

KAPITEL 12 Situationsanalyse (SWOT)

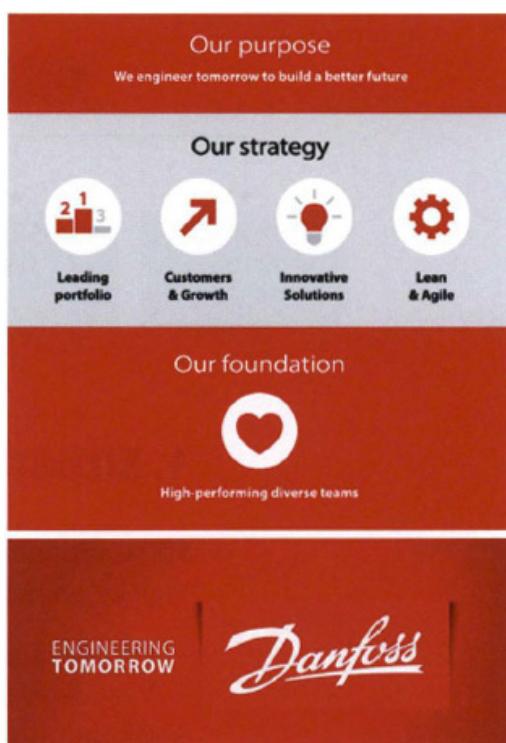
Danfoss udvikler fremtidens energieffektive teknologier

Historien om Danfoss starter i 1933, hvor den unge ingeniør, Mads Clausen, grundlægger virksomheden Dansk Køleautomatik og Apparat-Fabrik med en produktion af automatiske ventiler til køleanlæg.

I 1946 skifter virksomheden navn til Danfoss, som siden har udviklet sig til at være Europas førende virksomhed inden for køle- og varmeanlæg. I dag er Danfoss en global virksomhed, som er kendt for at tilbyde bæredygtige løsninger inden for køling, varme, automatik og energioptimering. Virksomhedens mission er "Engineering tomorrow".

I 2022 leverede Danfoss et rekordregnskab med en vækst på over 36 % på trods af nedlukning i Rusland. For første gang var omsætningen over 10 mia. euro, svarende til omkring 77 mia. kr. En del af stigningen i omsætningen skyldes opkøb af virksomheder, bl.a. i USA, hvor omsætningen steg med hele 71 %. Samtidig steg resultatet førskat til 2,4 mia. kr.

Danfoss gør meget for bæredygtighed på verdensplan, har underskrevet FN's Global Compact og har dermed forpligtet sig til at styrke bæredygtighed og social ansvarlighed i sin forretningsmodel.



Our purpose

We engineer tomorrow to build a better future

Our strategy

Leading portfolio

Customers

& Growth

Innovative Solutions

Lean

& Agile

Our foundation

High-performing diverse teams

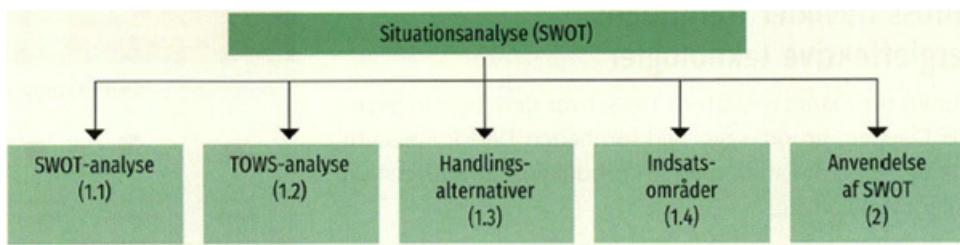
ENGINEERING

TOMORROW

Dette kapitel belyser, hvordan Danfoss og andre virksomheder kan analysere virksomhedens nuværende og fremtidige situation – og derudfra komme med et bud på fremtidige mål og strategier. For at opnå denne indsigt er et af de væsentligste værktøjer en *situationsanalyse (SWOT)*, som baserer sig på de analyser, der er blevet introduceret i de foregående kapitler. Kapitel 2-3 giver input til den interne del (SW), mens input til den eksterne del (OT) hentes i analyserne beskrevet i kapitel 8-11.

378

En SWOT-analyse gør det muligt at identificere de væsentligste strategiske alternativer og indsatsområder (via f.eks. en TOWS-analyse) for at kunne udarbejde den mest konkurrencedygtige strategi for en virksomhed, jf. figur 12.1.



Situationsanalyse (SWOT)

SWOT-analyse (1.1)

TOWS-analyse (1.2)

Handlingsalternativer (1.3)

Indsatsområder (1.4)

Anvendelse af SWOT (2)

Figur 12.1 Strukturen i kapitel 12

1. Situationsanalyse

En situationsanalyse vil være baseret på, at virksomheden gennemfører strategiske analyser af bl.a.:

- Forretningsmodel
- Værdikæde og kernekompetencer
- Økonomi/regnskab
- Organisation
- Produktportefølje
- Makroomverden
- Kunder
- Konkurrenter

I forlængelse heraf vil der blive opstillet en formel situationsanalyse (SWOT), som er en opsummering af virksomhedens *interne stærke og svage sider* samt de *muligheder og trusler*, der ligger i omverdenen. Analysen har til formål at vurdere, i hvilken grad virksomheden er i stand til at matche de foreliggende markedsforhold. En SWOT-analyse opstilles på baggrund af veldokumenterede analyser af virksomhedens interne og eksterne situation.

1. Situationsanalyse

En situationsanalyse vil være baseret på, at virksomheden gennemfører strategiske analyser af bl.a.:

- Forretningsmodel
- Værdikæde og kernekompetencer
- Økonomi/regnskab
- Organisation
- Produktporbefølje
- Makroomverden
- Kunder
- Konkurrenter

I forlængelse heraf vil der blive opstillet en formel situationsanalyse (SWOT), som er en opsummering af virksomhedens *interne stærke og svage sider* samt de *muligheder og trusler*, der ligger i omverdenen. Analysen har til formål at vurdere, i hvilken grad virksomheden er i stand til at matche de foreliggende markedsforhold. En SWOT-analyse opstilles på baggrund af veldokumenterede analyser af virksomhedens interne og eksterne situation.

1.1 SWOT-analyse

Udarbejdelse af en SWOT-analyse er en god måde at identificere og analysere en virksomheds situation på. SWOT er en forkortelse af de elementer, der indgår i analysen:

S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities og T=Threats.

SWOT-analysens styrke ligger bl.a. i, at den tvinger virksomhedens ledelse til at gøre sig eksplisitte overvejelser omkring virksomhedens stærke/svage 379 sider. Desuden skal SWOT-analysen opsummere de vigtigste muligheder/ trusler i omverdenen.

SWOT-analyse

SWOT-analysen er en struktureret analyseproces, der har til formål at identificere og analysere virksomhedens interne stærke og svage sider samt de eksterne muligheder og trusler.

Inden SWOT-analysen opstilles, skal virksomheden afgrænse sig til de analyser, som er de vigtigste for udarbejdelse af de fremtidige strategier. Det skal pointeres, at SWOT-analyser også er særlig vigtige i forbindelse med analyse af virksomhedens mikroomverden (leverandører, mellemhandlere, slutkunder, konkurrenter).

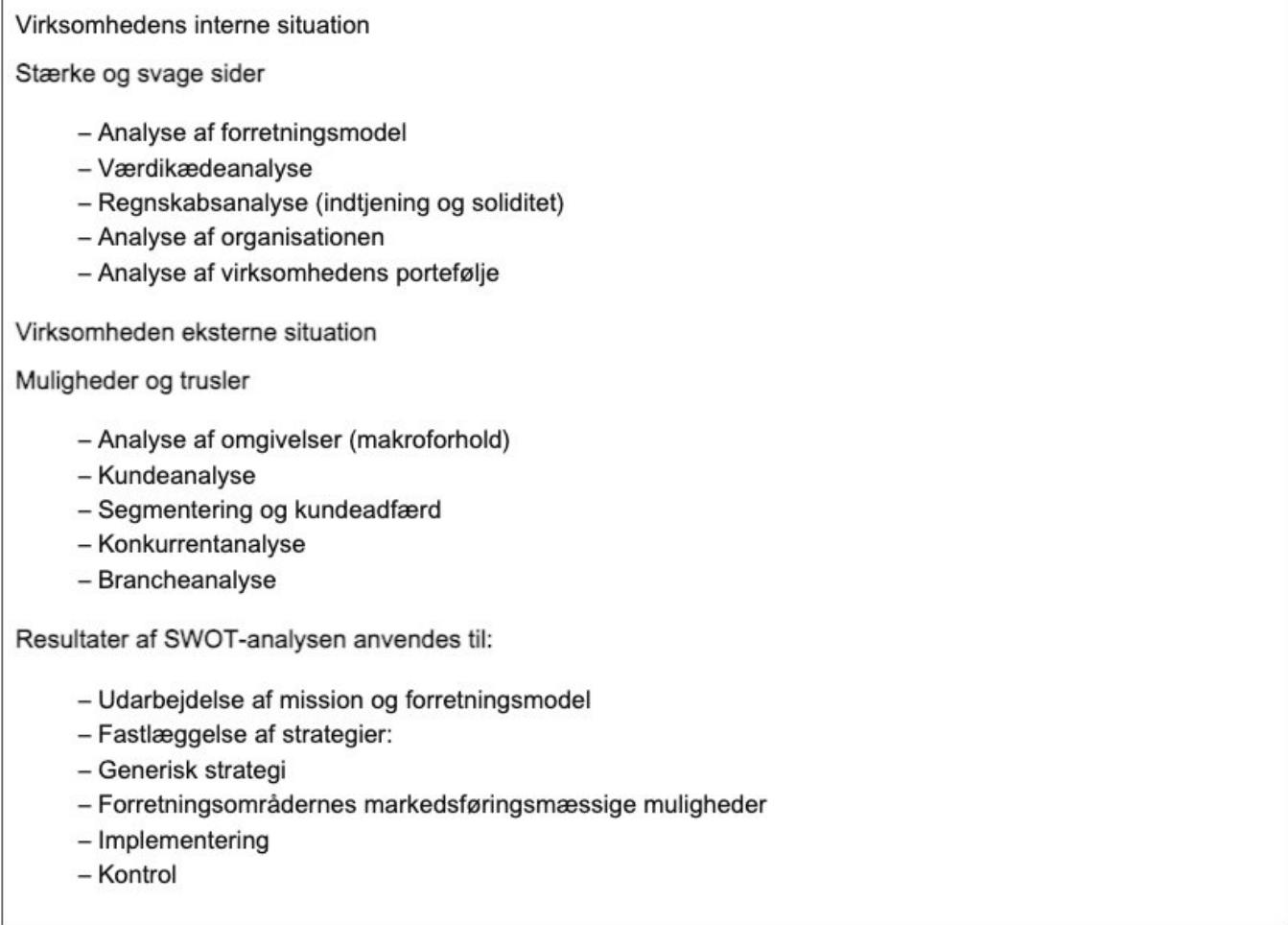
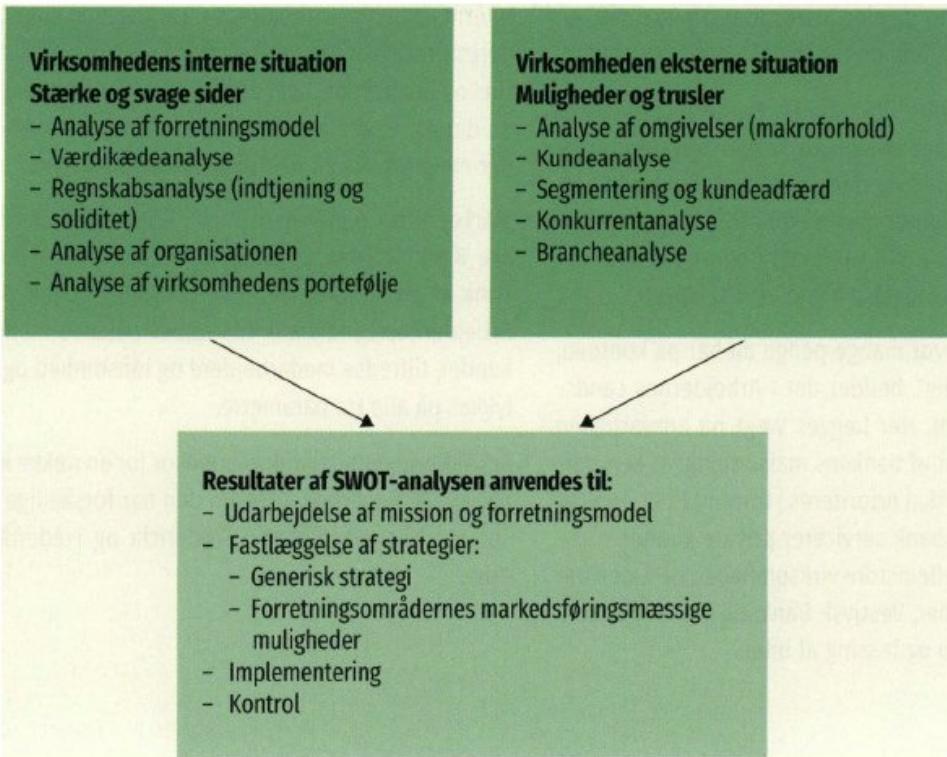


Virksomheden kan købe færdige SWOT-analyser, f.eks. via Euromonitor/Passport, som en del uddannelsesinstitutioner abonnerer på. Denne form for SWOT-analyser kan have stor værdi for virksomheden i forbindelse med analyse og vurdering af samarbejdspartnere (leverandører, kunder) eller konkurrenter. Men hvis virksomheden skal udarbejde sin egen strategi, er det ikke muligt at købe sig til en SWOT. Det må virksomhedens ledelse engagere sig i, ligesom det også er hensigtsmæssigt at gennemføre SWOT-analyser for virksomhedens nøglesamarbejdspartnere og konkurrenter. Ofte udarbejdes en SWOT-analyse med henblik på at vurdere en konkret problemstilling, f.eks. indtrængning på et nyt marked.

Elementerne i en SWOT-analyse er i principippet de samme, uanset om analysen udarbejdes for f.eks. hele virksomheden eller for et SBU eller en produktgruppe. SWOT-analysen fokuserer på virksomhedens *interne forhold* og *eksterne forhold*, jf. figur 12.2.

Stærke og svage sider

Interne stærke sider er de områder, hvor virksomheden klarer sig godt i forhold til markedets og kundernes krav, mens de interne svage sider er de områder, hvor virksomheden er dårligt fundet i forhold til konkurrenterne og trenden i markedet.



Figur 12.2 SWOT-analyse

Interne forhold. Virksomhedens ledelse har relativt god kontrol med og indflydelse på SWOT-analysens *interne forhold*. Den interne analyse baseres ofte på en analyse og vurdering af virksomhedens forretningsmodel, herunder ressourcer og kompetencer, værdikæde og supply chain, jf. kapitel 2.

Eksterne forhold. SWOT-analysens *eksterne forhold* omfatter relevante forhold i virksomhedens makro- og mikroumverden. I figur 12.2 er der nævnt en række eksempler på emner, der kan indgå i en SWOT-analyse, men virksomheden skal i den konkrete situation selv vurdere, hvilke eksterne forhold der skal indgå i analysen. Det understreges, at SWOT-analysens eksterne del kun bør inddrage de mest *relevante* variable. En omfattende og mekanisk opremsning af alle tænkelige muligheder og trusler kan let medføre, at det strategiske overblik mistes.

I minicase 12.1 er vist et eksempel på en SWOT-analyse for Arbejdernes Landsbank, som vil blive benyttet som gennemgående case i kapitlet.

Muligheder og trusler

Eksterne muligheder er de forhold i virksomhedens omgivelser, hvor virksomheden har identificeret muligheder i markedet. Ved eksterne trusler forstås de forhold i virksomhedens omgivelser, hvor virksomheden står over for trusler i forhold til markedet og konkurrenterne.

Minicase 12.1 Hvorfor er Arbejdernes Landsbank danskernes foretrukne bank?

Arbejdernes Landsbank er en velrenommeret dansk bank med mere end 100 års erfaring i branchen. Banken har en klar mission om at styrke det danske samfund ved at tilbyde enkel, fair og ansvarlig bankvirksomhed til alle kunder. Således er der også fokus på bæredygtighed, både i forhold til finansiering og investering. I 2022 havde Arbejdernes Landsbank et pålideligt overskud med et samlet årsresultat på 903 mio. kr. før skat og opnåede samtidig en tilgang af 7.000 nye kunder.

Arbejdernes Landsbank blev i 2022 for fjortende år i træk kåret som danskernes foretrukne bank i Voxmeters årlige undersøgelse af tilfredsheden med de danske banker. Denne undersøgelse er gennemført blandt over 60.000 tilfældigt udvalgte kunder i de 20 største banker i Danmark og er således den største tilfredshedsundersøgelse af sin art i sektoren.

"Det handler ikke om, hvor mange penge du har på kontoen, men hvor rig du føler dig", hedder det i Arbejdernes Landsbanks præsentationsfilm. Her lægges vægt på ansvarlighed og omtanke. Det fremgår af bankens målsætning, at den personlige rådgivning altid skal prioriteres i forhold til at opnå et salg. Arbejdernes Landsbank servicerer private kunder, organisationer og små og mellemstore virksomheder. Desuden har banken to datterselskaber, Vestjysk Bank, og AL Finans, som arbejder inden for billån og leasing af biler.



Intert arbejder Arbejdernes Landsbank med at optimere deres processer. Eksternt er en af de største trusler en eventuel ny finanskrisse, som er en trussel for alle pengeinstitutter, da det er vanskeligt at forudse konsekvenserne. Desuden er der meget fokus på hvidvask blandt bankerne.

Markedet for pengeinstitutter i Danmark domineres af Danske Bank, Nordea og Jyske Bank, mens Arbejdernes Landsbank er en mindre, men dog betydelig spiller på markedet. Arbejdernes Landsbank tilstræber balance mellem tilfredse kunder, tilfredse medarbejdere og lønsomhed og ser ud til at lykkes på alle tre parametre.

Arbejdernes Landsbank er sponsor for en række klubber i den danske 3F Superliga, ligesom den har forskellige kultursponsorater, bl.a. Kanalbyen i Fredericia og Frederiksbergmuseerne.

Vil Arbejdernes Landsbank også fremadrettet kunne regne med at være danskernes foretrukne bank? For at svare på dette spørgsmål vil det være en god idé at udarbejde en situationsanalyse for Arbejdernes Landsbank, i form af en SWOT-analyse. En kvalificeret SWOT-analyse kræver adgang til detaljerede interne og eksterne informationer i forhold til Arbejdernes Landsbanks situation. Der henvises her til en række rapporter om finanssektoren, bl.a. "Konkurrencen på bankmarkedet for private kunder", august 2022, Konkurrenceog forbrugerstyrelsen og "Konkurrencen i den danske banksektor", Finans Danmark, august 2021.

Kilder: I denne case er der benyttet data fra bl.a. via www.al-bank.dk, herunder virksomhedens årsrapport. Desuden er der fundet brugbare informationer på www.finanstilsynet.dk, www.finansraadet.dk, www.mybanker.dk, www.trustpilot.dk og informationer via erhvervssektionerne i de danske dagblade.

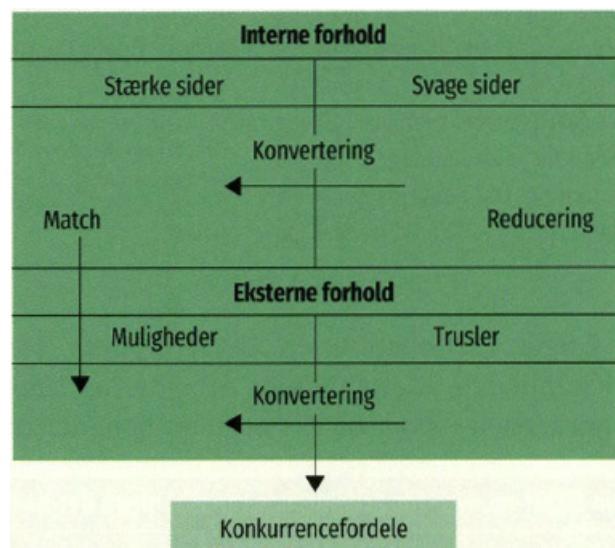
Ud fra disse data er der i figur 12.3 opstillet en SWOT-analyse, som er et eksempel på, hvordan virksomheden, i dette tilfælde Arbejdernes Landsbank, formulerer hhv. interne stærke/svage sider og eksterne muligheder/trusler.

Figur 12.3 Elementer i en SWOT-analyse for Arbejdernes Landsbank på det danske marked Trojka

	Stærke sider (S)	Svage sider (W)
Interne forhold	<ul style="list-style-type: none"> – Konkurrencedygtige produkter – God og overskuelig netbank – Høj kundetilfredshed – Høj medarbejdertilfredshed – Klart profilerede værdier – God indtjening – Høj soliditetsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> – Relativt lille markedsandel – Lavt kendskab blandt B2B-kunder – Ejet af fagforeningerne – En del dårlige anmeldelser på trustpilot – Har ikke så stort et kapitalgrundlag som de store danske banker – Anmærkning fra Finanstilsynet om opstramning af bankens kontrolmiljø
	Muligheder (O)	Trusler (T)
Eksterne forhold	<ul style="list-style-type: none"> – Større fokus på bæredygtighed – Øget digitalisering – De store banker scorer ikke så højt i kundetilfredshed – Vækst i boligbyggeriet – Stor loyalitet blandt bankkunder 	<ul style="list-style-type: none"> – Konjunktur nedgang i Danmark – Stigende priskonkurrence på bankydelser – Udenlandske betalingssystemer på vej ind på det danske marked – Faldende tillid til bankernes etik

Strategiske konsekvenser af SWOT-analysen. Når SWOT-analysen er gennemført, skal virksomheden sikre sig, at der iværksættes tiltag for at skærpe virksomhedens konkurrenceevne. Sådanne strategiske konsekvenser kan sammenfattes under begreberne konvertering, reducering og match, jf. figur 12.4.

382



Interne forhold
Stærke sider
Svage sider
Konvertering
Match
Reducering
Eksterne forhold
Muligheder
Trusler
Konvertering
Konkurrencefordelse

Figur 12.4 SWOT-analysen og udvikling af konkurrencefordelse

Kilde: Adapteret fra David Jobber & Fiona Ellis-Chadwick, Principles & Practice of Marketing, 9. udgave, McGraw-Hill, 2020.

Konvertering. Virksomheden vil i forlængelse af SWOT-analysen vurdere, hvordan den kan konvertere svage sider til stærke sider og trusler til muligheder med henblik på at skærpe virksomhedens konkurrencefordelse. En sådan konvertering betegnes som *konverteringsstrategi*. En SWOT-analyse kan f.eks. vise, at B2B-kunders kendskab til Arbejdernes Landsbanks produkter er lavt, hvilket medfører, at virksomheden kan øge sin kommunikationsindsats mod denne målgruppe. Et andet eksempel kan være, at Arbejdernes Landsbank frygter, at nye udbydere vil gå ind på markedet, hvorfor banken kan beslutte at tilbyde de pågældende et samarbejde for i stedet at opnå en fordel.

Reducering. Virksomheden vil ligeledes overveje, om nogle af SWOT-analysens trusler og svage sider kan *reduceres* med henblik på at mindske de medfølgende ulemper. Det viser sig måske, at medarbejdernes kvalifikationer ikke er tilstrækkelige, hvorfor virksomheden beslutter at opgradere de pågældende medarbejdernes kvalifikationer.

Arbejdernes Landsbank har relativt dårlige anmeldelser på Trustpilot, hvilket evt. kan reduceres ved at være mere aktiv i forhold til at få de gode og loyale kunder til at give positive anmeldelser på Trustpilot. Samtidig kan banken sætte aktivt ind på at besvare de utilfredse kunder.

Matchstrategi. SWOT-analysen kan også anvendes til at få virksomhedens stærke sider til at matche virksomhedens muligheder. En sådan strategi betegnes som *matchstrategi*. Arbejdernes Landsbanks massive reklameindsats og fokus på værdier understøttes af deres konkurrencedygtige produkter, hvilket kan udnyttes til at få en større del af markedet for bankprodukter inden for bæredygtig finansiering og investeringer. Dette betegnes en matchstrategi.

383

1.2 TOWS-matrix

På de foregående sider er SWOT-analysen beskrevet som et analyseværktøj, der har til formål at identificere virksomhedens stærke/svage sider og eksterne muligheder/trusler. I mange tilfælde kan en virksomhed med fordel gå et skridt videre ved at udarbejde en *TOWS-matrix*.

En TOWS-matrix opstilles som en matrix, hvor stærke/svage sider stilles op sammen med muligheder/trusler. Ved at kombinere udvalgte faktorer fås fire felter, som viser, hvilke overordnede handlingsalternativer, virksomheden, i dette tilfælde Arbejdernes Landsbank, skal forholde sig til, jf. figur 12.5.

TOWS-matrix

En TOWS-matrix er en operationel metode til at generere handlingsalternativer (issues) med udgangspunkt i en kombination af virksomhedens trusler, muligheder, svage sider og stærke sider. (TOWS = Threats/Opportunities/Weaknesses/ Strengths).

TOMORROW

Danfoss

Internt er der i Danfoss fokus på at udvikle nye produkter og løsninger til kunderne, lige som der bliver arbejdet intensivt med at optimere forretningsgange og produktionsprocesser.

Danfoss har gennem årene vist, at de er dygtige til at analysere og vurdere deres fremtidige forretningsmuligheder, dvs. både finde ud af, hvad deres kernekompetencer er, og hvilke muligheder og trusler der ligger i omverdenen. Ud fra det har Danfoss udarbejdet deres mål og strategi.

Kilde: Baseret på www.danfoss.dk.

Figur 12.5 Eksempel på en TOWS-matrix for Arbejdernes Landsbank Trojka

		Interne forhold	
		Svage sider (W)	
 Arbejdernes Landsbank		Stærke sider (S) S1 Konkurrencedygtige produkter S2 God og overskuelig netbank S3 Høj kundetilfredshed S4 Høj medarbejdertilfredshed S5 Klart profilerede værdier S6 God indtjening S7 Høj soliditetsgrad	
		W1 Relativt lille markedsandel W2 Lavt kendskab blandt B2B-kunder W3 Ejet af fagforeningerne W4 En del dårlige anmeldelser på trustpilot W5 Har ikke så stort et kapitalgrundlag som de store danske banker W6 Anmærkning fra Finanstilsynet om opstramning af bankens kontrolmiljø	
Muligheder (0) 01 Større fokus på bæredygtighed 02 Øget digitalisering 03 De store banker scorer ikke så højt i kundetilfredshed 04 Vækst i boligbyggeriet 05 Stor loyalitet blandt bankkunder		(S) (0) Maxi-Maxi A: Mulighed for en intensiv markedsføring med fokus på bæredygtighed for at sikre en større markedsandel (S1, S5, 01, 03)	
		(w) (0) Mini-Maxi D: Forklare potentielle kunder fordelene ved at være tilknyttet fagbevægelsen (W3,03) E: Satse på at få flere B2B-kunder (W2, 01, 03)	
Eksterne forhold	Trusler(T)		
	T1 Konjunktur nedgang i Danmark	(S) (T) Mini-Mini	
	T2 Stigende priskonkurrence på bankydelser	Maxi-Mini B: Fastholde og udvikle kundetilfredshed og loyalitet (S1, S3, T2, T3, T4)	
	T3 Udenlandske, digitale betalingssystemer på vej ind på det danske marked	C: Afsætte reserver til at imødegå tab ved en evt. ny finanskrise (S7, T1)	
	T4 Faldende tillid til bankernes etik	(W) (T) F: Samarbejde med udenlandske, digitale koncerne (W1, W5, T1, T2, T3) G: Gå i aktiv dialog med utilfredse kunder (W4, W6, T4)	

384

1.3 Handlingsalternativer

En TOWS-matrix gør det muligt for virksomhedens ledelse at vurdere de væsentligste områder, der skal tages stilling til. Modellen sikrer en struktureret metode til at generere handlingsalternativer, der kan løse virksomhedens markedsføringsmæssige udfordringer.

Forskellen på en SWOT-analyse og en TOWS-matrix er, at SWOT-analysen fokuserer på at identificere stærke/svage sider og muligheder/trusler, mens TOWS-matricen har til formål at generere handlingsalternativer med udgangspunkt i SWOT-analysen.

Ud fra TOWS-matricen ovenfor skal virksomhedens ledelse tage stilling til de *handlingsalternativer*, som er blevet genereret i de fire felter i figur 12.5. Herefter skal virksomheden analysere og vurdere konsekvenserne af de forskellige opstillede alternativer, jf. figur 12.6.

Handlingsalternativer

Ud fra virksomhedens interne stærke/svage sider og eksterne muligheder/ trusler opstiller virksomheden de relevante handlingsalternativer (issues), som kan løse virksomhedens udfordringer.

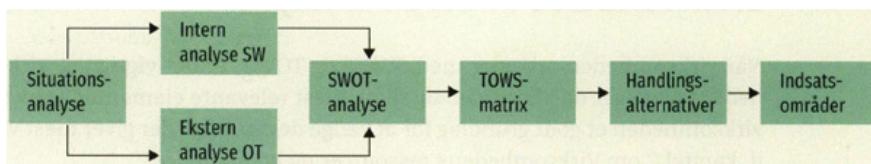
Figur 12.6 TOWS-matricens handlingsalternativer Trojka

Alternativer	Forklaring
Maxi-Maxi	Maxi-maxi er det felt, hvor stærke sider kombineres med eksterne muligheder. Ifølge figur 12.5 har Arbejdernes Landsbank en gunstig position, hvor de kan konsolidere og udbygge deres position på markedet med baggrund i S1, S2, S3, 01, 02, 03, 04, 05. Her har Arbejdernes Landsbank allerede igangsat tiltag med fokus på bæredygtighed og sponsorater i Superligaen i fodbold. Desuden har banken selv defineret digitalisering som et af sine fokusområder.
Maxi-Mini	Disse handlingsalternativer går ud på at vurdere mulighederne for at udarbejde en strategi baseret på de stærke sider i virksomheden for at håndtere trusler i omverdenen. I figur 12.5 har Arbejdernes Landsbank genereret to handlingsalternativer. Med henblik på at fastholde og udvikle kundetilfredshed og loyalitet har banken bl.a. udviklet to oplevelsesområder, kaldet AL2, ved Nørreport i København og Søndergade (gågaden) i Aarhus. Her afholdes bl.a. barselsnetværk. 
Mini-Maxi	Desuden er det ekstremt vigtigt at forberede banken på en evt. kommende finanskrisse.
Mini-Mini	Dette felt er kritisk for virksomheden, fordi de står med nogle svage sider kombineret med trusler. Virksomhedens eksistens kan i værste fald være truet. Virksomheden må sætte et tilstrækkeligt antal ressourcer ind på at imødekomme de pågældende udfordringer f.eks. i forhold til hvidvask. I nogle tilfælde kan virksomheden dog vende en trussel til en strategisk mulighed. I figur 12.5 har Arbejdernes Landsbank genereret to handlingsalternativer, dels at indgå i en dialog med udenlandske, digitale koncerner som f.eks. Apple og Google og dels at gå mere aktivt ind i en dialog med utilfredse kunder.

385

1.4 Indsatsområder

SWOT-analysen og TOWS-matricen anvendes til at konkretisere, hvilke handlingsalternativer virksomheden vil satse på fremadrettet, se figur 12.7.



Situationsanalyse
Intern analyse SW
Ekstern analyse OT
SWOT-analyse
TOWS-matrix
Handlingsalternativer
Indsatsområder

Figur 12.7 Strategisk planlægningsproces

Kilde: Inspireret af Heinz Weihrich, The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, 1982.

Som det fremgår af figur 12.7, findes der efter opstilling af SWOT og TOWS et antal handlingsalternativer, som efterfølgende skal vurderes og evalueres. Herudfra udvælges *indsatsområder*, som fokuserer på de centrale problemstillinger i virksomhedens fremtidige markedsføringsstrategi.

SWOT-analysen og TOWS-matricen for Arbejdernes Landsbank på det danske marked lægger op til følgende handlingsalternativer:

1. Mulighed for en intensiv markedsføring for at sikre en større markedsandel
2. Fastholde og udvikle kundetilfredshed og loyalitet
3. Afsætte reserver til at imødegå tab på en evt. ny finanskrisse
4. Forklare potentielle kunder fordelene ved at være tilknyttet fagbevægelsen
5. Satse på at få flere B2B-kunder
6. Samarbejde med udenlandske, digitale koncerner
7. Gå ind i en aktiv dialog med utilfredse kunder

Indsatsområder

Indsatsområder er en betegnelse for de centrale markedsføringsmæssige tiltag, virksomheden vælger at fokusere på i forbindelse med den fremtidige markedsføringsstrategi.

Ud fra disse handlingsalternativer skal virksomheden vælge, hvilke de vil fokusere på som indsatsområder.

Virksomhedens bestyrelse og ledelse skal træffe nogle væsentlige beslutninger ud fra den opstillede TOWS-matrix og de strategiske alternativer.

Sammenfattende kan Arbejdernes Landsbank f.eks. vælge at prioritere følgende indsatsområder:

1. Markedsføring på det danske marked via sponsorering
2. Udvikling af oplevelsesområderne AL2 i København og Aarhus
3. Øget indsats over for B2B-kunder
4. Undersøge mulighederne for et samarbejde med udenlandske, digitale koncerner

386

Derudover er Arbejdernes Landsbank nødt til at prioritere et beredskab i forbindelse med en eventuelt kommende konjunktur nedgang og risikoen for store tab på debitorer, bl.a. inden for andelsboligprojekter, hvor Arbejdernes Landsbank er kraftigt eksponeret.

2. Anvendelse af SWOT-analyse

Når virksomheden arbejder med SWOT og TOWS, er det vigtigt, at virksomheden udvælger og afgrænser sig til de mest relevante elementer. Derved får virksomheden et godt grundlag for at vælge de områder, der giver mest værdi, jf. kapitel 2 om Virksomhedens ressourcer og kompetencer.

SWOT-analysen og TOWS-matricen kan anvendes til mange forskellige formål, jf. figur 12.8.

Figur 12.8 SWOT-analysens mange anvendelsesmuligheder Trojka

Planlægningsproces	Forklaring
Mission, vision, værdier og forretningsmodel	Fastlæggelse af virksomhedens mission, vision, værdier og forretningsmodel i forhold til det marked, den ønsker at betjene.
Strategiplanlægning	Fastlæggelse af fremtidige strategier (Kunder, konkurrenter, portefølje, generiske strategier mv.).
Organisationsudvikling	Fastlæggelse af, hvordan den fremtidige organisation skal se ud i forhold til de aktiviteter, virksomheden ønsker. Personalerekruttering og personaleuddannelse i forbindelse med den fremtidige organisation.
Budgetlægning	Fremtidige indtjenings- og omkostningstal.
Salgsplanlægning	Fastlæggelse af kvoter og salgsstrategi over for kunderne.
Valg af nye internationale markeder	Udvælgelse og prioritering af, hvilke fremtidige markeder virksomheden skal vælge.

Alt i alt er en situationsanalyse (SWOT) et særdeles operationelt og værdifuldt værktøj for virksomheden, når det bliver brugt korrekt i form af en række underliggende interne og eksterne analyser.

2.1 Risikoanalyse

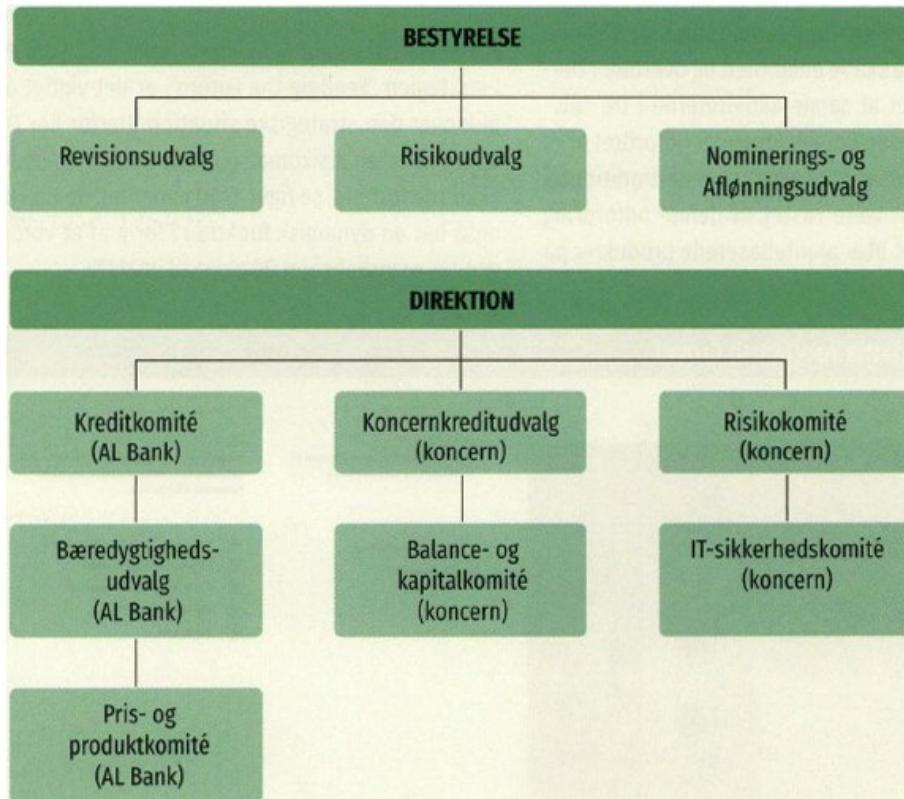
De fleste virksomheder arbejder også med en vurdering af fremtidige trusler, hvilket typisk er medtaget i årsregnskabet. En sådan vurdering af fremtidige risici vil således være en væsentlig del af den eksterne side af SWOT-analysen.

387

For pengeinstitutter er der krav om rapportering om risikostyring. F.eks. har Arbejdernes Landsbank i deres årsrapport for 2022 vurderet, at følgende risici anses som de væsentligste:

- Kreditrisiko
- Markedsrisiko
- Likviditetsrisiko
- Operationel risiko, herunder IT-sikkerhed, outsourcing og hvidvaskrisiko

Arbejdernes Landsbank har opbygget en organisation, en såkaldt "Governance Struktur", hvor der bl.a. under bestyrelsen er et selvstændigt risikoudvalg og under direktionen en risikokomité for koncernen. Til at imødegå disse risici er der udover bestyrelsen og direktionen opbygget forskellige udvalg, herunder også et bæredygtighedsudvalg, som har til formål at sikre, at bæredygtighedsstrategien implementeres på tværs af forretningsområder og enheder, se figur 12.9 nedenfor.



BESTYRELSE
Revisionsudvalg
Risikoudvalg
Nominerings- og Aflønningsudvalg
DIREKTION
Kreditkomité (AL Bank)
Koncernkreditudvalg (koncern)
Risikokomité (koncern)
Bæredygtighedsudvalg (AL Bank)
Balance- og kapitalkomite (koncern)
IT-sikkerhedskomite (koncern)
Pris- og produktkomité (AL Bank)

Figur 12.9 Governance struktur for Arbejdernes Landsbank

Kilde: Årsrapport 2022, Arbejdernes Landsbank.

Generelt vil det være en god ide for virksomheder at arbejde med et såkaldt *risikolandskab*, hvor der ses på forskellige, kritiske hændelser i forhold til deres sandsynlighed og deres påvirkning af virksomheden.

Boardpartner, som er et partnerskab af erfarte bestyrelsesmedlemmer, arbejder bl.a. med, hvad de kalder "Bestyrelsens risikomatris", se www.boardpartner.dk/vaerktoejer/risikovaerktoej/.

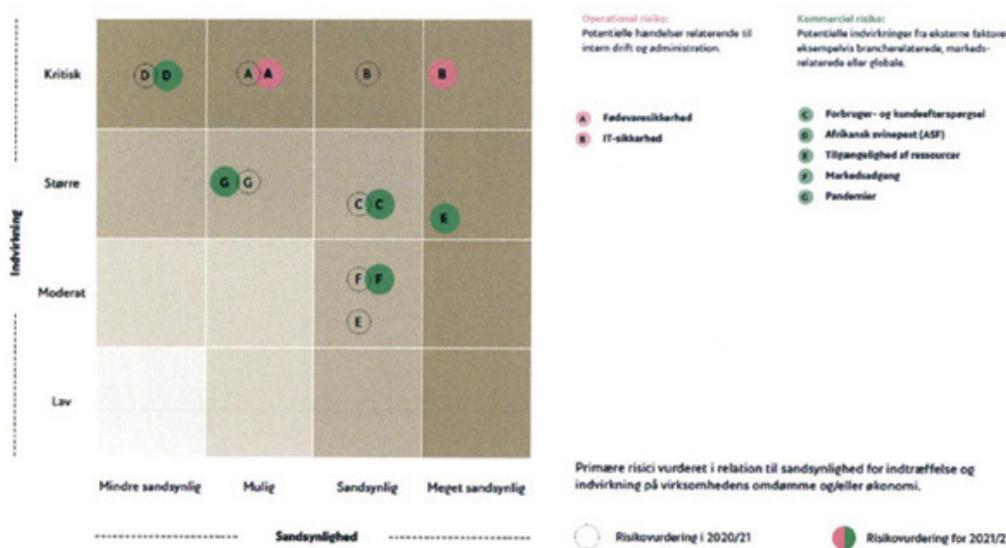
I minicase 12.2 nedenfor vises, hvordan Danish Crown arbejder med risikostyring i praksis.

Minicase 12.2 Danish Crown arbejder aktivt med risikostyring

Danish Crown er et globalt, landmandsejet selskab inden for produktion og forarbejdning af fødevarer. Ejerne er danske landmænd, men koncernen slagter desuden dyr fra landmænd i Sverige, Tyskland og Polen. Danish Crown havde i regnskabsåret 2021/22 en omsætning på 64 mia. kr. Virksomheden "ønsker at skabe sammenhæng i hele vores værdikæde fra jord til bord og samtidig skabe enkelthed og overblik". Derfor har Danish Crown valgt at samle aktiviteterne i tre selvstændige forretningsområder. Danish Crown er udfordret af et faldende forbrug af animalske fødevarer, som de traditionelt har deres fokus på. For at være rustet til denne udfordring har virksomheden lanceret bl.a. plantebaserede produkter på det danske marked.

Samtidig opererer Danish Crown på det britiske marked, hvor Brexit har givet forskellige udfordringer. Desuden har værdikæden været udfordret på grund af både Covid-19 og krigen i Ukraine, som har medført signifikant stigende priser, især på energi og råvarer.

For at nå virksomhedens strategiske mål, som er formuleret i strategien "Feeding the Future", er det vigtigt at have overblik over den strategiske situation. Derfor har Danish Crown udarbejdet en risikomatris, som inddrager både interne og eksterne forhold, se figur 12.10 nedenfor. Bemærk, at matricen også har en dynamisk funktion i form af at vurdere udviklingen fra regnskabsåret 2020/21 til 2021/22.



Indvirkning
Kritisk
Større
Moderat
Lav
Sandsynlighed
Mindre sandsynlig
Mulig
Sandsynlig
Meget sandsynlig
Operationel risiko:
Potentielle hændelser relaterende til intern drift <i>og</i> administration.
Kommerciel risiko:
Potentielle indvirkninger fra eksterne faktorer, eksempelvis brancherelaterede, markedsrelaterede eller globale.
Ⓐ Fødevaresikkerhed
Ⓑ IT-sikkerhed
Ⓒ Forbruger- og kundeefterspørgsel
Ⓓ Afrikansk svinepest (ASF)
Ⓔ Tilgængelighed af ressourcer
Ⓕ Markedsadgang
Ⓖ Pandemier
Primære risici vurderet i relation til sandsynlighed for indtræffelse og indvirkning på virksomhedens omdømme og/eller økonomi.
Risikovurdering i 2020/21
Risikovurdering for 2021/22

Figur 12.10 Risikomatrix for Danish Crown

389

Figur 12.10 viser Danish Crowns opfattelse af, hvorledes de vigtigste forhold påvirker virksomheden i relation til hhv. indvirkning og sandsynlighed. Det mest kritiske og mest sandsynlige udfald vurderes atværene "Fødevaresikkerhed". Her skriver Danish Crown, at det er ekstremt vigtigt at "oprettholde et meget højt niveau af fødevaresikkerhed og kvalitet i deres produktion og dermed opfylde kundernes og forbrugernes forventning om sikre og sunde fødevarer."

Samtidig arbejder matricen også med interne forhold som f.eks. supply chain, hvor det fremgår, at påvirkningen af en svigtende supply chain i form af "Produkttilbagekaldelser" vil være alvorlig, men dog mindre sandsynlig.

Alt i alt kan det noteres, at Danish Crown er særligt opmærksom på både eksterne og interne forhold, og at det også for andre virksomheder kan være en god ide at opsamle situationsanalysen i en risikomatrix.

Kilde: Baseret på www.danishcrown.dk og Danish Crown Årsrapport 2021-22.

390