

Forandringstempoet i erhvervslivet er skruet i vejret; større behov for at være agil

Resumé

Forandringstempoet i erhvervslivet er højt, og mange virksomheder oplever at deres konkurrentlandskab ændrer sig markant over relativt kort tid med nye spillere, nye forretningsmodeller, nye måder at anvende ikke mindst digitale løsninger på, og så videre. Eksempelvis har en række digitale forretningsmodeller på få år skabt store forstyrrelser og forskydninger i etablerede brancher, og mange steder spørger man sig selv, om man har blik for den fremtidige nye digitale løsning, der kan være afgørende i konkurrencen, eller den nye konkurrerende spiller, der er på vej ind på markedet. Som svar på denne udvikling vælger mange virksomheder at operere med kortere planlægnings-tidshorisonter, ligesom det er blevet mere centralt at kunne handle agilt og revidere strategiplanerne løbende undervejs. Det viser en survey gennemført blandt 387 medlemsvirksomheder. Blandt andet konstateres det, at:

- Halvdelen af virksomhederne har oplevet, at det over de seneste par år har ændret sig, hvem de opfatter som deres konkurrenter.
- Hver fjerde har fået ny konkurrence fra virksomheder, der har fået succes ved grundlæggende at ændre deres forretningsmodel eller koncept.
- I flertallet af virksomhederne er planlægningshorisonten blevet kortere i forhold til for fem år siden, ligesom flertallet vurderer, at det er blevet vigtigere løbende at kunne foretage tilpasninger i strategien.

Konkurrentlandskabet ændrer sig hastigt

Næsten hver anden virksomhed har oplevet, at det over de seneste par år har ændret sig, hvem de opfatter som deres konkurrenter.

De nye konkurrenter kan komme mange steder fra. Der kan være tale om udenlandske virksomheder, der bevæger sig ind på det danske marked, virksomheder fra andre brancher der bevæger sig ind på et nye område, eller helt nye koncepter der opstår og ofte er med til at redefinere et marked, som vi eksempelvis har set det med mange af de nye internetbaserede forretningsmodeller.

Tallene vidner om, at disse forskellige udviklinger i høj grad er noget, man må tage alvorligt i erhvervslivet. Over blot få år kan det ændre sig markant, hvilken konkurrencesituation man står i. For en virksomhedsleder, der gerne vil være på forkant, er det afgørende at spørge sig selv, hvilke udviklingstendenser man skal holde øje med, hvilke nye teknologier eller metoder der vil kunne give nye spillere en markedsåbning, og hvilke nye trends i udlandet man kan risikere at komme til at konkurrere direkte imod, hvis man ikke selv er godt med i udviklingen.

Tabel 1: **Virksomhedernes opfattelse af det nuværende konkurrentbillede**

Spørgsmål	Andel, som har svaret ja
<i>Når du ser tilbage på de seneste par år, har det så ændret sig, hvem I opfatter som jeres konkurrenter?</i>	45 pct.
<i>Når du ser tilbage på de seneste år, har I så oplevet at få konkurrence fra virksomheder, der har fået succes ved at foretage en grundlæggende ændring af deres koncept/forretningsmodel?</i>	27 pct.

Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, april 2018

Note: n = 387.

Stiller vi skarpt på de virksomheder, som har oplevet en ny konkurrence fra nogle helt nye måder at operere på, viser Dansk Erhverv måling, at hver fjerde inden for de seneste år har oplevet konkurrence fra virksomheder, der har fået succes ved at foretage en grundlæggende ændring af deres koncept/forretningsmodel. Der er altså ikke blot tale om at konkurrentlandskabet ændrer sig, men også at disse forandringer i mange tilfælde afspejler grundlæggende nye måder at drive en forretning eller i øvrigt fungere på.

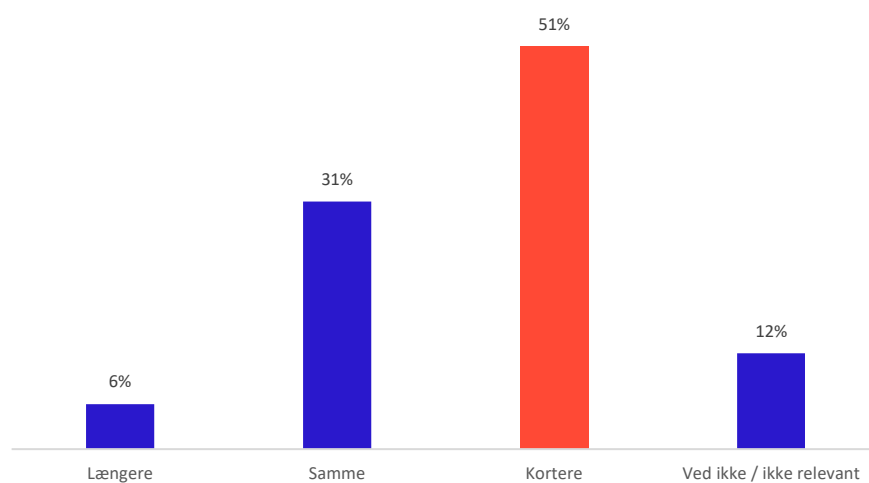
De hastige og i mange tilfælde helt grundlæggende ændringer i konkurrencebetingelserne har en række konsekvenser i erhvervslivet, hvor virksomheder i stigende grad må forsøge at være på forkant med forskellige udviklingstendenser, hvis de vil undgå at blive overrasket af helt nye koncepter og spillere. En konsekvens af det høje forandrings-tempo er, at tidshorisonten for strategiplaner i mange virksomheder er blevet kortere.

Omkring halvdelen af de danske virksomheder har oplevet, at det har ændret sig, hvem de opfatter som deres konkurrenter

Hver fjerde virksomhed har fået konkurrence fra virksomheder, der har haft succes med grundlæggende at ændre deres forretningsmodel

Således angiver 51 pct. af virksomhederne i undersøgelsen, at tidsplanerne hos dem er kortere i dag end for fem år siden.

Er tidshorizonten for strategiplanerne i jeres virksomhed blevet kortere, længere eller er de stadig de samme i dag i forhold til, hvis du kigger fem år tilbage?



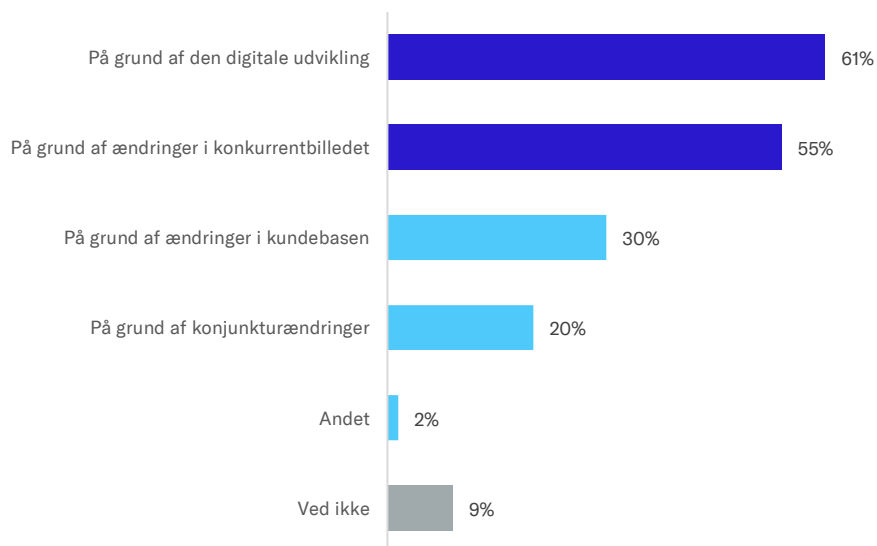
Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse april 2018

Note: n = 387.

Årsagen til denne udvikling er primært digitaliseringen, der skaber nye mange nye muligheder, men derved også åbner dørene for nye konkurrenter og forretningsmodeller. En anden vigtig og i mange tilfælde beslægtet årsag er ændringer i konkurrentbilledet.

Halvdelen af virksomhederne har reduceret længden af deres strategiplaner – primært på grund af digitalisering og et ændret konkurrencebillede

Figur 4: **Hvorfor tror du, at strategiplanerne har en kortere tidshorisont nu end for fem år siden?**



Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse april 2018

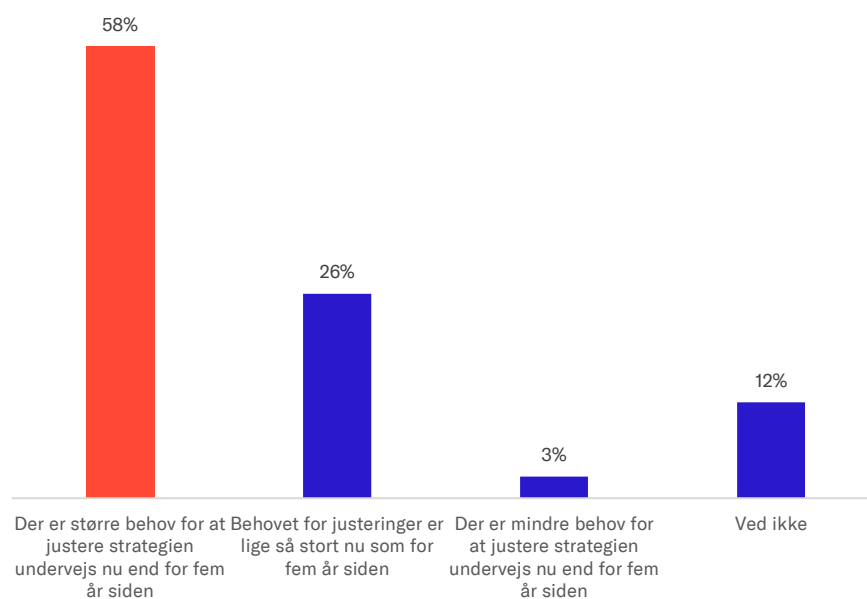
Note: n = 197. Det er kun virksomheder, som arbejder med kortere tidshorisont for strategiplanerne i deres virksomhed, som har fået dette spørgsmål.

Udover at strategiplanernes tidshorisont er blevet kortere, er det også blevet mere udbredt at justere planerne undervejs. Således er det 58 pct. af virksomhederne som angiver, at de i større grad oplever det er nødvendigt at justere strategien undervejs i dag end for fem år siden.

Det er blevet vigtigere at justere strategien undervejs

Er det din oplevelse, at der i større eller mindre grad er blevet brug for at justere strategien undervejs i strategiperioden, hvis du ser fem år tilbage?

Figur 5: justere strategien undervejs i strategiperioden, hvis du ser fem år tilbage?



Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse april 2018

Note: n = 387.

Alt i alt tegner undersøgelsen blandt ca. 400 virksomheder et tydeligt billede af et erhvervsliv, som oplever at forandringstempoet er skruet i vejret. Konkurrentlandskabet ændrer sig hurtigt; ikke mindst som følge af nye digitale forretningsmodeller og muligheder for at agere og fungere med nye digitale redskaber, reklamekanaler, kommunikationskanaler og så videre. Virksomhedernes er derfor nødt til at være mere agile og fleksible i forhold til deres ageren, strategiske horisont og generelle planlægning.

Det er på mange måder et vilkår, erhvervslivet og virksomhederne selv må håndtere, på linje med mange andre udfordringer og problemer. Det er dog samtidig vigtigt at erindre, at danske virksomheders muligheder for at håndtere og klare sig godt under disse betingelser hænger nøje sammen med de forskellige rammevilkår, de står over for. Hvis konkurrenterne i udlandet eksempelvis har bedre adgang til talenter, digitale kompetencer, investeringer og finansiering, beskattes mindre hårdt og har bedre digital såvel som fysisk infrastruktur, indebærer det naturligvis en dårligere konkurrencesituation. Det har altid været en konkurrencebetingelse, men i takt med at forandringshastigheden bliver

skruet i vejret, og digitalisering betyder, at det er blevet nemmere for konkurrenter i hele verden at henvende sig til de samme kunder som de danske virksomheder, er behovet tilsvarende vokset for vedvarende at sikre, at vores erhvervsliv kan håndtere og trives også i tidsperioder og på markeder, der er karakteriseret ved hyppig og hastig forandring.

Om dette notat

Arbejdet med analysenotatet er afsluttet den 25. april 2018.

Om Dansk Erhvervs Analysenotater

Dansk Erhverv udarbejder løbende analyser, som samles i analysenotater. Ambitionen er at udgøre et kvalificeret og anvendeligt beslutningsgrundlag i forhold til væsentlige, aktuelle udfordringer på alle områder, som har betydning for dansk erhvervsliv og den samfundsøkonomiske udvikling. Det er tilladt at citere fra Dansk Erhvervs analysenotater med tydelig henvisning til Dansk Erhverv.

Kontakt

Henvendelser angående analysen kan ske til enten chefkonsulent Malthe Munkøe eller analysekonsulent Jakob Kæstel Madsen på henholdsvis mmm@danskerhverv.dk eller jkm@danskerhverv.dk eller tlf. 3374 6079.

Noter

[Indsættes som slutnoter, ikke fodnoter undervejs]