

Den rigtige bestyrelse skal udfordre ejerlederen til at hæve blikket fra hverdagen

Strategiarbejdet er vigtigt, for det er ikke kun et spørgsmål om at finde den rette vej. Det er også at træne ejerlederen til at kunne forholde sig til forandringen, når den rammer. Det siger forretningskonsulent Mille Lindskrog Knudsen, der peger på bestyrelsen, som den vigtigste sparringspartner, når der skal sættes gang i arbejdet med strategien.

Af Morten Asmussen, Tænk tanken Mandag Morgen

Forestil dig, at dine kunder eller en ny teknologi pludselig stiller nye krav til din virksomhed eller dine produkter. Måske dine konkurrenter går nye veje og opnår konkurrencemæssige fordele, eller måske rammer en krise, der begrænser muligheden for at drive virksomhed, som hidtil. Det er bare nogle få af de udviklinger, der på et splitsekund kan ændre din virksomheds fremtid – positivt eller negativt. Derfor er du som ejerleder nødt til at forholde dig til de muligheder og risici, der er og dermed gøre dit for at sikre virksomhedens udvikling og overlevelse. Det siger strategirådgiver Mille Lindskrog Knudsen. Spørgsmålet er, hvordan du gør det, og om du gør det i tide?

”For mig er der ingen tvivl om, at alle skal arbejde med deres strategi løbende, for uanset om du med din virksomhed lige nu gør det godt, så ændrer ens omverden sig hele tiden. Skal man så altid handle på de udviklinger, der er? Nej, men man skal forholde sig til dem,” fastslår Mille Lindskrog Knudsen.

Styrk virksomhedens parathed

Efter 25 år som leder og direktør i it-branchen er hun i dag strategikonsulent og professionelt bestyrelsesmedlem i flere virksomheder, ligesom hun er formand for Bestyrelseskvinder, der er et netværk bestående af 150 kvinder, som arbejder i mere end 400 virksomhedsbestyrelser. Hun har altså en indsigt i strategiarbejdet fra mange år i toppen af danske SMV'er.

”Den største udfordring for en lille virksomheds eksistens er forandring – og hvordan man reagerer på den. Det afgørende for mig, når vi taler strategiarbejde i ejerledede virksomheder er derfor, at det ikke kun er at udvikle virksomheden i en bestemt retning, eller forudsige hvordan man skal reagere på en begivenhed, men at det lige så meget er, hvordan du forholder dig til balladen, når den sker. Når du at gøre noget, eller bliver du kørt over?”

”Den parathed kan du opnå, hvis du er vant til at arbejde med strategi og trends. Du bliver bedre rustet, fordi du er vant til at tage beslutninger inden for noget, der ikke er hverdagsdrift. Du træner simpelthen den muskel, der kan forholde sig til forandring,” siger hun.

Fortsættes

Kasper Meisner Nielsen anerkender, at der er mange virksomheder, hvor det går godt og hvor man ikke ser et behov for at udvikle sig, men han påpeger, at det i stort set alle brancher er en farlig situation være i.

”Der vil være virksomheder, hvor man er tilfreds og hvor man, fordi man har hånden på kogepladen, ikke har behov for at sætte tingene over styr – og det kan også være den rigtige analyse, men man risikerer at overse, at verden omkring én er i konstant bevægelse. Man er nødt til at forholde sig til, om markedsudviklingen og konkurrenceforholdene ændrer sig – og om man skal følge med. Hvis ikke man får foretaget en analyse, så mister man fokus på, hvor markedet går hen og det kan blive farligt,” siger han.

Det begynder med modet til erkendelsen

Mille Lindskrog Knudsen oplever ofte, at det er ejerlederne, der synes, at det er svært at komme i gang med strategiarbejdet

”I virkeligheden er det ikke så kompliceret. Dybest set skal vi jo bare se på, hvad det er, vi gør godt i dag og hvad vi så skal gøre bedre i morgen - og ikke mindst hvilke muligheder eller ’benspænd’, der kan komme fra omverdenen. Når man indser det, så synes det måske ikke så farligt mere. Men man kan ikke tvinge en strategi igennem. Ejerlederen skal selv være motiveret, ellers er det ligegyldigt. Så det kræver modet til at turde erkende vigtigheden af en strategi,” siger hun.

En forudsætning for strategiarbejdet er at få skabt sig et overblik sin forretning og forretningsmodel.

”Hvordan går den oprindelige idé og har det? Holder formålet stadig? Hvordan er det med økonomien og ressourcerne? Får du det ned på et stykke papir, får du det strategiske overblik for din eksisterende forretning. Med det som udgangspunkt har du bedre mulighed for at forholde dig til omverdenen og vurdere, hvad konkurrenterne gør anderledes og om der er nye teknologiske muligheder på vej.”

Få nogle ’forstyrrende’ sparringspartnere

Men har du udfordringer med at få hul på strategiarbejdet, kan det ifølge Mille Lindskrog Knudsen være, at du ikke har de rigtige rådgivere eller sparringspartnere.

”En bestyrelse skal løbende kunne prikke til ejerlederen, så blikket hæves fra hverdagen. Ejerlederen skal forstyrres – mindst en gang om året. Det kræver også en rigtig sammensat bestyrelse, hvor kodeordet er diversitet. Der skal være både kvinder og mænd, unge og gamle – gerne fra forskellige baggrunde, der kan bidrage med anderledes perspektiver på virksomheden,” siger Mille Lindskrog Knudsen og konstaterer, at det efter hendes mening er det bedste udgangspunkt for en god strategi - og en god udvikling i virksomheden.

[Læs videre og få konkrete tips til at starte processen](#)

Sådan kommer du i gang

1. Erkend vigtigheden af at udvikle en strategi. Synes du ikke, at det er vigtigt, så er det ligegyldigt. Man skal gå helhjertet ind i det, ellers er det uden effekt.
2. Begynd med et overblik på din forretning. Hvad er din forretningsmodel og holder den oprindelige idé stadig?
3. Hvordan ser omverdenen ud? Hvordan er markedsudviklingen? Hvad gør dine konkurrenter og er der nye teknologier, der kan understøtte din forretning?
4. Bed om hjælp til at komme gennem processen. Er det svært, så bed andre om hjælp til at komme igennem processen. Husk, at der skal følges op løbende.
5. Lad dig forstyrre. Få en bestyrelse, der kan udfordre og forstyrre dine tanker og hverdag. Accepter at andre med helt andre perspektiver kan hjælpe med – eller fremprovokere – den helt rigtige udvikling. Overvej at invitere nye mennesker med andre baggrunde ind i bestyrelsen. Kvinder, mænd, unge og gamle, måske en fra kundegruppen, en medarbejder eller erhvervsfolk fra andre brancher.
6. Vær modig. Hav modet til at se muligheder i udviklingen og udfordringerne – også dem der er hypotetiske og ligger langt fra land.

Dyk ned i en verden af
ejerledelse på www.ejerlederen.dk