

Genåbning af samfundet stiller nye krav til bestyrelser i danske SMV'er

Med COVID-19 er danske SMV'er ramt af en krise, som ikke er set før. En krise som medførte et pludseligt aktivitetsfald og en økonomisk opbremsning, som vil sætter verdensøkonomien alvorligt tilbage nu og de næste år frem. Krisen indebærer ikke alene en økonomisk opbremsning, men også helt nye adfærdsmønstre, kundeadfærd, anvendelser af teknologi, omstillinger og værdisæt, som vil have global betydning lang tid fremover.

Genåbningen af samfundet er derfor heller ikke et spørgsmål om, at virksomhederne skal forsøge at vende tilbage til "normalen", for det findes ikke mere. De skal i stedet forsøge at komme effektivt frem til et nyt normal, hvor de optimerer på den eksisterende forretningsmodel samtidig med, at de hurtigt får identificeret, prioriteret og eksekveret på nye initiativer, som skal være virksomhedens vækstmotor fremadrettet.

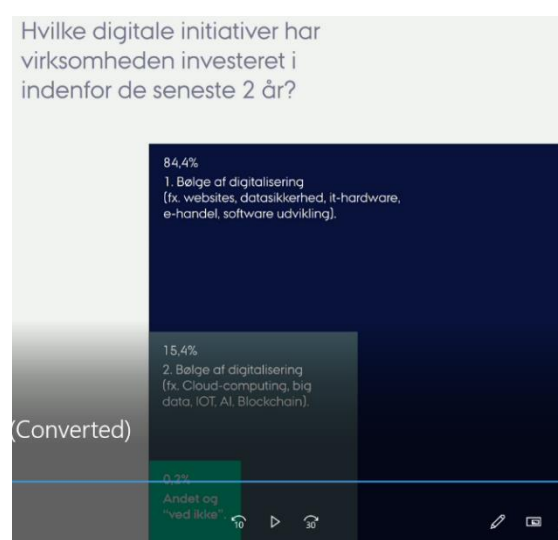
De nye forretningsmuligheder kræver ofte anvendelse af de mere avancerede digitale teknologier som IoT, AI, VR, mv. Også når det gælder om at ville genstarte samfundet grønt, hvilket er en stærk politisk dagsorden, er nye digitale teknologier ofte helt afgørende i forhold til at skabe bæredygtige løsninger, at spare på ressourcer, reducere CO² etc. Med de forandringer COVID-19 krisen fører med sig, er tiden med andre ord måske kommet til at satse mere på nye digitale teknologier og helt nye forretningsmodeller.

Det er efterhånden 'old news' at SMV'erne halter efter de store virksomheder, når det gælder om at anvende nye teknologier, men noget tyder på, at krisen har fået dem til at fokusere mere på digitalisering. Således var sidste pulje i SMV:Digital, som åbnede da kriseorkanen var på sit højeste den 16/4, opbrugt på få timer.

SMV'erne er hårdt ramt økonomisk af krisen, og det er derfor afgørende, at der træffes de rigtige strategiske beslutninger i forhold til at investere der, hvor der skabes størst værdi og virksomhedens konkurrencekraft fremtidssikres. Derfor må bestyrelserne træde i karakter, som en proaktiv og agil strategisk sparringspartner, og sikre at de rigtige beslutninger træffes. Det rejser to interessante spørgsmål, nemlig om bestyrelserne er klædt på til at være den proaktive strategiske sparringspartner, SMV'erne har behov for? Og om de arbejdsmetoder, der ofte karakteriserer bestyrelsesarbejdet i dag har den hastighed og agilitet, som er nødvendig, når verden pludselig ændrer sig?

Differentiering kommer ikke af effektivisering

En undersøgelse* blandt 362 bestyrelsesmedlemmer i danske SMV'er viser, at de har større fokus på optimering end innovation. Langt størstedelen vælger derfor også i højere grad at investere i websites, datasikkerhed, digitalisering af interne arbejdsgange og processtyring end i nye forretningsideer gennem anvendelse af avanceret teknologi, som f.eks. Internet of Things (IoT), blockchain, kunstig intelligens (AI), Argumentet Reality (AR), 3D-print mv.



SMV-bestyrelser er udfordrede i forhold til digitalisering

Med det sagt, ved vi fra samme undersøgelse, at svaret på, om SMV-bestyrelser føler sig klædt på til at arbejde strategisk med udnyttelsen af de muligheder, der kan ligge i nye digitale teknologier, for de flestes vedkommende er et nej. Faktisk mangler mange SMV-bestyrelser både viden og kompetencer til at agere strategisk og vækstorienteret i et nyt digitalt marked. Nedenstående tabel viser, hvor bestyrelsen ser de største udfordringer i forhold til deres strategiske arbejde med digitalisering:



Digitale kompetencer er dog kun en del af løsningen

Digitale kompetencer er afgørende for at kunne arbejde strategisk med, hvordan virksomheden kan udnytte den digitale udvikling til at skabe vækst. Undersøgelsen viser, ikke overraskende, at der er en tæt sammenhæng mellem kendskab til ny, digital teknologi og bestyrelsens generelle IT- og teknologikompetencer. Mere overraskende er det til gengæld, at udfordringen med at analysere sig frem til, hvor digital teknologi kan skabe størst værdi, er den samme, uanset om bestyrelsen har digitale kompetencer eller ej.

Dét peger på, at digitale kompetencer alene ikke gør det. For én ting er kompetencer, noget helt andet og mindst lige så afgørende er evnen til at kunne udvælge og prioritere, hvilke teknologier og specifikke digitale initiativer, der skal tages fat på for at skabe størst mulig værdi for virksomheden. Med andre ord skal kendskabet til nye digitale teknologier kobles med en stærk forretningsforståelse, for at bestyrelsen kan arbejde strategisk med digitalisering og skabe værdi for virksomheden.

Nye arbejdsformer

SMV'ernes forretningsmiljø er altså under konstant forandring som følge af f.eks. den eksponentielle udvikling af nye digitale teknologier og den grønne dagsorden, men med en krise, som COVID-19 har verden forandret sig på ultra kort tid og med langvarige globale effekter. Det betyder som nævnt, at nye forretningsmuligheder skal identificeres, prioriteres, valideres og eksekveres hurtigt. Det harmonerer

dårligt med lange strategiprocesser og den traditionelle arbejdskadance i bestyrelserne. Derfor er spørgsmålet, om ikke COVID-19 krisen også vil blive startskuddet til, at bestyrelser i samarbejde med direktionen begynder at anvende nye metoder og værktøjer til at øge agiliteten og fremskynde processer til at udvikle, prioritere og teste nye forretningsmodeller, initiativer, områder og strategier. Her kan blandt andre nævnes forløb baseret på Business Model Canvas, Design Thinking og Strategi Sprints, som alle bidrager med metoder til at arbejde mere agilt. Sprint kan tage udgangspunkt i det på Google udviklede sprint forløb, som er et gennemtestet framework til udvikling og verificering af initiativer med henblik på både produkt-, produktion-, strategi- og konceptudvikling. Bestyrelsesuddannelsen med fokus på SMV'er har derfor også fokus på at give bestyrelsen de nyeste redskaber og metoder til at arbejde mere agilt, ligesom næste hold introduceres til nye måder at teste innovative tiltag, så nye ideer valideres hurtigt og effektivt.

***Om undersøgelsen og projektet**

Spørgeskemaundersøgelsen er udsendt til bestyrelsesmedlemmer i SMV'er i foråret og sommeren 2018. EU-Kommissionens definition på SMV er anvendt. Surveyen omfatter derfor virksomheder med 0-250 medarbejdere og som dermed kan have meget forskellige setups i forhold til ressourcer såvel økonomisk som organisatorisk. 62 % af de 362 respondenter er bestyrelsesmedlemmer i virksomheder med 0-49 ansatte, mens 21 % har 50-99 ansatte og resten over 100.

Surveyen er fase 1 i projektet "SMV Bestyrelsen som Digital Katalysator", som har til formål at bidrage til vækst på kort og lang sigt ved at klæde SMV-bestyrelser på til, som en del af den strategiske ledelse, at udvikle og forankre en strategi for digitale initiativer og innovation. Som en del af projektet udvikles processer, metoder og værktøjer, som SMV-bestyrelser kan anvende i deres strategiske arbejde med digital teknologi.

Projektet er et samarbejde mellem Center for SMV, Aarhus BSS, DTU Learn for Life (Danmarks Tekniske Universitet), Gejst/Studio og Erhvervshus Midtjylland med støtte fra Industriens Fond.

Du kan læse hele rapporten og mere om projektet på vores hjemmeside smv.au.dk