemlederne og medarbejderne i den offentlige sektor er ikke i samme grad enige i, at ressourcer (kompetencer, tid, IT mm.) tilpasses i overensstemmelse med strategien sammenlignet med den private sektor.



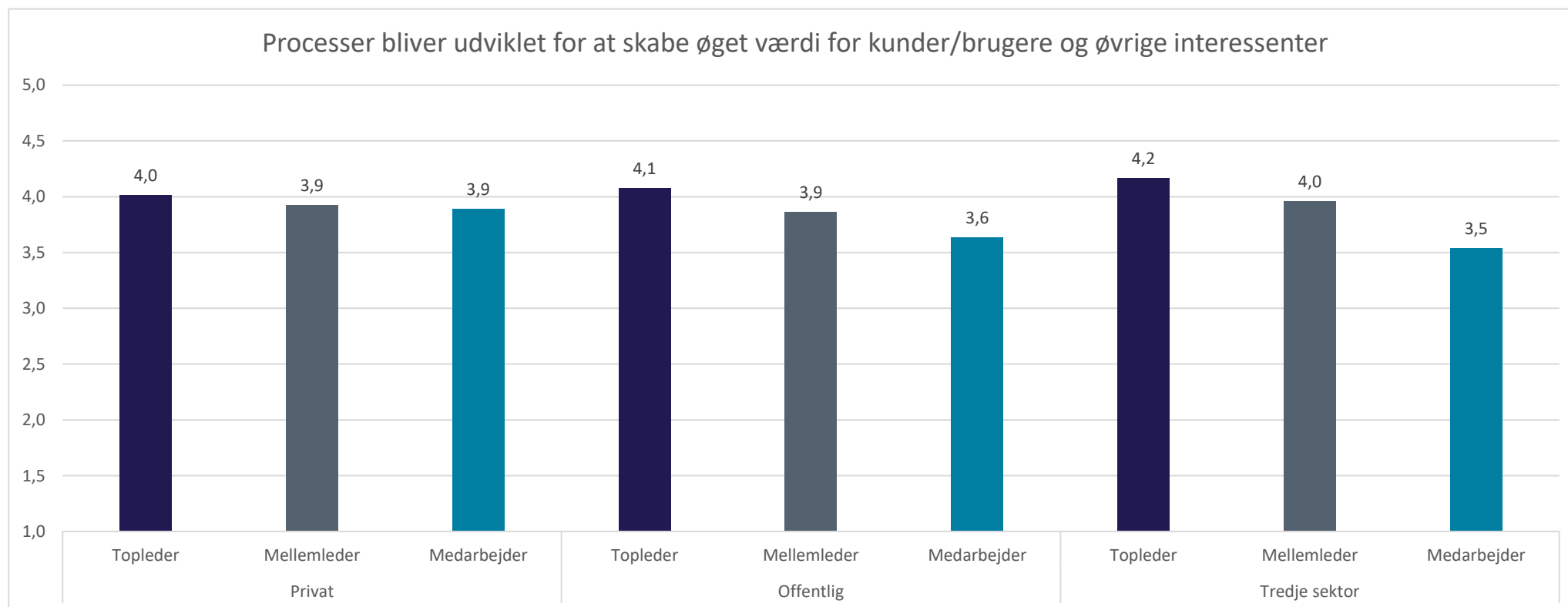
## FORSKELLE MELLEM SEKTORER - FORBEDRING AF KUNDE-/BRUGERTILFREDSHEDEN

Medarbejderne i den private sektor vurderer i højere grad, at brugertilfredsheden er steget de seneste to år sammenlignet med medarbejderne i den offentlige sektor.



## FORSKELLE MELLEM SEKTORER - PROCESSER UDVIKLES FOR AT SKABE VÆRDI FOR KUNDER/BRUGERE

Medarbejderne i den offentlige sektor og tredje sektor mener ikke i samme grad, som medarbejderne i den private sektor, at processer udvikles med henblik på at skabe værdi for brugerne.



## SAMLET KONKLUSION FOR UNDERSØGELSEN

Strategibarometer 2022 afspejler centrale forskelle i opfattelsen af strategiarbejde mellem topledere, mellemledere og medarbejdere. Generelt vurderer toplederne de enkelte strategielementer mere positivt end de øvrige grupper.

En af de væsentlige pointer fra undersøgelsen er, at toplederne som udgangspunkt ikke bruger tid nok på at kommunikere strategien til organisationen. Dette understøttes yderligere af, at opfattelsen blandt mellemlederne og medarbejderne er, at strategien ikke er kendt på alle niveauer i organisationen, samt at strategien ikke bliver omsat til handlingsplaner. Undersøgelsen indikerer, at toplederne er mere optaget af at formulere strategi og mindre fokuseret på at eksekvere den.

Danske organisationer har fokus på deres forretningsmodel og den måde de skaber værdi, og der har været meget fokus på produktivitet gennem de seneste to år. Dette kan være på bekostning af den generelle trivsel og motivation, hvor toplederne mener, at medarbejdermotivationen er øget de seneste to år, mens medarbejderne ikke deler samme opfattelse. Resultaterne afspejler, at der mangler en mere systematisk tilgang til strategiarbejdet. For at lykkes med dette skal der være et fokus på at udvikle medarbejdernes kompetencer til at håndtere strategiske forandringer.

Danske organisationer har generelt fokus på at tilpasse sig markedets behov, og bruger i nogen grad analyser af omgivelserne samt kunde- og brugertilfredshedsundersøgelsen til dette. Der mangler dog en mere systematisk tilgang til innovationsarbejdet blandt andet i form af målinger og dermed opstilling af krav, forventninger og opfølgning på innovationsarbejdet.

Generelt giver besvarelsene omkring de enkelte strategielementer, særligt forskellene mellem toplederne, mellemlederne og medarbejderne, anledning til overvejelser omkring topledernes organisatoriske opmærksomhed på særligt tre områder:

- Trivsel og medarbejdermotivation
- Topledernes evne til at eksekvere strategi
- Prioritering af de ledelsesmæssige fokusområder i strategiarbejde

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

- Er toplederne kommet for langt væk fra organisationens drift, og har de mistet følingen med, hvad der reelt sker i organisationen?
- Mangler organisationen strategisk fokus på udvikling af forretningen?
- Er toplederne mere optaget af at formulere strategi end at eksekvere den? Eller skyldes det nærmere manglende kompetencer inden for eksekvering?

## STRATEGIARBEJDE I DIN ORGANISATION

Resultaterne afspejler centrale udfordringer i de danske organisationers strategiarbejde. 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? Vil du gerne have en trykmåling af din organisations strategiarbejde? Så er du velkommen til at kontakte Strategic Management Lab på Aalborg University Business School.

---

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/)

---