

ER I KLÆDT PÅ TIL FREMTIDENS BESTYRELSESARBEJDE?

SMV'er har svært ved at udnytte de forretningsmuligheder, som nye digitale teknologier skaber, og digitaliseringen udfordrer i høj grad deres bestyrelser, viser nyt forskningsprojekt.

Af centerleder professor Mette Neville og Jeanette Brogaard, Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus BSS

Det er svært på den ene side at skulle servicere den eksisterende forretningsmodel samtidig med at skulle undersøge og evaluere de mange nye digitale muligheder.

SMV'erne er bl.a. udfordret af begrænsede ressourcer såvel økonomisk som organisatorisk. Derfor er det også vigtigt, at SMV'erne foretager de rigtige investeringer og ikke hopper fra sten til sten. Det kræver et stærkt overblik over forretningsmodellen og et strategisk fokus, som mange ejerledere savner, da de er fanget i driften.

Bestyrelsen er udfordret

Forskning viser, at i SMV'er er bestyrelsen ofte helt afgørende i forhold til at sikre det strategiske fokus, og desværre viser helt ny forskning, at digitaliseringen udfordrer bestyrelsen. I forskningsprojektet 'SMV-bestyrelsen som digital katalysator' peger bestyrelserne på, at de både savner viden om de nye tek-

nologier og redskaber til at analysere, hvor digitalisering kan understøtte virksomhedens forretningsmodel og strategi.

Bryd det digitale monster ned i bidder

En bestyrelsesformand i en af de virksomheder, der deltager i ovennævnte projekt, udtaler: "Når jeg løfter tæppet, ligger der et digitalt monster og brøler til mig – jeg har brug for at få det ned i bidder." Netop det at få digitalisering brudt ned i bidder kan være en vej frem.

Digitalisering skal ikke ske for digitaliseringens skyld, men fordi den kan understøtte forretningsmodellen og strategien. Bestyrelsen skal derfor tæt på kerneforretningen og forstå forretningsmodellen, ligesom den skal vide, hvor virksomheden allerede er digitaliseret. Det ved mange bestyrelser faktisk ikke. Med det udgangspunkt kan man begynde at undersøge, hvor mulighederne for yderligere

digitalisering ligger. De fleste SMV'er kan fortsat optimere gennem digitalisering af arbejds- og kerneprocesser, ligesom der ofte er store muligheder i digitalisering ud mod kunden. Mange SMV'er har sværere ved at overskue mulighederne for at skabe nye forretningsmuligheder, fx gennem indsamling og analyse af data (data-analytics) og IoT. Men potentialet er enormt. Der er sjældent ressourcer til det hele, så bestyrelse og direktion må analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi i forhold til virksomhedens strategiske mål. I analysen indgår også overvejelser omkring virksomhedens digitale modenhed og virksomhedens ressourcer såvel økonomisk som organisatorisk, ligesom graden af omverdenens pres på forretningsmodellen skal tages i betragtning.

Husk organisationen

Såfremt digitaliseringsprocessen skal lykkes, skal bestyrelsen have fokus på direktion og



PROFESSOR METTE NEVILLE, LEDER AF CENTER FOR SMÅ OG MELLESTORE VIRKSOMHEDER, AARHUS BSS

Mette Nevilles fokus er på såvel erhvervslivets rammebetingelser som på de interne drivere for vækst, fx ejerlederens dna, forretningsudvikling, ledelse og organisation samt bestyrelsens værdiskabelse. Centret forankrer flere store forskningsprojekter, der involverer virksomheder, fx 'Vækstledelse for fremtiden' og 'SMV-bestyrelsen som digital katalysator'. Hun er ansvarlig for bestyrelsesuddannelse med fokus på SMV og uddannelse for bestyrelsesformænd. Mette har sammen med Carsten Fode skrevet bogen 'SMV-bestyrelsen – hele vejen rundt'.

organisation. Ejerlederen skal ud over at have et digitalt mindset kunne slippe kontrollen og inddrage andre i beslutningsprocesserne. Han/hun skal evne at sætte retningen og kunne skabe motivation og ejerskab i organisationen. Digitalisering af virksomheden, fx fra kundens ordre over produktion til faktura, kræver desuden, at der arbejdes på tværs i organisationen. Siloer skal oftest nedbrydes, og den tværgående proces skal ledes og drives, og det kræver særlige kompetencer. Herudover kan der være behov for flere digitale kompetencer i organisationen. Afhængigt af typen af digitalisering kan det spænde over alt fra efteruddannelse af medarbejderne i forbindelse med fx digitalisering af arbejds- og kerneprocesser til mere specialiserede digitale kompetencer, når virksomheden fx skal arbejde med e-handel, data-analytics og IoT.

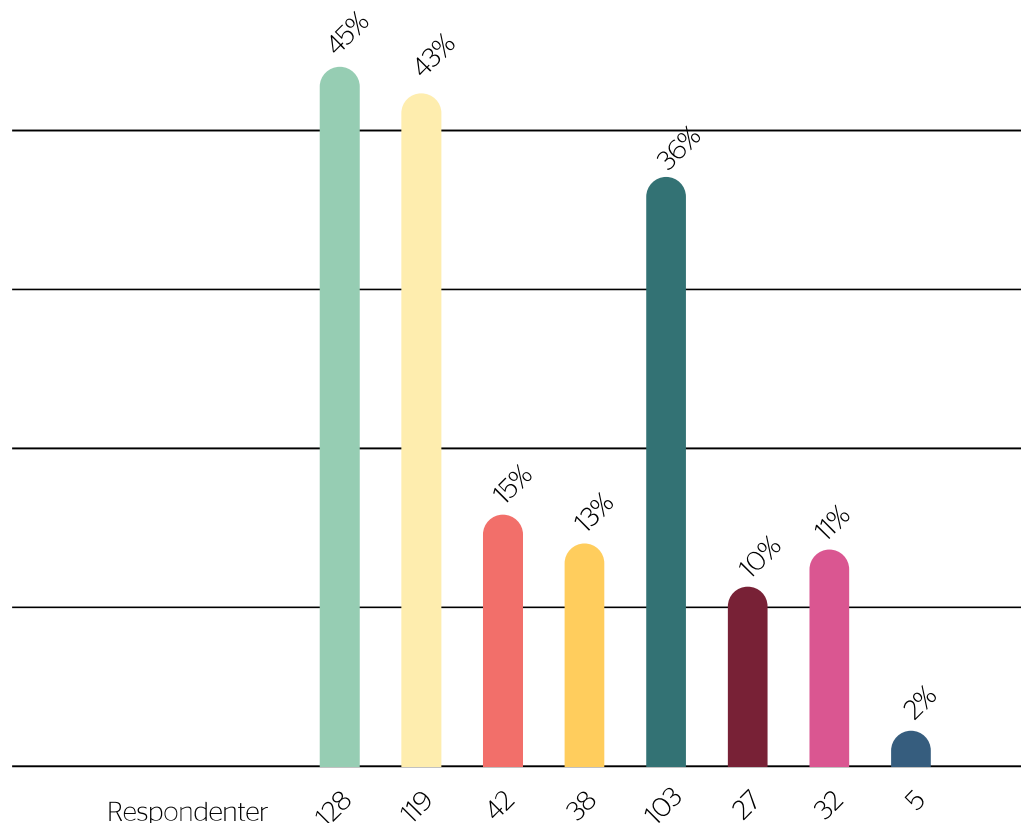
Er I klædt på til fremtidens bestyrelsesarbejde?

Bestyrelsen bør løbende vurdere, om den besidder de nødvendige kompetencer til at arbejde med digitalisering. Hvis svaret er nej, er spørgsmålet, hvordan bestyrelsen kan styrke sine kompetencer. Er der fx behov for at tilføje et medlem med digital forretningsforståelse, som kan hjælpe med at identificere og evaluere de digitale muligheder? Er der behov for, at hele bestyrelsen får løftet sin digitale forståelse gennem en bestyrelsesuddannelse, som også har fokus på digitalisering? Eller vil forandringshastigheden skabe helt nye modeller for bestyrelsesarbejde, fx øget brug af rådgivere eller advisory boards ved siden af bestyrelsen? Ingen af løsningerne er problemfri.

NYT FORSKNINGSPROJEKT: 'BESTYRELSEN SOM DIGITAL KATALYSATOR'

Formålet med forskningsprojektet er at ruste bestyrelserne til at arbejde strategisk med digitalisering. 45 virksomheder screenes i forhold til udfordringer og potentiale og gennemgår herefter tre forskellige virksomhedsforløb (digitalt bestyrelsesmedlem, konsulentbistand, bestyrelsesuddannelse). På baggrund af erfaringerne udvikles konkrete værktøjer og et online læringsforløb, som kan anvendes af bestyrelsen til at identificere og udnytte digitale muligheder til at skabe vækst. 'Bestyrelsen som digital katalysator' er et partnerskab mellem Center for SMV, DTU Business, Gejst Studio og Væksthuset. Projektet er støttet af Industriens Fond.

Følg med på <http://law.au.dk/digital-katalysator/>



- Udfordret af manglende kendskab til de nye digitale teknologier
- Der mangler forståelse for nødvendigheden hos direktion/ejer
- Organisationens savner kompetencer til at arbejde med digitalisering
- Vi er ikke udfordret
- En udfordring at analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi
- Der mangler forståelse for nødvendigheden hos nogle bestyrelsesmedlemmer
- Andet
- Ved ikke