

Strategi i danske ejerledede virksomheder

Meisner Nielsen, Kasper

Document Version

Final published version

Publication date:

2021

License

Unspecified

Citation for published version (APA):

Meisner Nielsen, K. (2021). *Strategi i danske ejerledede virksomheder*. Center for Ejerledede Virksomheder. Copenhagen Business School.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

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.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

STRATEGI I DANSKE EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER



Kasper Meisner Nielsen

CENTER FOR EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER

**INDUSTRIENS
FOND** FREMME DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

CBS  DEPARTMENT OF ACCOUNTING
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Om Ejerlederen	3
Executive summary	4
1. Indledning	6
2. Databeskrivelse og respondentgruppen	9
3. Strategitrappen	12
4. Formulering af målsætninger	15
5. Omsætning af målsætninger til handling	19
6. Opfølgning og justering af målsætninger	21
7. Ejerledernes placering på Strategitrappen	24
8. Virksomhedens formål og formulering af målsætninger	29
9. Ejerledernes fokus og formulering af målsætninger	31
10. Ejerledernes baggrund og formulering af målsætninger	33
11. Ejerledernes holdninger til målsætninger og strategi	38
12. Målbare effekter af arbejdet med målsætninger og strategi	40
13. Opsummering	44

Om Ejerlederen

Ejerledelede virksomheder udgør godt 80% af dansk erhvervsliv og yder derfor et helt centralt bidrag til værdiskabelsen i det danske samfund. Og det er noget ganske særligt at være ejerleder. Ingen anden leder er så nært knyttet til virksomheden eller så levende optaget af at sikre virksomhedens langsigtede trivsel.

Denne rapport er udarbejdet som led i projektet *Ejerlederen*. Projektets formål er at styrke ejerskab og ledelse i danske ejerledelede virksomheder med henblik på at sikre værdiskabelse og konkurrenceevne. I projektet sætter vi fokus på blandt andet ejerskifte, ledelsesrapportering, finansiering, investering og som her strategiarbejdet i ejerledelede virksomheder. Projektet *Ejerlederen* er finansieret af Industriens Fond og CBS.

Et centralt omdrejningspunkt i projektet er sitet www.ejerlederen.dk – her finder du data, viden og ikke mindst ledelsesværktøjer, som kan bruges i hverdagen, hvad enten det er bedre drift, vækst eller måske ejerskifte, du har i tankerne. Det er Center for Ejerledelede Virksomheder, der står bag projektet *Ejerlederen*. Vi forsker i danske ejerledelede virksomheder og deres ledelse, og vi har altid praktisk anvendelighed for øje.

Vores mål er at bidrage til stærkere ledelse og øget værdiskabelse i virksomhederne. På Center for Ejerledelede Virksomheder arbejder vi sammen med alle organisationer og virksomheder, der deler vores mål om at styrke ledelse og værdiskabelse i danske ejerledelede virksomheder – for ejerlederen, virksomheden og samfundet.

Executive summary

Denne rapport giver en status på arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategier i ejerledede virksomheder. Rapportens hovedkonklusion er, at der er et stort potentiale for vækst og udvikling, hvis ejerledere forbedrer deres arbejde med at formulere målsætninger og får omsat målsætningerne til handleplaner og arbejdsopgaver.

Tre fjerdedele af ejerlederne mestrer enten ikke arbejdet med at formulere målsætninger baseret på en grundig analyse af virksomhedens situation eller mangler at få de formulerede målsætninger omsat til handleplaner og arbejdsopgaver. Mange af ejerlederne angiver, at den primære barriere i forhold til at arbejde med at formulere målsætninger og strategi er, at de fokuserer på virksomhedens drift. Det er en vigtig indsigt, fordi det synliggør, at potentialet i langsigtet planlægning kan udløses, hvis ejerlederne bliver bedre til at flytte fokus fra drift til planlægning.

Det bedste argument for at allokere tid til langsigtet planlægning er, at det styrker virksomheden. Der er målbare effekter på virksomhedens overskudsgrad og vækst som følge af at arbejde målrettet med at formulere målsætninger og eksekvere strategi. De virksomheder, der mestrer arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategi, har en højere overskudsgrad og højere vækst end andre virksomheder.

Hvis ejerledernes arbejde med formulering af målsætninger og eksekvering af strategi styrkes, vil lønsomheden og væksten styrkes til gavn for både ejerlederne selv og samfundet generelt. Der er derfor et betydeligt uforløst potentiale i at forbedre arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategi i de ejerledede virksomheder.

I forbindelse med projektet har Center for Ejerledede Virksomheder lanceret temaet 'Strategi' på hjemmesiden www.ejerlederen.dk, hvor vi har samlet nyttig viden og erfaringer fra ejerlederens arbejde med at formulere målsætninger og eksekvere strategi. Vi håber, at denne viden kan inspirere ejerledere til at foretage en prioritering af arbejdet omkring formulering af målsætninger og eksekvering af strategi.

1. Indledning

Center for Ejerledede Virksomheder (CEV) har siden 2014 arbejdet med at producere ny forskningsbaseret viden, der kan anvendes i praksis til at styrke ejerskab og ledelse i danske ejerledede virksomheder. I forbindelse med CEVs første projekt, *Vækst gennem Ejerskifte*, blev vi opmærksomme på, at meget få ejerledere foretager strategisk planlægning af ejerskifter. Den manglende planlægning af ejerskifter gav anledning til at overveje, om det var et symptom på en underliggende og mere generel problemstilling: manglende prioritering af strategisk planlægning i ejerledede virksomheder. På den baggrund startede vi i januar 2020 en undersøgelse af arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategier i ejerledede virksomheder. På grundlag af resultaterne fra denne undersøgelse giver vi i denne rapport en status på arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategier i ejerledede virksomheder.

Arbejdshypotesen bag vores undersøgelse er, at arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategier styrker de ejerledede virksomheder. Målsætningerne kan spænde vidt – lige fra økonomiske mål om lønsomhed og vækst til mål om at gøre en forskel og medvirke til en mere bæredygtig udvikling. Uanset hvilke mål man sætter som ejerleder, så styrker det virksomheden, at man formulerer målsætninger og forfølger dem. Med afsæt i målsætningerne bliver det nemmere at prioritere, fordi virksomheden har udstukket en kurs. Målsætninger synliggør samtidig prioriteterne, hvilket gør det nemmere at fokusere på at indfri dem og sige nej til ideer og initiativer, der distraherer arbejdet.

Fordelen ved at arbejde med at formulere målsætninger og eksekvere strategi kan også illustreres ved at tage udgangspunkt i de ejerledere, som udelukkende fokuserer på den daglige drift. Ensidig fokus på virksomhedens drift betyder ofte, at der fokuseres på de

daglige aktiviteter, der får virksomheden til at levere resultater på den korte bane. Når al fokus er på at udføre og optimere de daglige rutiner, så forsømmes de tiltag, som giver resultater på den lange bane. Det er oftest tiltag, som det virker uskyldigt at udsætte til i morgen, eller til der kommer en stille periode, men som er afgørende for, at virksomheden udvikler sig og forbliver konkurrencedygtig på længere sigt. Det er trods alt de færreste virksomheder, der kan fortsætte deres drift uden at videreudvikle de produkter og services, som de lever af. Det er en naturlig konsekvens af, at tiden ikke står stille.

Forbrugsmønstrene og markedsforholdene ændres over tid. Konkurrerende virksomheder tilbyder nye produkter og services, der er tilpasset ændringerne i forbrugsmønstre og markedsforhold. Hvis ejerledere ikke forholder sig til disse ændringer, men udelukkende fokuserer på drift, risikerer de, at deres virksomhed mister sit eksistensgrundlag. Selv succesfulde virksomheder har behov for med jævne mellemrum at forholde sig til virksomhedens situation, ressourcer, markedsforhold og konkurrenter. Det er analyser af disse forhold, der danner baggrund for formulering af målsætninger og strategi for virksomhedens udvikling og sikrer, at virksomheden har de bedste forudsætninger for at forblive en succes.

For at undersøge ejerledede virksomheders arbejde med at formulere målsætninger og eksekvere strategier har vi i efteråret 2020 foretaget en spørgeskemaundersøgelse. I de følgende afsnit præsenterer vi resultaterne fra undersøgelsen og diskuterer, hvilke overvejelser resultaterne giver anledning til. Undersøgelsen giver det til dato bedste datagrundlag at udarbejde en status for arbejdet med at formulere målsætninger og strategi i ejerledede virksomheder på. Et af hovedresultaterne fra undersøgelsen er, at arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategier udgør et betydeligt

potentiale for små- og mellemstore ejerledede virksomheder. Et potentiale, der skyldes, at mange ejerledede virksomheder forsømmer arbejdet omkring formulering af målsætninger og eksekvering af strategi, fordi den daglige drift stjæler fokus.

Center for Ejerledede Virksomheder har derfor i samarbejde med ejerledere og Bestyrelseskvinder, som er et netværk for bestyrelsesmedlemmer, der rådgiver ejerledere, udviklet *Strategitrappen*. *Strategitrappen* er et praksisnært værktøj, som baseret på ejerlederens egne erfaringer med arbejdet omkring formulering af målsætninger og eksekvering af strategi, og som giver inspiration, viden og tips til, hvordan dette arbejde kan styrkes. Det er vores ambition og håb, at værktøjet gør det mere overskueligt at gå i gang med arbejdet omkring formulering af målsætninger og eksekvering af strategi, som kan medvirke til at styrke de ejerledede virksomheder. Strategitrappen lanceres under temaet 'Strategi' på www.ejerlederen.dk i forbindelse med publiceringen af denne rapport.

2. Databeskrivelse og respondentgruppen

I efteråret 2020 kontaktede vi med hjælp fra konsulenthuset Pluss 19.502 ejerledere med den ambition at indsamle den til dato mest fyldestgørende og strukturerede information om danske ejerlederes arbejde med at formulere målsætninger og strategi.

Vi begyndte med alle aktie- og anpartsselskaber i Danmark og identificerede ejerlederen i virksomheder med mere end fem ansatte, som havde angivet en e-mailadresse i virksomhedens stamoplysninger. Rapporten bygger således kun på svar fra ejerledere i små og mellemstore aktie- eller anpartsselskaber og ikke fra f.eks. personligt ejede virksomheder.

Pluss stod for at indsamle svarene på vores spørgeskema, som blev udsendt på e-mail i september 2020. Ejerlederne fik et link til en internetside, hvor de kunne besvare spørgsmålene elektronisk. Efter at have modtaget og behandlet besvarelserne fra 1.570 ejerledere, har Pluss frigivet data til forfatteren af denne rapport.

Tabel 1 – Baggrundskarakteristika for respondentgruppen

	Respondent		Alle, der har modtaget spørgeskemaet
	Deltager i undersøgelse	Deltager ikke i undersøgelse	
Antal virksomheder	1.570	17.932	19.502
Ejerleder			
Alder (år)	52,7	51,9	52,0
Mænd (%)	87,5%	90,1%	89,9%
Virksomhed			
Aktiver (mio. kr.)	29,6	51,1	49,5
Virksomhedsalder (år)	24,0	24,5	24,5

Tabel 1 viser gennemsnitlige baggrundskarakteristika for ejerlederen og virksomheden, alt efter om de har deltaget eller ikke deltaget i undersøgelsen. Her ses, at ud af de 19.502 ejerledere, som blev inviteret til at deltage i undersøgelsen, valgte 1.570 at svare, hvilket giver en svarfrekvens på 8%. Den gennemsnitlige ejerleder i undersøgelsen er 52,7 år, og 87,5% af ejerlederne er mænd. Den gennemsnitlige virksomhed i undersøgelsen har aktiver for 29,6 mio. kr. og er 24 år gammel.

Samtidig er der dog en underrepræsentation af store virksomheder med over 250 ansatte, hvilket også fremgår af tabel 2, som viser svar-frekvensen fordelt på virksomhedsstørrelse målt ved antal ansatte. Vi kan derfor sammenfattende konkludere, at undersøgelsen er baseret på et repræsentativt udsnit af ejerledere i små og mellemstore virksomheder, som netop er målgruppe for Center for Ejerledede Virksomheders arbejde.

Tabel 2 – Antal ansatte for respondentgruppen

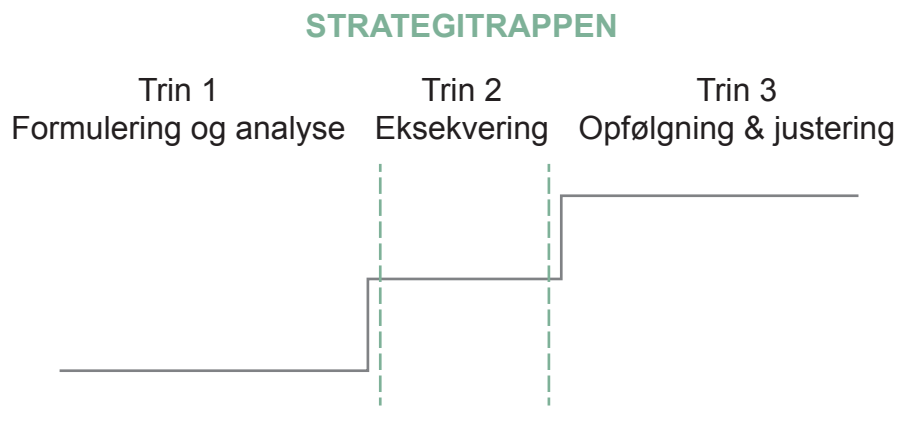
Antal ansatte	Respondent			
	Deltager i undersøgelsen		Deltager ikke i undersøgelsen	
	Antal	%	Antal	%
5-10	645	7,7%	7.691	92,3%
11-25	559	8,8%	5.763	91,2%
26-50	236	9,1%	2.356	90,9%
51-250	125	6,5%	1.790	93,5%
Over 250	5	1,5%	332	98,5%
Alle	1.570	8,1%	17.932	91,9%

3. Strategitrappen

I de følgende afsnit vi vil afdække, i hvilket omfang ejerledere i små og mellemstore virksomheder arbejder med strategi og planlægning af virksomhedens udvikling. For at danne et overblik har vi udviklet *Strategitrappen*, som illustrerer den progression, en virksomhed gennemgår, når den arbejder systematisk og struktureret med strategi og planlægning.

Strategitrappen har tre trin og fem underlæggende grupper af virksomheder. Arbejdet med strategi og planlægning starter med formulering af målsætninger baseret på en analyse af virksomhedens ressourcer, markedsforhold og konkurrencesituation. Analysen skal herefter eksekveres, dvs. omsættes til handleplaner og arbejdsopgaver, der kan implementeres i virksomhedens drift. Og sidst, men ikke mindst skal der følges op på implementeringen og evt. justeres i målsætninger, handleplaner og arbejdsopgaver. Lykkes alle disse trin, påbegyndes en ny analyse, som munder ud i nye målsætninger, handleplaner, arbejdsopgaver, opfølgning og justering.

Figur 1: Illustration af Strategitrappen



I tråd med denne progression befinder der sig på *Strategitrappens* første trin to grupper af virksomheder: de virksomheder, som ikke har formuleret en målsætning, og dem, som har formuleret en målsætning, men som endnu ikke har foretaget en grundig analyse af virksomhedens situation, ressourcer og markedsforhold.

På *Strategitrappens* andet trin finder vi de virksomheder, der har formuleret en målsætning og foretaget en grundig analyse af virksomhedens situation, ressourcer og markedsforhold, men ikke har omsat arbejdet til konkrete handlinger, der kan udføres i virksomheden. Disse virksomheder skal primært arbejde med at bryde deres mål ned i delmål, som kan omsættes til handleplaner og konkrete arbejdsopgaver, der kan uddelegeres.

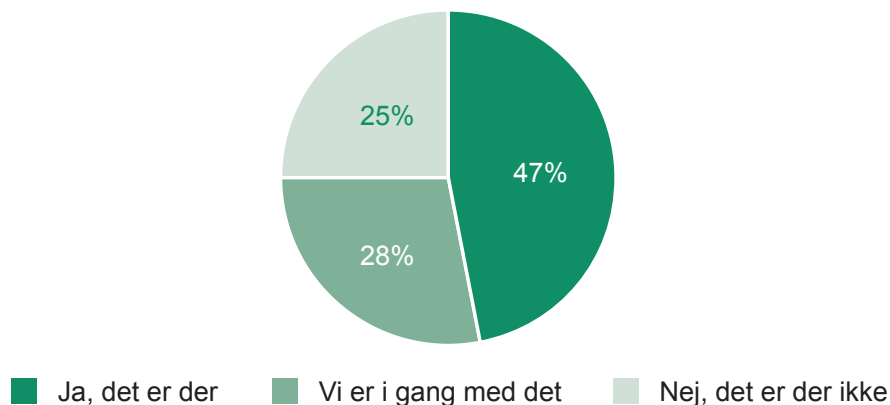
På tredje og sidste trin af Strategitrappen har vi to grupper af virksomheder, som begge er kommet langt i forhold til at arbejde systematisk og struktureret med strategi, planlægning og implementering. Den første gruppe består af virksomheder, der har omsat deres målsætninger til handleplaner og arbejdsopgaver, men hvor der mangler fokus på opfølgning og evt. justering af planerne. Den sidste gruppe er virksomheder, som er lykkedes med at eksekvere deres strategi, og som derfor skal i gang med at sætte sig nye mål og forholde sig til, hvordan de kan opnås.

For at afdække, i hvilket omfang ejerledere i små og mellemstore virksomheder arbejder systematisk og struktureret med strategi og planlægning af virksomhedens udvikling, vil vi i de følgende afsnit undersøge, hvor mange virksomheder der findes i hver af de fem grupper fordelt på Strategitrappens tre trin.

4. Formulering af målsætninger

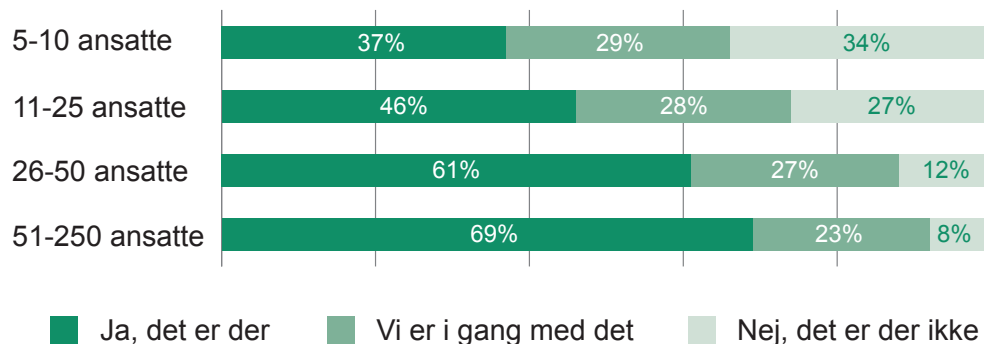
Første skridt i arbejdet med strategi er at formulere eller fastsætte en eller flere målsætninger for virksomhedens udvikling. Figur 2 viser, at tre ud af fire ejerledere enten har eller er i gang med at formulere målsætninger for virksomhedens udvikling. Samtidig har en ud af fire ejerledere ikke udarbejdet målsætninger for virksomhedens udvikling.

Figur 2: Er der udarbejdet målsætninger for virksomhedens udvikling?



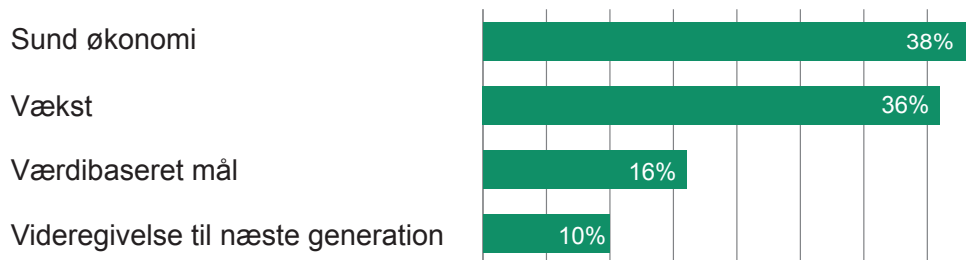
I forlængelse af figur 2 viser figur 3, at det primært er virksomheder med under 25 ansatte, der ikke har formuleret målsætninger for virksomhedens udvikling. For virksomheder med mere end 50 ansatte er andelen uden målsætninger til sammenligning 8%.

Figur 3: Er der udarbejdet målsætninger fordelt på antal ansatte?



For de virksomheder, der har formuleret målsætninger, er det interessant at undersøge, om målsætningerne primært er af økonomisk karakter som f.eks. overskud og vækst eller er mere værdibaserede som f.eks. mål for bæredygtighed og social ansvarlighed. Det viser figur 4.

Figur 4: Hvilket af de fire mål beskriver bedst jeres målsætninger?

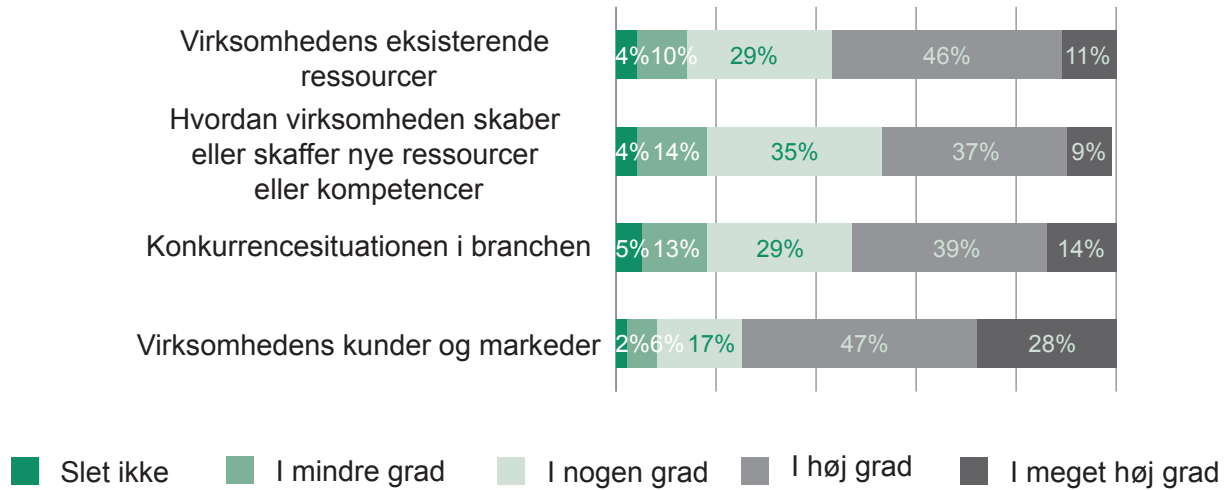


For dels at opstille egnede målsætninger, dels at lægge strategien for at nå målene er det vigtigt at lave en grundig analyse af virksomhedens situation og markedsforhold. En grundig analyse kortlægger virksomhedens eksisterende ressourcer, og hvordan virksomheden skaber eller skaffer nye kompetencer og ressourcer.

Analysen forholder sig også til konkurrencesituationen i markedet, virksomhedens kunder og den generelle markedsudvikling. Figur 5 viser, hvor stor vægt ejerlederne har tillagt disse fire forhold i analysen i forbindelse med formulering af målsætningerne.

Omkring halvdelen af ejerlederne forholder sig i høj grad eller i meget høj grad til hvert af de fire forhold. Der er derimod også mange ejerledere, der kun i nogen grad eller slet ikke forholder sig til de fire forhold. Specielt er der en tendens til at fokusere mindre på, hvordan virksomheden skaber eller skaffer nye kompetencer og nye ressourcer.

Figur 5: Indgår følgende forhold i analysen i forbindelse med formuleringen af målsætningerne?

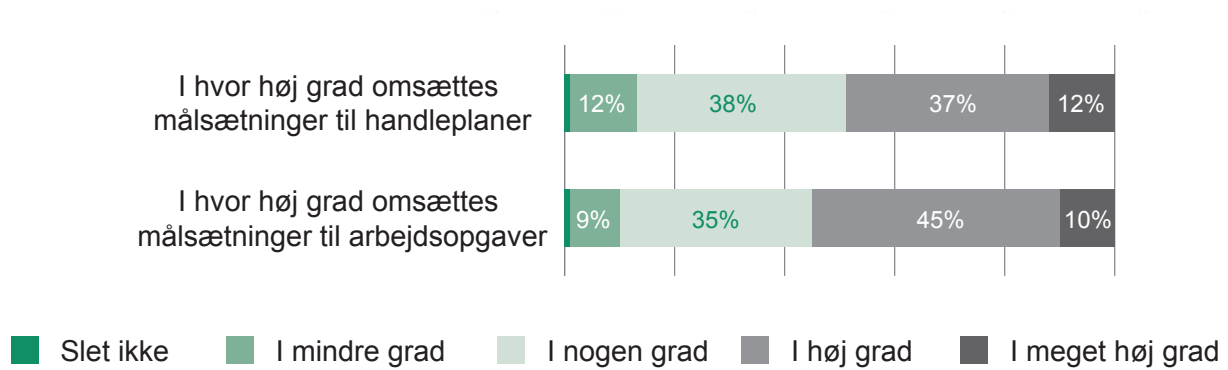


5. Omsætning af målsætninger til handling

Når en virksomhed har foretaget en grundig analyse i forbindelse med formuleringen af målsætninger og strategi, er det næste skridt at omsætte målsætningerne og resultatet af analysen til handlinger, der kan implementeres i virksomhedens drift. I handleplanen omsættes målsætningerne til konkrete arbejdsopgaver, der i mange tilfælde kan uddelegeres til medarbejdere. Processen med at omsætte målsætninger og strategi til handlinger kan være vanskelig i praksis. Den ideelle handleplan specificerer delmål, tidshorisont og ansvar for hver enkelt handling. Delmålene skal indeholde målbare elementer, således at det er muligt løbende at lave status for, om arbejdet skrider frem som ønsket.

Figur 6 viser, at omkring halvdelen af ejerlederne kun i nogen eller mindre grad omsætter målsætninger til handleplaner og arbejdsopgaver. For mange af disse virksomheder vil det være svært at indfri virksomhedens målsætninger. Uden konkrete handleplaner og arbejdsopgaver, der skal sikre virksomhedens udvikling, risikerer ejerlederne, at virksomhedens situation i fremtiden bliver truet af konkurrerende virksomheder, der er bedre til at omsætte deres målsætninger til handlinger.

Figur 6: I hvor høj grad bliver målsætningerne omsat til handleplaner og arbejdsopgaver?

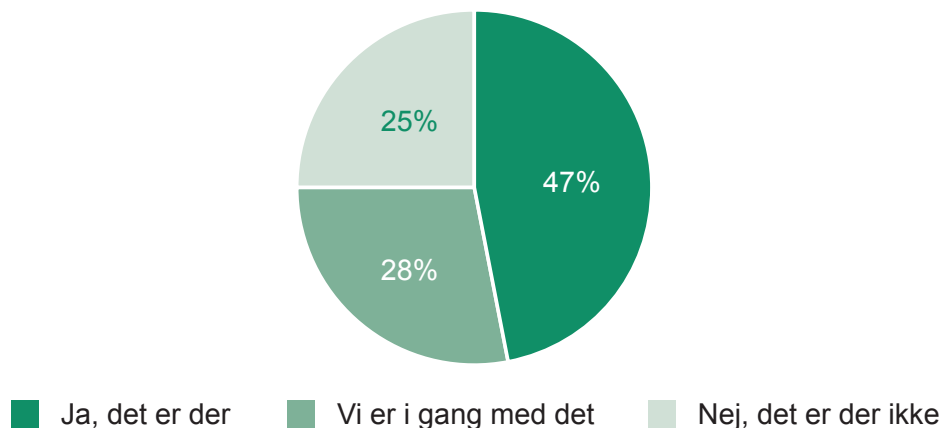


6. Opfølgning og justering af målsætninger

Hvis det lykkes at få omsat målsætningerne til handleplaner og arbejdsopgaver, er næste skridt at få dem implementeret i virksomhedens drift. I implementeringsfasen er det vigtigt løbende at lave status for, om arbejdet med at opfylde målsætningerne skrider frem efter planen, og forholde sig til, om målsætningerne, handleplanerne eller arbejdsopgaverne skal justeres. Det er derfor en vigtig pointe, at handleplaner indeholder målbare forhold og elementer, således at det er muligt at lave en status for, om arbejdet skrider frem som ønsket.

Figur 7 viser ejerledernes vurdering af, hvor ofte de laver status for, om arbejdet med at opfylde målsætningerne skrider frem efter planen. Omkring to ud af tre ejerledere laver en status hvert kvartal eller oftere. De øvrige ejerledere laver status hvert halvår (18%) og hvert år (13%). Kun en lille andel af ejerlederne forsømmer at lave en status for, om arbejdet med at opfylde målsætningerne skrider frem som ønsket.

Figur 7: Hvor ofte bliver der lavet status for, om arbejdet med at opfylde målsætningerne skrider frem som ønsket?

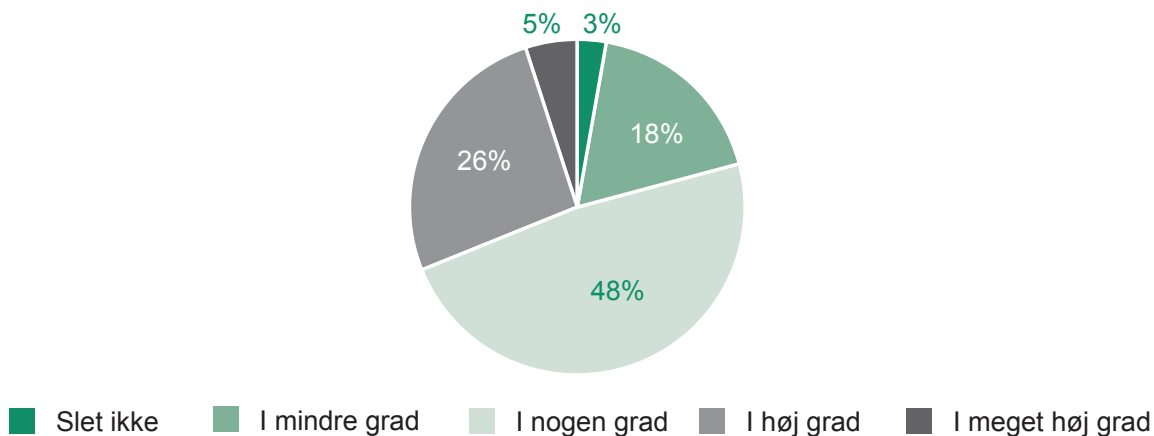


Foruden status er det vigtigt i denne fase, at der løbende foretages en vurdering af, om målsætninger eller handleplaner skal justeres. Figur 8 viser, at relativt få ejerledere er villige til at justere på deres målsætninger og handleplaner, hvis arbejdet ikke skrider frem som ønsket. Mindre end en ud af tre ejerledere er således i høj eller i meget høj grad villig til at justere på virksomhedens målsætninger. Langt de fleste ejerledere er derimod kun i nogen grad (48%) eller slet ikke (18%) villige til at foretage justeringer. Det til trods for, at to ud af tre ejerledere laver en status for, om arbejdet med at opfylde målsætningerne skrider frem som ønsket.

Den store forskel i svarene i figur 7 og figur 8 giver anledning til at overveje, om mange ejerledere opfatter arbejdet med at formulere målsætninger og strategi som en afsluttet

opgave frem for som en proces, der løbende giver anledning til justering med henblik på at fremtidssikre virksomhedens udvikling.

Figur 8: I hvor høj grad justerer I på målsætningerne, hvis arbejdet for at nå dem ikke skrider frem som ønsket?



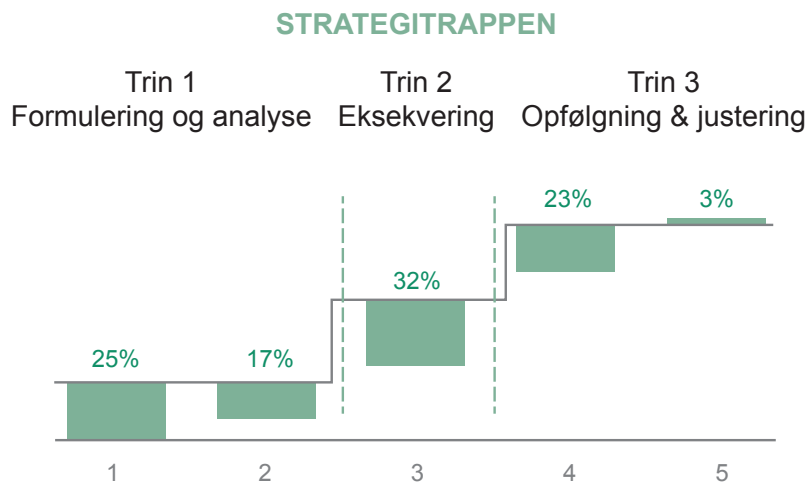
7. Ejerledernes placering på Strategitrappen

I dette afsnit opsummeres resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen ved at placere ejerlederne på Strategitrappen. Som nævnt i afsnit 3 har Strategitrappen tre trin og fem underliggende grupper, som udtrykker progressionen i en virksomheds arbejde med strategi og planlægning. Tabel 3 giver en oversigt over Strategitrappens 3 trin, samt en definition af de fem grupper af virksomheder, mens figur 9 illustrerer ejerledernes fordeling på Strategitrappen.

Tabel 3: Ejerledernes placering på Strategitrappen

Trin	Beskrivelse	Gruppe	Antal	%
1: Formulering & analyse	Har ikke formuleret en målsætning	1	399	25%
	Har formuleret en målsætning, men ikke baseret på en grundig analyse	2	268	17%
2: Eksekvering	Har formuleret en målsætning baseret på en grundig analyse, men mangler at omsætte målsætninger til handleplaner og arbejdsopgaver	3	497	32%
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	4	358	23%
	Mestrer alle facetter af arbejdet omkring målsætninger og strategi for virksomhedens udvikling	5	48	3%
Alle			1.570	100%

Figur 9: Ejerledernes placering på Strategitrappen



På trin 1 findes de 399 ejerledere (25%), der ikke har formuleret en målsætning (se figur 2), og de 268 ejerledere (17%), der har formuleret en målsætning uden i højere grad at have analyseret virksomhedens ressourcer, markedsforhold og konkurrencesituation (se figur 5).

På trin 2 befinder sig 497 ejerledere (32%), som har formuleret en målsætning, der i høj grad er baseret på en analyse af virksomhedens ressourcer, markedsforhold og

konkurrencesituation (se figur 5), men som kun i nogen grad har fået målsætningen omsat til en handleplan eller arbejdsopgaver (se figur 6).

På trin 3 findes 358 ejerledere (23%), som har formuleret en målsætning baseret på en grundig analyse og omsat målsætningerne til handleplaner og arbejdsopgaver, men som mangler systematisk opfølgning og justering af målsætning, handleplaner og arbejdsopgaver (se figur 7 og 8). Endelig består den sidste gruppe på trin 3 af 48 ejerledere (3%), der mestrer alle facetter af arbejdet omkring målsætninger og strategi for virksomhedens udvikling.

Efter gennemgangen af ejerledernes placering på Strategitrappen kan der konstateres et vist efterslæb i ejerledernes arbejde med at formulere målsætninger og udarbejde en strategi for virksomhedens udvikling. Analysen giver således anledning til følgende delkonklusioner:

1. Der er relativt mange ejerledere (25%), som ikke har formuleret målsætninger for virksomheden.
2. En mindre andel af ejerledere (17%) laver ikke en grundig analyse af virksomhedens forhold, når de formulerer målsætninger for virksomhedens udvikling.
3. Mange ejerledere (32%) får ikke omsat deres målsætninger til handleplaner og arbejdsopgaver for medarbejderne.

4. Relativt få ejerledere (3%) mestrer alle facetter af arbejdet med formulering af målsætninger og strategi for virksomhedens udvikling.
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 får omsat dem til handleplaner og arbejdsopgaver.

I forlængelse af punkt 4 skal det afslutningsvist anføres, at sondringen mellem gruppe 4 og gruppe 5 i Strategitrappen kan diskuteres, idet det er baseret på et skøn, hvornår en ejerleder mestrer arbejdet med at formulere målsætninger og strategi. Det skyldes, at det er vanskeligt at afgøre, hvor ofte man bør lave en status for, om arbejdet skrider frem som ønsket, og hvor ofte man skal justere målsætninger og handleplaner, hvis arbejdet ikke skrider frem efter planen.

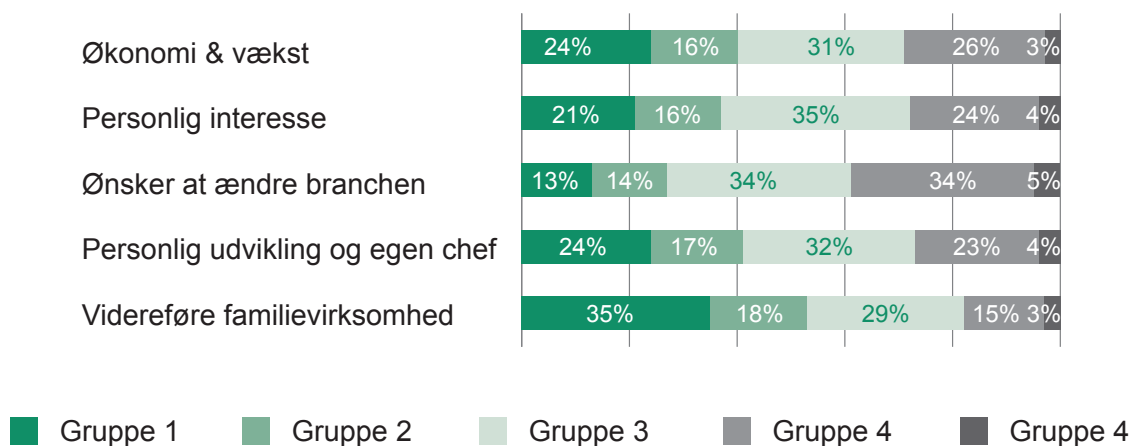
En bredere definition af gruppe 5 ændrer dog ikke konklusionen på undersøgelsen: Der er et stort uforløst potentiale for vækst, hvis ejerledede virksomheder bliver bedre til at arbejde struktureret med at formulere målsætninger og eksekvere strategier for virksomhedernes udvikling. Potentialet understreges af, at 74% af ejerlederne befinder sig på de to nederste trin af Strategitrappen.

8. Virksomhedens formål og formulering af målsætninger

De følgende afsnit vil forsøge at give en række forklaringer på, hvilke faktorer der påvirker ejerledernes arbejde med at formulere målsætninger og strategi for virksomhedens udvikling.

Mange ejerledere er drevet af en dyb interesse for deres virksomhed og branche og et ønske om at være sin egen chef. Det er altså ikke givet, at formålet med alle ejerledede virksomheder er at skabe økonomiske resultater og vækst. Figur 10 viser sammenhængen mellem formålet med virksomheden, og om der er formuleret målsætninger for virksomhedens udvikling (se beskrivelsen af definitionen af de fem grupper af virksomheder i tabel 3).

Figur 10: Virksomhedens formål og ejerledernes placering på Strategitrappen

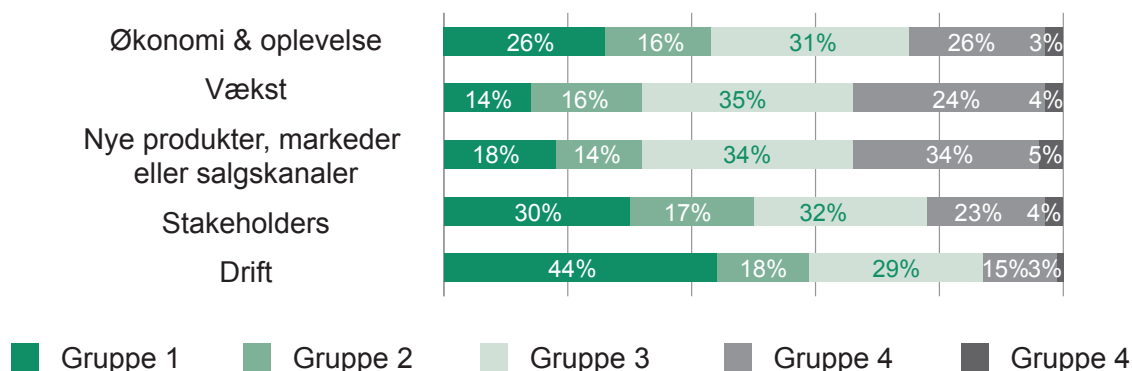


Figur 10 viser, at virksomhedens formål og ejerlederens motivation har sammenhæng med, hvor struktureret ejerlederen arbejder med at formulere målsætninger og strategi. De ejerledere, der er drevet af et ønske om at ændre branchen, er dem, der arbejder mest med strategi og planlægning, mens ejerledere, der viderefører en familievirksomhed, i højere grad forsømmer at arbejde struktureret med at formulere målsætninger og eksekvere strategier. Det er en mangel, der kan stå i skærende kontrast til de samme ejerlederes ønske om, at virksomheden skal gå i arv.

9. Ejerledernes fokus og formulering af målsætninger

En barriere, vi ofte støder på i forhold til langsigtet planlægning i ejerledede virksomheder, er ejerlederens fokus på den daglige drift. I mange virksomheder optager den daglige drift alle døgnets timer, hvilket gør det svært for ejerlederen at afsætte tid til at formulere målsætninger og foretage analyse af virksomhedens situation. Figur 11 viser sammenhængen mellem virksomhedens fokus og ejerlederens placering på Strategitrappen.

Figur 11: Virksomhedens fokus og ejerledernes placering på Strategitrappen



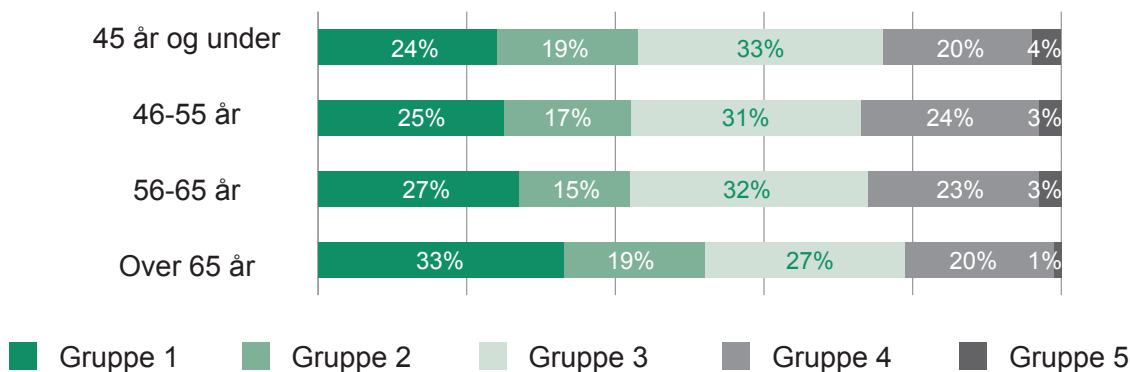
Ikke overraskende er de virksomheder, der har fokus på vækst og nye initiativer (f.eks. nye produkter, nye markeder eller nye salgskanaler), også dem, der arbejder mest struktureret med målsætninger og strategi. Virksomheder, der har fokus på den daglige drift, forsømmer disse muligheder. Hele 44% af ejerlederne med fokus på den daglige drift har ikke formuleret målsætninger for virksomhedens udvikling, og dertil kommer 16%, som har

formuleret målsætninger, men uden at foretage en struktureret analyse af virksomhedens situation.

10. Ejerledernes baggrund og formulering af målsætninger

Ejerledernes baggrund og forudsætninger for at arbejde med formulering af målsætninger og strategi er en anden mulig forklaring på variationen i ejerledernes placering på Strategitrappen. Vores undersøgelse indeholdt ikke spørgsmål om ejerlederens uddannelsesmæssige baggrund. I stedet anvender vi ejerlederens alder og kendskab til strategiske værktøjer som f.eks. SWOT-analyse eller Business Model Canvas. Begge modeller er eksempler på strategiske værktøjer, som mange ledere i det private erhvervsliv anvender i forbindelse med formulering af målsætninger og strategier. Figur 12 viser sammenhængen mellem ejerlederens alder og virksomhedens placering på Strategitrappen.

Figur 12: Ejerlederens alder og placering på Strategitrappen



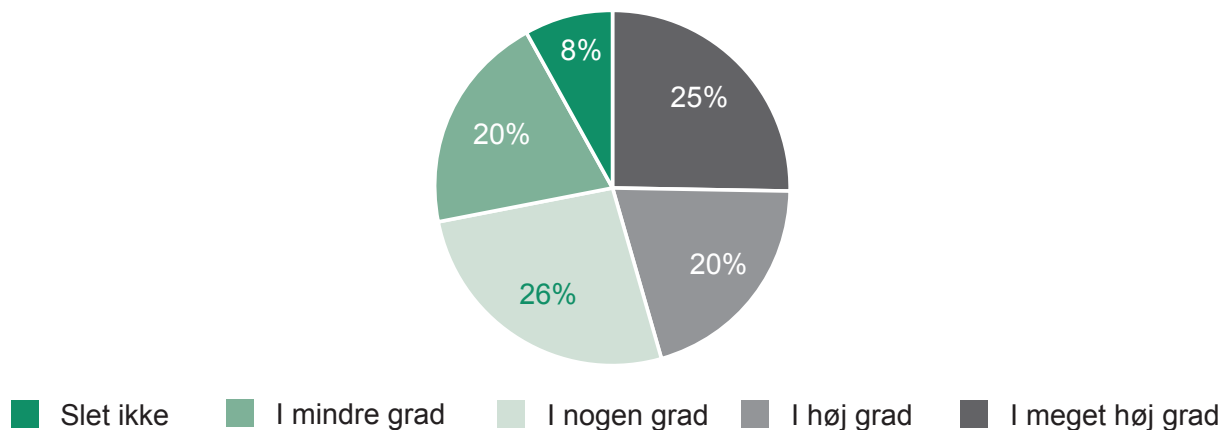
På tværs af aldersgrupper ses der ikke den store forskel i ejerlederens arbejde med målsætninger og strategi med undtagelse af gruppen af ejerledere, der er 65 år eller over. I denne gruppe ser vi relativt flere virksomheder, der ikke har formuleret målsætninger (trin

1, gruppe 1), mens der samtidig ses færre virksomheder på Strategitrippens to øverste trin. Med undtagelse af denne aldersgruppe viser Figur 12, at potentialet for at forbedre arbejdet med at formulere målsætninger og strategi for virksomhedens udvikling er lige så stort i gruppen af ejerledere under 45 år, som den er for ejerledere i aldersgrupperne 46-55 år og 56-65 år.

En anden mulig forklaring på, at mange ejerledere er placeret på Strategitrappens to nederste trin, er, at de er gået i stå i processen. Måske mangler de inspiration og værktøjer, der kan hjælpe dem i gang med en struktureret analyse af virksomhedens situation. Eller måske har de ikke formået at få struktureret en handleplan, der kan omsættes til arbejdsopgaver. For ejerledere i gruppe 2 og 3 på Strategitrappens trin 1 og 2, kan der hentes inspiration i eksisterende strategiske værktøjer, der er udviklet af konsulenthuse og business schools verden over.

Figur 13 viser, at meget få ejerledere anvender strategiske værktøjer i forbindelse med formulering af målsætninger. Kun 28% af ejerlederne anvendte strategiske værktøjer som f.eks. en SWOT-analyse eller Business Model Canvas i forbindelse med formulering af deres målsætninger. Samtidig svarer 45% af ejerlederne, at de kun i mindre grad eller slet ikke anvender strategiske værktøjer.

Figur 13: I hvor høj grad arbejder I med strategiske værktøjer i forbindelse med formulering af målsætninger?

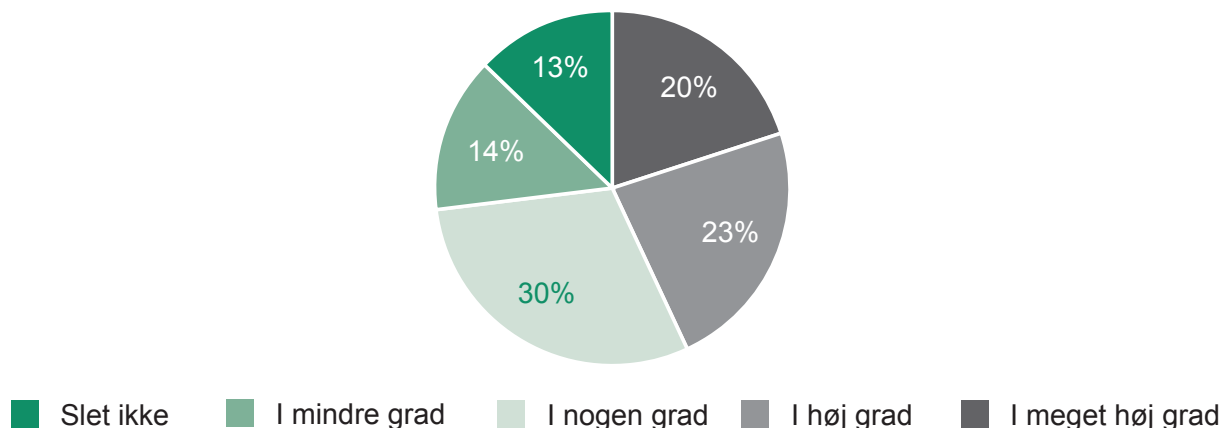


I forlængelse af ovenstående er det vigtigt at nævne, at anvendelse af strategiske værktøjer i sig selv ikke er nogen garanti for at arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategi lykkedes. De strategiske værktøjer hjælper med at strukturere arbejdet og giver inspiration til at foretage en analyse af virksomhedens situation, som indeholder mange af de aspekter, der bør indgå i arbejdet med at formulere en strategi.

Anvendelse af strategiske værktøjer forudsætter, at der er en fornuftig balance mellem ejerlederens erfaring med strategi og planlægning og kompleksiteten af det strategiske værktøj. Ejerledere, som arbejder med målsætninger og strategi for første gang, vil få mest ud af at arbejde med et simpelt værktøj, mens ejerledere med meget erfaring vil få mere gavn af at arbejde med mere komplekse værktøjer.

Den manglende anvendelse af strategiske værktøjer i forbindelse med formulering af målsætninger og strategi kunne tyde på, at ejerledere kun i begrænset omfang har indhentet sparring fra bestyrelsesmedlemmer eller eksterne rådgivere i forbindelse med arbejdet. Figur 14 viser andelen af ejerledere, der har indhentet rådgivning udefra i forbindelse med arbejdet omkring formulering af målsætninger.

Figur 14: I hvor høj grad er det anvendt rådgivning i forbindelse med formulering af målsætninger?



Figur 14 viser, at det kun er lidt over halvdelen (53%) af ejerlederne i undersøgelsen, der i nogen eller høj grad har indhentet rådgivning udefra i forbindelse med arbejdet med at formulere målsætninger. Andelen falder til 30% blandt de virksomheder, der ikke har udarbejdet en struktureret analyse af virksomhedens situation i forbindelse med formulering af målsætninger for virksomhedens udvikling. Andelen af virksomheder, som

mestrer arbejdet med formulering af målsætninger og eksekvering af strategi, er således 8% blandt de virksomheder, der i høj grad har anvendt ekstern rådgivning, mens den er 2% blandt virksomheder, der ikke har anvendt ekstern rådgivning. Der ses med andre ord en tendens til, at de ejerledere, som er kommet relativt langt i processen med formulering af målsætninger og strategi, har indhentet rådgivning udefra.

11. Ejerledernes holdninger til målsætninger og strategi

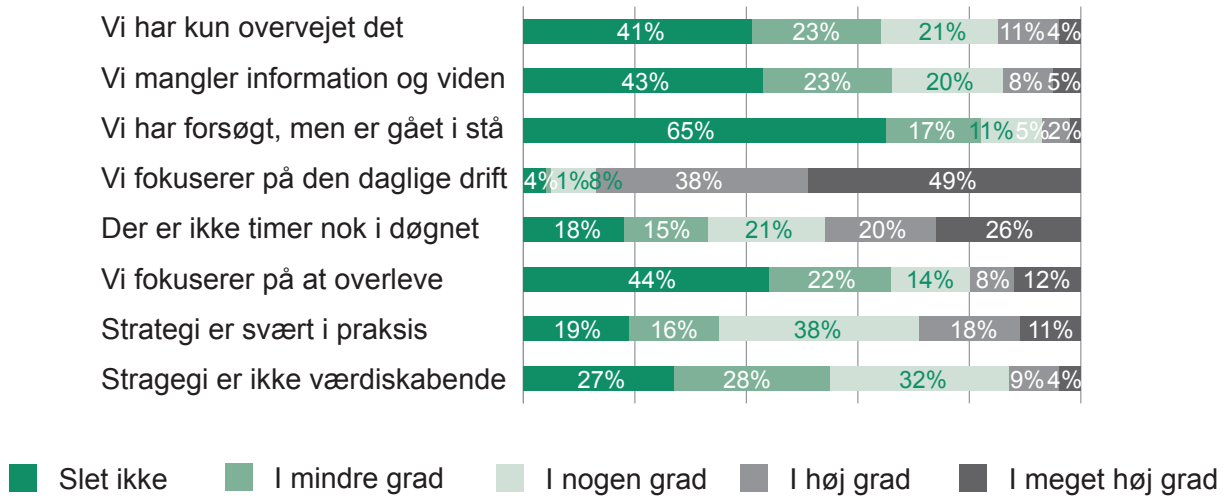
For yderligere at undersøge, hvorfor 25% af de ejerledere, der deltog i vores undersøgelse, ikke formulerer målsætninger, har vi bedt dem om at angive, i hvor høj grad en række udsagn er medvirkende til, at de ikke arbejder med målsætninger.

Figur 15 giver et klart indtryk af, hvilke barrierer der er i forhold til at forløse potentialet for udvikling og vækst i små- og mellemstore ejerledede virksomheder. De tre første udsagn forholder sig alle til viden og information om processen i arbejdet med formulering af målsætninger.

Mindre en 20% af ejerlederne angiver, at manglende information og viden er årsag til, at de ikke arbejder med målsætninger. Desuden er tid en knap ressource, hvilket understreger, at mange ejerledere har fokus på drift.

Hele 87% 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 angiver næsten halvdelen, at de ikke har tid til at prioritere arbejdet med formulering af målsætninger.

Figur 15: I hvor høj grad er følgende udsagn årsagen til, at I ikke arbejder med målsætninger?

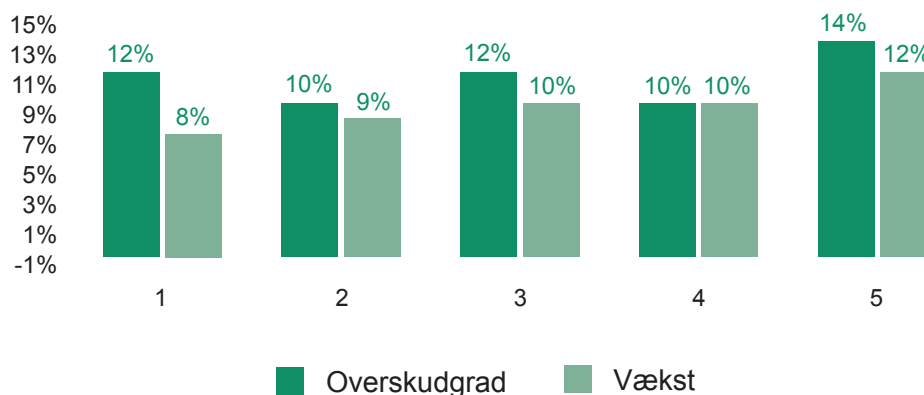


12. Målbare effekter af arbejdet med målsætninger og strategi

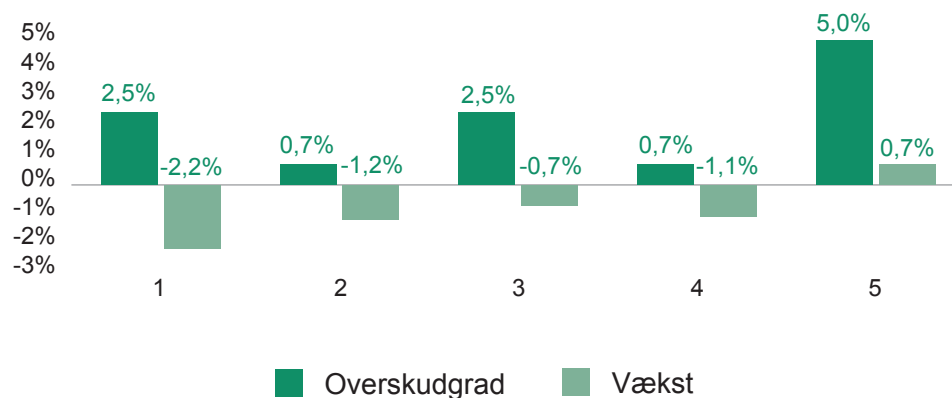
Arbejdet med formulering og eksekvering af målsætninger og strategi for virksomhedens udvikling skulle gerne resultere i målbare effekter på virksomhedens lønsomhed og vækst. Det er den grundlæggende antagelse både bag vores spørgeskemaundersøgelse og denne rapport. I det følgende kaster vi derfor lys på, om der er sammenhæng mellem virksomhedens økonomiske resultater og placeringen på Strategitrappen.

Vi bruger to mål for virksomhedens resultater: overskudsgrad og vækst. Overskudsgraden måles ved at sætte virksomhedens ordinære resultat i forhold til den bogførte værdi af virksomhedens aktiver. For at give et retvisende billede af overskudsgraden tager vi et gennemsnit over de sidste tre år. Virksomhedens vækst måles ved den årlige vækst i virksomhedens aktiver.

Figur 16 viser en interessant sammenhæng mellem overskudsgrad, vækst og virksomhedens arbejde med at formulere målsætninger og strategi.

Figur 16: Overskudsgrad & vækst og placering på Strategitrappen

Virksomheder, der ikke har formuleret målsætninger, har en overskudsgrad på 12% og en vækst på 8%. Virksomheder, som mestrer processen omkring formulering af målsætninger og strategi, har derimod en overskudsgrad på 14% og en vækst på 12%. På tværs af de fem grupper af virksomheder på Strategitrappen kan vi desuden se, at virksomhedernes vækstrate er proportionalt stigende med deres trin på Strategitrappen.

Figur 17: Branche-justeret overskudsgrad & vækst og placering op Strategitrappen

For at sikre, at tendenserne i figur 16 ikke er drevet af brancheforskelle, som både påvirker placeringen på Strategitrappen og virksomhedens overskudsgrad og vækst, viser figur 17 den gennemsnitlige branche-justerede overskudsgrad og vækst. Figur 17 viser, at der er en klar sammenhæng mellem virksomhedens vækst og virksomhedens placering på Strategitrappen.

Blandt de virksomheder, der arbejder med at formulere målsætninger og strategi, er der en tydelig sammenhæng mellem overskudsgraden og placeringen på Strategitrappen. Denne sammenhæng er derimod mindre tydelig, når vi sammenligner med virksomhederne i gruppe 1, som ikke formulerer målsætninger. Der kan være flere forklaringer på, hvorfor

de virksomheder, der ikke formulerer målsætninger, klarer sig relativt godt målt på overskudsgraden.

En potentiel forklaring kan være *'risikoen for selvtilfredshed'* (engelsk: *complacency risk*), der kan indtræffe for virksomheder, som klarer sig godt. Risikoen for selvtilfredshed kan måske bevirke, at ejerlederen er mindre motiveret til at arbejde med formulering af målsætninger baseret på en dybdegående analyse af virksomhedens forhold – for det går jo meget godt, som det går nu. En anden og beslægtet forklaring kan være, at virksomheder, der vokser langsommere (hvilket er tilfældet for virksomhederne i gruppe 1), foretager færre investeringer og vil dermed have højere lønsomhed på den korte bane.

Det samlede indtryk fra analysen i figur 16 og 17 er, at der er målbare effekter af arbejdet med målsætninger og strategi. Virksomheder, der mestrer arbejdet med at formulere målsætninger og eksekverer 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 arbejder med at formulere målsætninger og strategi. Vi kan derfor konkludere, at arbejdet med at formulere målsætninger og strategi giver målbare resultater.

13. Opsummering

Formålet med denne rapport er at afdække omfanget af ejerledernes arbejde med formulering af målsætninger og eksekvering af strategi i små- og mellemstore virksomheder med henblik på vækst og udvikling. Undersøgelsen er motiveret af vores tidligere forskning, som viser, at mange ejerledere forsømmer at planlægge exit og ejerskifte i deres virksomhed. Det på trods af, at en stor generation af meget succesfulde ejerledere står over for at skulle gå på pension. Gennem vores arbejde og dialog med ejerlederne, deres familier, rådgivere og offentlige aktører i økosystemet omkring de ejerledede virksomheder er vi blevet opmærksom på, at den manglende planlægning af ejerskifter peger på en generel mangel på struktureret arbejde med at formulere målsætninger og udarbejde en strategi.

Resultaterne fra vores undersøgelse og analyse giver anledning til en række overvejelser og konklusioner. For det første er der et betydeligt potentiale for vækst og udvikling blandt de små og mellemstore virksomheder. Tre fjerdedele af ejerlederne mestrer enten ikke arbejdet med at formulere målsætninger baseret på en grundig analyse af virksomhedens situation eller mangler at få deres målsætninger omsat til handleplaner og arbejdsopgaver. Hvis ejerledernes arbejde med formulering af målsætninger og strategieksekvering styrkes, vil lønsomheden og væksten styrkes til gavn for både ejerlederne selv og samfundet generelt.

Den positive effekt af arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategi kan måles på virksomhedens overskudsgrad og vækst. Virksomheder, der mestrer arbejdet, har en højere overskudsgrad end de virksomheder, som enten ikke har formuleret en målsætning, eller som ikke har fået målsætningerne omsat til handleplaner og

arbejdsopgaver. Potentialet understreges yderligere af, at der er en klar sammenhæng mellem virksomhedens progression i arbejdet med at formulere målsætninger og strategi og virksomhedens vækst. Jo bedre ejerlederen er til at arbejde struktureret med at formulere målsætninger og eksekvere strategi, desto hurtigere vokser virksomheden. Selv for de ejerledere, som ikke har et stærkt ønske om vækst i deres virksomhed, er der et betydeligt potentiale. Arbejdet med løbende at formulere målsætninger og eksekvere strategien kan nemlig være en forsikring mod, at forandringer i branchen eller på markedet på sigt vil kunne true virksomhedens eksistens. Netop derfor vil vi anbefale, at ejerledere med jævne mellemrum foretager en analyse af virksomhedens situation. Det gælder alle ejerledere – også dem, som ikke er drevet af en ambition om vækst, samt dem, der egentligt synes det går meget godt (lige nu) og derfor fravælger strategiarbejdet.

Mange af ejerlederne angiver, at den primære barriere i forhold til at arbejde med at formulere målsætninger og strategi er, at de fokuserer på virksomhedens drift. I overført betydning, svarer det til, at kaptajnen på et skib udelukkende insisterer på at styre sit skib baseret på udsynet fra broen, frem for at afsætte tid til at navigere og planlægge sejlruten. Det er en vigtig indsigt, fordi det synliggør, at potentialet i langsigtet planlægning kan udløses, hvis ejerlederne bliver bedre til at konvertere tid fra drift til planlægning.

Det er vores håb og mål, at den viden, vi har indsamlet i dette projekt, kan inspirere ejerledere til at foretage denne prioritering. På www.ejerlederen.dk har vi samlet en række nyttige råd og tips, som kan hjælpe i denne proces. På siden har vi udviklet Strategitrappen – et interaktivt værktøj, der kan hjælpe ejerlederen med at finde information, som er relevant i forhold til det eksisterende arbejde med strategi og formulering af målsætninger i virksomheden. Ejerledere, som endnu ikke har arbejdet med

formulering af målsætninger, modtager inspiration, viden og råd, til hvordan man kommer i gang, og hvordan man undgår de typiske faldgruber i arbejdet. Ejerledere, som er gået i stå i analysearbejdet, modtager inspiration, viden og råd til, hvordan man foretager en struktureret analyse af virksomhedens situation. Endelig er der inspiration, viden og råd til, hvordan man kan opdele målsætninger i delmål med tidshorisont og delegering af ansvar til dem, der ikke har fået omsat deres målsætninger til handleplaner og arbejdsopgaver. Indholdet for hver gruppe af virksomheder er udarbejdet i samarbejde med det netværk af ejerledere, bestyrelsesmedlemmer og rådgivere, som er tilknyttet Center for Ejerledede Virksomheder.

En anden vigtig indsigt fra vores analyse af arbejdet med at formulere målsætninger og strategi i ejerledede virksomheder er, at mange ejerledere ikke tager udgangspunkt i de eksisterende strategiske værktøjer, som netop er udarbejdet for at facilitere dette arbejde. Over 45% af ejerlederne bruger i mindre grad eller slet ikke et strategisk værktøj i forbindelse med formulering af målsætninger og strategi. Denne store andel kunne tyde på, at ejerledere kun i begrænset omfang har indhentet sparring fra bestyrelsesmedlemmer eller eksterne rådgivere i forbindelse med arbejdet med formulering af målsætninger og strategi. Vores analyse viser, at kun omkring halvdelen af ejerlederne i undersøgelsen i nogen eller høj grad har indhentet rådgivning udefra i forbindelse med arbejdet med at formulere målsætninger. Den andel falder til 30% blandt de virksomheder, der ikke har udarbejdet en struktureret analyse af virksomhedens situation i forbindelse med formulering af målsætninger for virksomhedens udvikling.

Der skal herfra lyde en opfordring til ejerlederne om at søge sparring fra rådgivere såvel som en opfordring til rådgivere om at udfordre ejerledernes nuværende arbejde med

formulering af målsætning og strategi. De bedste resultater opnås oftest, når målsætninger, strategi og handleplaner tryktestes sammen med bestyrelsesmedlemmer eller eksterne rådgivere, som ofte forholder sig mere nøgternt til virksomhedens situation og kan bidrage med deres erfaringer fra strategiarbejde i andre virksomheder.

De sidste ord i denne rapport går til at understrege den måske allervigtigste pointe i forbindelse med arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategi: Det er en proces, hvor man lærer undervejs, og hvor arbejdet i takt med virksomhedens udvikling bliver mere avanceret. Start derfor ikke ud med et omfattende og kompliceret forløb, hvis du som ejerleder ikke har erfaring med at formulere målsætninger og strategi. Lad dig hellere inspirere af andre ejerlederes erfaringer og fejltagelser. Find inspiration i strategiske værktøjer, men følg dem ikke nødvendigvis slavisk. Og husk, at værktøjets kompleksitet skal passe med virksomhedens modenhed i forhold til arbejdet med at formulere målsætninger og strategi. Prøv også at indhente sparring undervejs fra eksterne rådgivere eller måske dine medarbejdere. Formålet er at blive udfordret til at forbedre processen fra analyse, formulering, eksekvering til implementering. Og sidst, men ikke mindst: Strategi er en disciplin, det tager tid at mestre. Derfor er det vigtigt at gå i gang med processen så tidligt som muligt – for eksempel lige nu.

Der er mere inspiration og viden at hente på www.ejerlederen.dk under temaet 'Strategi'.

Vi glæder os til dit besøg!

