

Bestyrelsen kan hjælpe med at TJENE FLERE PENGE

En professionel bestyrelse kan bruge deres ekspertise fra andre brancher til at forøge værdien af en virksomhed. Men i følge en undersøgelse foretaget af New Way Consulting er det dog langt fra alle små og mellemstore virksomheder, som får nok ud af deres bestyrelse. Faktisk synes hele 59 %, at de ikke får nok assistance fra bestyrelsen. Og undersøgelsen viser da også, at dette ofte skyldes det faktum, at den nye bestyrelse ikke sætter sig nok ind i den virksomhed de skal rådgive.

GRUNDIGT FORARBEJDE SKABER RESULTATER

For at en bestyrelse i en mindre eller mellemstor dansk virksomhed virkelig kan komme til sin rette skal den forstå den dagligdag, som ejeren/ejerne reelt arbejder under. For det hjælper ikke bare at give dem en række opgaver oveni det arbejde, de allerede har.

Der er to årsager til dette. For det første viser undersøgelsen, at 42% af ejerlederne havde problemer med at strukturere arbejde og opgaver for andre. Deres spidskompetencer ligger nemlig ofte på helt andre

områder. Derfor skal bestyrelsen sørge for at bidrage med denne struktureringskompetence og måske endda også sørge for at det bliver sat igang.

For det andet er livet og ledelsesformen i en mindre eller mellemstor virksomhed ofte præget af det, som vi hos New Way Consulting kalder for ”stjerneledelse”, hvilket betyder at ejeren/ejerne er i midten og alle de ansatte er omkring. Denne delegerings- og struktureringsopgave er det afgørende at få løst. Og her kan en aktiv bestyrelse hjælpe.

KEND DIG SELV - DIN BESTYRELSE KAN GIVE HJÆLP!

En aktiv bestyrelse bør også fungere som sparringspartner på det personligt udviklende plan. Næsten 78% af ejerlederne har nemlig konstateret, at jo bedre de kender dem selv, desto bedre ledere kan de blive.

Og dette er der brug for, hvis virksomheden skal vokse og der skal indføres mere traditionelle ledelsesformer, hvor beslutninger og ikke mindst ansvaret uddelegeres.

Vores erfaring er, at det næsten altid giver problemer, hvis ejeren/ejerne skal træffe alle beslutninger. Og jo større virksomheden bliver desto sværere bliver det, hvis ejerne skal gøre dette alene. I mange virksomheder er det stadig ejeren som træffer beslutninger om alt lige fra indkøb af papirklips til forhandling af de store ordrer. Det er derfor, at en professionel bestyrelse med den rigtige sammensætning kan gøre en stor forskel i mange virksomheder. Det er nødvendigt, at organisationen sammensættes og ansvaret uddelegeres på en fornuftig og hensigtsmæssig måde, således at bliver dynamisk og knap så sårbar, når ejeren er syg eller holder ferie.

PLAN FOR VÆKST & UDVIKLING

Over halvdelen af de adspurgte virksomheder har et ønske om at blive større, men fakta er, at langt størstedelen ender med at stå stille. Det er her, der er brug for en forretningsplan, som ledelsen og bestyrelsen kan agere efter. Og i mange situationer er det bestyrelsen, som må gå aktivt ind i den proces. For ellers overskygger driften tiden til strategisk og fremadrettet tænkning.



Et af de områder som oftest giver størst resultater er arbejdet med markedet, kunder og produktprogrammet. Mange virksomheder vil sælge alt til alle - og de er kraftigt drevet af, at det er ordrerne der styrer de opgaver de løser. Der er alt for lidt fokus i den måde, hvorpå salget styres. Der sker meget nyudvikling og specialtilpasning til konkrete kunder, men løsningerne bliver alt for sjældent solgt eller lavet til udbytterige koncepter. Også her har den værdiskabende bestyrelse en væsentlig opgave, hvor den kan stille alle de spørgsmål, som ellers ikke bliver stillet. Men for at være en god sparringspartner er bestyrelsen nødt til at sætte sig ind i virksomheden og dens produkter. Og det kræver tid og lysten til at gøre det!

INTERNE ARBEJDSGANGE

For mange virksomheder er arbejdet med de interne arbejdsgange, f.eks. via LEAN tankegangen, et område som er meget overset. De små og mellemstore virksomheder har den fordel at de er fleksible og hurtigt kan omstille sig. Men bagsiden af medaljen betyder ofte, at der er for meget personale til sikring af denne fleksibilitet, som følge af den manglende salgsfokusering.

Konsulenterne fra New Way Consulting sidder i en række bestyrelser, hvorfra vi hjælper virksomhederne med at tjene flere penge.



Bestyrelsens roller

Der er mange holdninger til, hvor meget bestyrelsen skal være involveret i virksomhedens dagligdag og drift. Og sagen er vel den, at der er ikke noget der er rigtigt eller forkert, men at det er et spørgsmål om direktion og virksomhedens konkrete situation. Overordnet har bestyrelsen to grundlæggende funktioner, hvor den sikre udvikling af virksomheden gennem sparring til direktionen og samtidig skal være kontrolorgan i forhold til sikring af, at virksomheden drives på betryggende vis i forhold til omgivelserne.

BESTYRELSEN SOM UDVIKLENDE DRIVKRAFT

En af de primære opgaver for bestyrelsen er at sikre virksomhedens udvikling samt at være en drivkraft i denne proces. Virksomhedens bestyrelse skal klart kunne kommunikere, hvor virksomheden er på vej hen og bidrage til at det nås!

I de større virksomheder er det direktionen som tager teten i forhold til strategiarbejdet. Men i de mindre virksomheder er det nødvendigt, at bestyrelsen tager en mere aktiv rolle. I mange situationer er det gavnligt at involvere mellemledere eller væsentlige ansatte i det udviklende arbejde. Det sikrer, at virksomheden står sammen, hvorved ejerne får flere ambassadører, når strategien skal udrulles. Men samtidig giver det også bestyrelsen en enestående chance for at få et indtryk af, hvordan dagligdagen reelt fungerer.

Bestyrelsesformanden i særdeleshed skal endvidere stå til rådighed for løbende diskussioner og sparring, når ejeren bliver i tvivl og har brug for en "second opinion". Men bestyrelsesformanden kan også give en god balast og troværdighed i forhold til forhandling med store kunder og banker.

BESTYRELSEN SOM KONTROLORGAN

I sidste ende er det bestyrelsens ansvar at virksomheden har en strategi og at den følges, således at der fremkommer fornuftige resultater. Derfor er bestyrelsen nødt til at sikre, at der foreligger fornuftige rapporteringsrutiner, således at virksomhedens tilstand hele tiden kan måles. Arbejdet med nøgletal samt sikring af tilstrækkelig underretning af banken er vigtige elementer, som skal sikre at virksomheden kan reagere og gennemføre korrigerende handlinger for at rette op på forholdet. Endelig skal bestyrelsen jo sikre, at virksomhedens kapitalberedskab er tilstrækkeligt i forhold til den virksomhed, der drives.

TÆTTERE PÅ I EN PRESSET SITUATION

I de situationer hvor det hele bare kører derudad, så bliver bestyrelsens opgave oftest til en indpisker og et kontrolorgan, som sikrer at virksomheden bevæger sig i den rigtige retning samt følger den fastlagte plan. Men når krisen trænger sig på, så skal bestyrelsen væsentligt tættere på. MEN det må stadig ikke gå ud over det kølige overblik, som bestyrelsen samtidig skal have. Så tættere på bør ikke være operationelt men snarere i form af tættere og hyppigere sparring til ledelse og direktion.



Investér i en professionel bestyrelse med dygtige og erfarne erhvervsfolk - find dem hos ASNET!

Det koster ikke noget at tale med ASNET, men det kan koste at lade være!



En professionel bestyrelse kan give dig den inspiration og indsigt, som kan sikre virksomheden vækst og fortsat udvikling uden, at du mister kontrollen.

Med bestyrelsesmedlemmer fra ASNET får du professionel sparring på strategiske og ledelsesmæssige udfordringer, adgang til nye kompetencer samt ASNETs store netværk. Det er noget, der tilfører virksomheden en stor værdi, der kan ses direkte på bundlinien.

Jan Tanderup Petersen fra New Way Consulting har været partner i netværket siden 2007, hvor de 67 partnere tilsammen har over 300 bestyrelsesposter.



ASNET er en netværksorganisation for erfarne virksomhedsledere, der arbejder professionelt med bestyrelsesarbejde, således at mindre og mellemstore danske virksomheder kan få etableret en bestyrelse, der kan styrke selskabets ledelse.

Der er p.t. 67 partnere i netværket.

**Læs mere på www.asnet.dk
eller ring til sekretariatet på 70 270 270**

FOR AT FÅ SUCCES MÅ VIRKSOMHEDEN HAVE EN KLAR VISION OG DER SKAL VÆRE KLARE FÆLLES MÅL. EN UNDERSØGELSE Gennemført af NEW WAY CONSULTING viser, at dette er et problem i 48% af de ejerlejede virksomheder

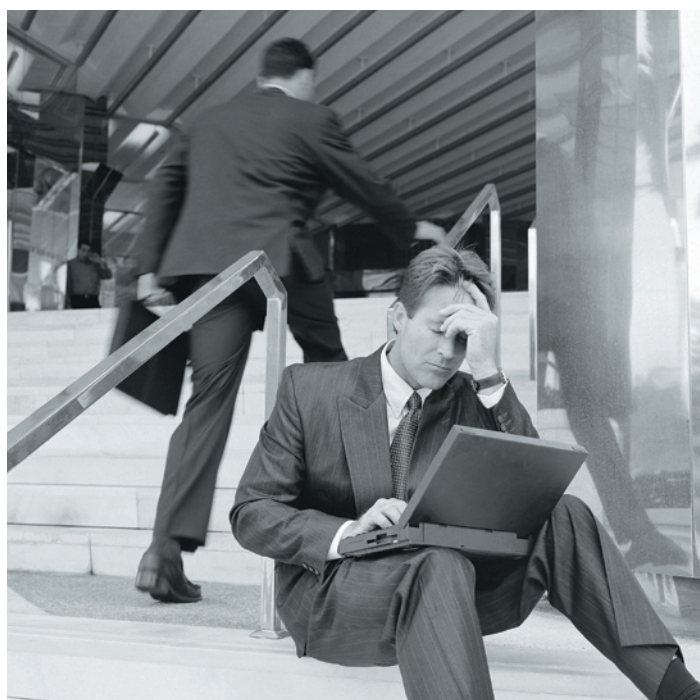
Mål og visioner bør drive VIRKSOMHEDERNE

En undersøgelse gennemført af New Way Consulting viser, at danske ejerledere har problemer med at få fastlagt klare mål samt at skabe en klar og tydelig vision, som kan kommunikeres til virksomhedens ansatte og dens omgivelser. Kun halvdelen af virksomhederne har en vision om, hvor den skal hen!

Ejerlederne savner i udpræget grad administrative & strukturelle evner. Der fokuseres for meget på "at gøre tingene rigtigt" istedet for "at gøre de rigtige ting!" Dette er medvirkende til, at hovedparten af de ejerlejede virksomheder forbliver små og derved ikke får udnyttet deres potentiale til vækst.

FÅ EN PROFESSIONEL BESTYRELSE

En effektiv bestyrelse vil i mange virksomheder betale sig hurtigt hjem. Det skaber fokus på virksomhedens kerneforretning og den kan medvirke til, at der skabes de nødvendige strukturer. Det betyder, at det bliver legalt for virksomhedens ansatte og sige nej tak til en ordre, som ikke passer til virksomhedens kompetencer. Alt for mange virksomheder udvikling kundetilpassede



løsninger, men får aldrig gensolgt løsningen til andre.

En bestyrelse bestående af erfarne kræfter, som kender til "livet" i en ejerlejet virksomhed kan for alvor skabe den nødvendige udvikling og fokus på indtjening i stedet for omsætning.

SÆT STRUKTUR I DELEGERINGSPROCESSEN

Mange ejerlejede virksomheder

har en ledelsesform, som kan kaldes stjernebaseret. Her sidder ejeren i centrum af alle beslutninger og han gør sig selv uundværlig. Men det er en fejlet politik, hvis virksomheden skal vokse - og ikke mindst, hvis den en dag skal sælges.

Der skal ske en decentralisering af beslutningskompetencen, f.eks. gennem afdelings- eller funktionsopdelte teams, som i

første omgang kan få det operationelle ansvar og senere også det budgetmæssige ansvar.

Det kræver at ejeren over tid inddrager nøglemedarbejdere i de strategiske beslutninger, således at ejeren langsomt kan frigøres fra de daglige beslutninger, hvilket kan give plads til mere strategisk rettede beslutninger. Ja, måske kan der endda blive plads til lidt mere ferie.

OPSTIL MÅL OG FØLG OP

Det klassiske problem i mange virksomheder er, at der ikke foreligger konkrete mål for virksomhedens udvikling. Det gør det svært for den engagerede medarbejder at være en ordentlig sparringspartner for ejeren.

Mange virksomheder styres efter niveauet på kassekredit, men det er en farlig vej - specielt i en situation, hvor bankernes villighed til at udlåne penge kan svigte. Der er brug for simple økonomiske nøgletal, som viser om virksomheden er på rette vej.

Og i en del virksomheder skal den hjælp komme fra personer, som ikke er en del af dagligdagen.

