

Krise som digital driver i SMV-bestyrelser

En undersøgelse af SMV-bestyrelsens arbejde under COVID-19

Indhold

01 Vigtigheden af digitalisering i SMV-segmentet

02 Hvordan har COVID-19 ramt SMV'erne?

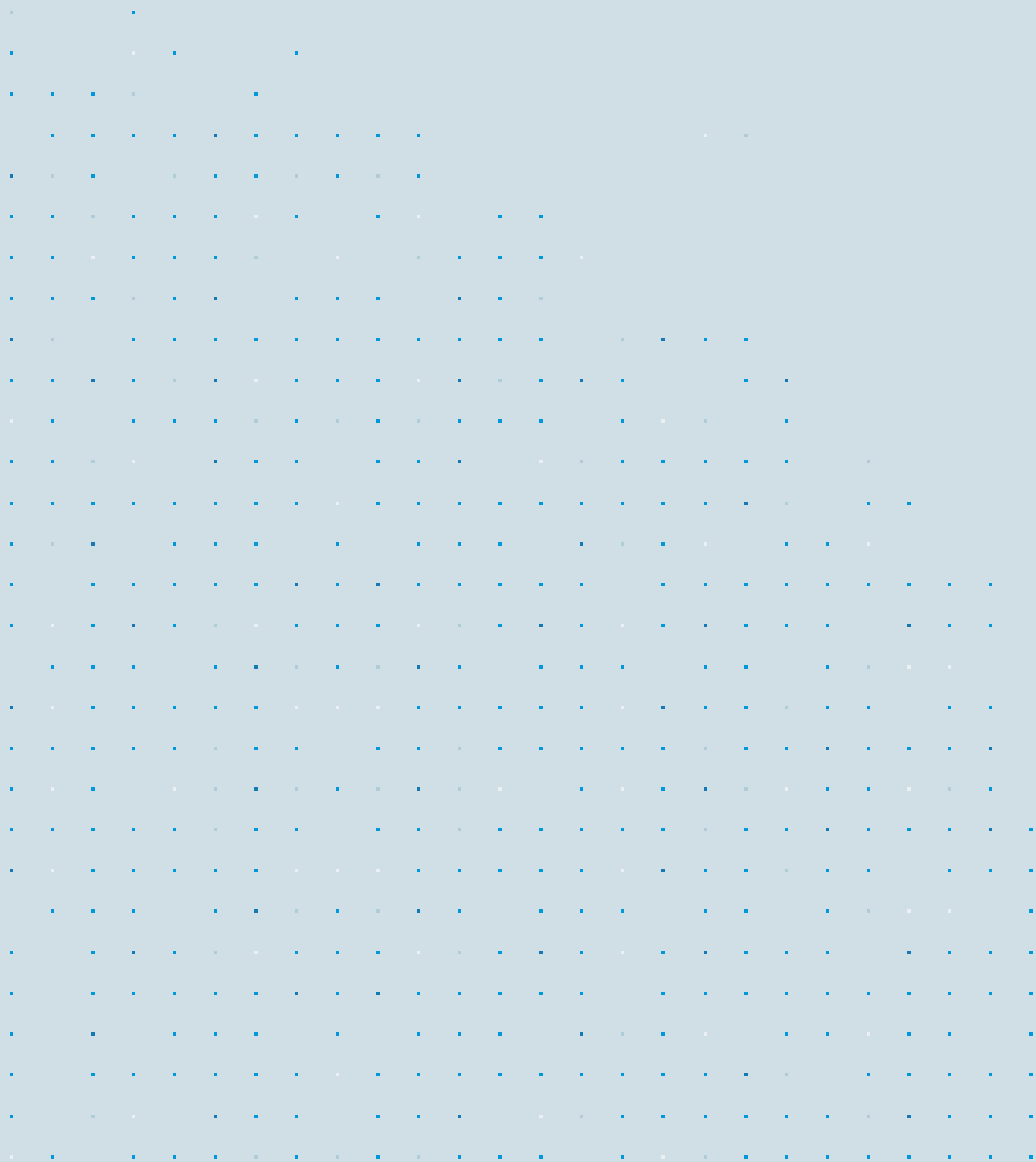
03 Digitalisering under COVID-19 og fremadrettet

04 Hvad udfordrer SMV-bestyrelser?

05 Bestyrelsesarbejde efter COVID-19

06 Respondenterne

07 Noter og Referencer



Forord

I denne publikation præsenteres resultaterne af en survey, som sætter fokus på, hvordan bestyrelser i små og mellemstore virksomheder (SMV) har arbejdet med digitalisering i en tid, hvor SMV'erne er ramt af COVID-19. Surveyen er en del af projektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator for vækst".



Projektet “SMV-bestyrelsen som digital katalysator”

Surveyen er en del af projektet “SMV-bestyrelsen som digital katalysator for vækst”, som har til formål at ruste SMV-bestyrelser til at arbejde strategisk med digitale initiativer og innovation.

Baggrunden for projektet er, at digitalisering kan bidrage til at skabe vækst, til at sikre virksomhedens placering i markedet og til indtrængning i nye markeder. Dermed bør digitalisering være et centralt element i bestyrelsens overordnede og strategiske ledelse af virksomheden. Såfremt bestyrelsen skal forholde sig til, hvordan virksomheden kan udnytte den digitale udvikling til at skabe vækst, skal den have indsigt og kompetencer til at arbejde strategisk med ny digital teknologi.

I projektet screenes 45 virksomheder for at fastlægge deres digitale udgangspunkt og digitale potentiale, hvorefter virksomhederne gennemgår et virksomhedsforløb på et år. Virksomhedsforløbet er forlænget til to år som følge af COVID-19. Her får bestyrelserne et digitalt kompetenceløft i form af enten a) et digitalt bestyrelsesmedlem, b) digital konsulentbistand eller c) et særligt uddannelsesforløb på tre gange to dage udviklet af DTU Learn for Life, Danmarks Tekniske Universitet.

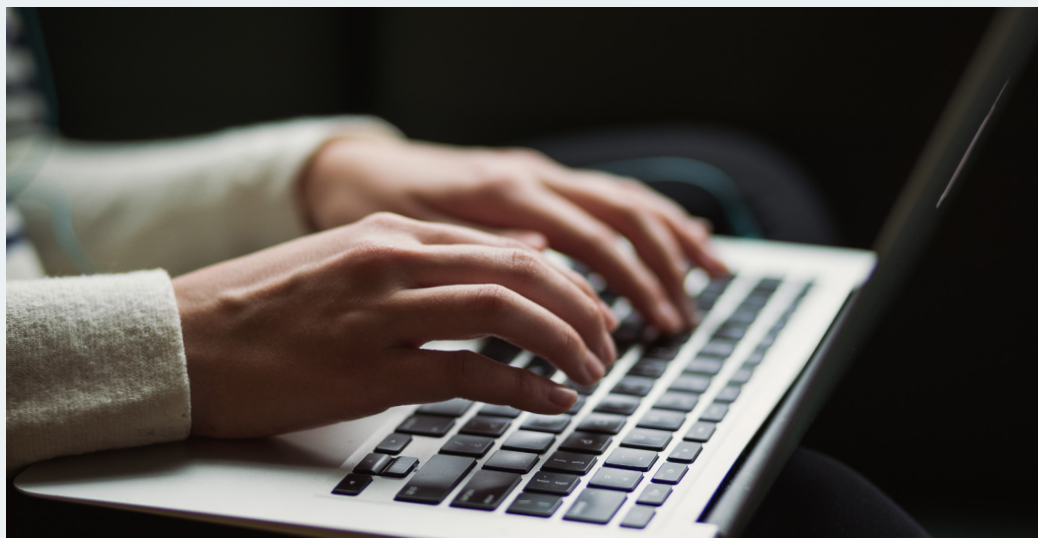
Målet er at skabe ny forskningsbaseret viden og udvikle processer, metoder og værktøjer, som kan hjælpe SMV-bestyrelser til at forstå, vurdere og investere rigtigt i de muligheder, som ny digital teknologi giver.

Projektet er et partnerskab mellem Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus BSS, DTU Learn for Life, Danmarks Tekniske Universitet, Gejst Studio og Erhvervs- og Midtjylland. Projektet er støttet af Industriens Fond under temaindkaldelsen "Nye digitale forretningsmodeller".

Projektet skulle oprindeligt løbe fra januar 2018 - juni 2021, men er på baggrund af COVID-19 forlænget til udgangen af 2022.

Se projektets hjemmeside: <https://mgmt.au.dk/center-for-smaa-og-mellemstore-virksomheder/digital-katalysator/>

Der blev som led i projektet i 2018-2019 gennemført en undersøgelse af SMV-bestyrelsens arbejde med digitalisering, "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder", som der også løbende henvises til i denne rapport. Se den tidligere undersøgelse: https://mgmt.au.dk/fileadmin/SMVbestyrelsen/enDigitalTidsalder_Rapport.pdf



COVID-19 rammer

COVID-19 ramte i projektperioden Danmark. Den havde ikke som tidligere konjunktur- og finanskriser karakter af en strukturel krise, men udgjorde et pludseligt politisk og adfærdsreguleret aktivitetsfald for dansk erhvervsliv, herunder SMV-segmentet. Som konsekvens blev SMV'er ramt på deres forretningsgrundlag og muligheden for at opretholde drifts- og udviklingsaktiviteter, bl.a. fordi fysisk fremmøde, rejseaktiviteter mv. blev lukket ned. Det medførte et behov for omstilling i SMV-segmentet nu og her. Imidlertid kan COVID-19 også betyde længerevarende forandringer i forretningsmiljøet, der medfører et behov for at arbejde strategisk med fremtidssikring af forretningsmodellen.

I begge situationer kan digitalisering spille en vigtig rolle. Imidlertid viser tidligere undersøgelser, at SMV'er, herunder deres bestyrelser, er alvorligt udfordret i forhold til den digitale omstilling¹. Det er derfor interessant at undersøge, hvordan en pludselig krise som COVID-19 påvirker SMV-bestyrelsens arbejde med digitalisering.

62%

af de **285 respondenter**, der har besvaret surveyen, er bestyrelsesmedlemmer i virksomheder med 0-49 ansatte



Om surveyen

Både regeringen og erhvervsorganisationerne har haft fokus på, at COVID-19 skulle bidrage til at styrke digitaliseringen i SMV-segmentet. Det var imidlertid svært at forudse, hvordan SMV'er, herunder deres bestyrelse, ville reagere i praksis. Derfor undersøges det i denne survey, hvilke konsekvenser COVID-19 har haft for SMV-bestyrelsens arbejde med digitalisering og må forventes at få fremadrettet. Har bestyrelsen øget sit fokus og inden for hvilke områder? Arbejder man fortsat primært med det, man kan betegne som basale digitale teknologier, eller anvender man i stigende grad de mere avancerede teknologier? Hvordan vurderer bestyrelsen, at COVID-19 vil påvirke virksomhedens forretningsmodel på længere sigt, og hvilket potentiale ser de for digitalisering fremadrettet? Hvilke faktorer har betydning for, om der arbejdes strategisk med digitalisering, når virksomheder udsættes for en forandring som COVID-19?

Et af de spørgsmål, rapporten gennemgående har fokus på, er, om SMV-bestyrelser primært anvender digitale teknologier til effektivisering og optimering af virksomheden, eller om digitalisering også sker med henblik på at skabe nye indtægtsstrømme gennem udvikling og innovation. Spørgsmålet er vigtigt, da et nyt projekt, "Hvad kan SMV'er lære af Covid-19?"², viser, at en strategi, der tilgodeser udvikling af nye forretningsmuligheder såvel som vedligeholdelse af driften, er det, der gør, at virksomheder kan præstere bedst under og efter krisen.

Surveyen er udsendt til bestyrelsesmedlemmer i små og mellemstore virksomheder. Virksomhederne fordeles efter antal ansatte og omsætning eller den samlede balance. Surveyen omfatter derfor virksomheder med mellem én og +250 medarbejdere og dermed virksomheder, som kan have meget forskellige setups i forhold til ressourcer såvel økonomisk som organisatorisk. Dog er hele 57% af de 285 respondenter, der har besvaret surveyen, bestyrelsesmedlemmer i virksomheder med 0-49 ansatte, mens 18% har 50-99 ansatte, og de resterende 25% har over 100 ansatte.

Ud af de 285 respondenter har 30 virksomheder flere end 250 medarbejdere. Der kan pga. den begrænsede antal af store virksomheder ikke konkluderes for dem på basis af resultaterne. De steder, hvor resultatet for virksomheder +250 påvirker resultatet for virksomheder under 250 vil der blive redegjort herfor. Se afsnit 6 for yderligere info om respondenter.

Præsentationen af surveyen har karakter af en deskriptiv analyse, hvor besvarelsesprocenter ikke er statistisk kontrolleret for "tilfældige udsving". Dette vil kræve en signifikansanalyse.

Key findings

I surveyen er der fokus på dels en krise som COVID-19's generelle indflydelse på bestyrelsen, dels på dens betydning for bestyrelsens arbejde med digitalisering.

A

Key findings for COVID-19's generelle indflydelse:

01

De fleste SMV'er har klaret sig godt under COVID-19

De fleste SMV'er i surveyen har formået at holde eller vækste såvel resultat som omsætning under COVID-19. Det er et mindretal af virksomhederne, der er ramt hårdt økonomisk. Resultatet er selvfølgelig branchebetinget, da fx oplevelsesøkonomien har været meget hårdt ramt pga. nedlukningen.

02

Mange SMV'er forventer, at COVID-19 påvirker deres forretningsmodel på længere sigt

Surveyen viser, at COVID-19 skaber varige forandringer i forretningsmiljøet for mange SMV'er. Respondenterne peger særligt på tre områder, hvor forandringerne vil slå igennem: Internt i virksomheden, på kundesiden og ift. værditilbuddet, dvs. virksomhedens produkter og ydelser, som skaber værdi for kunderne. Dét betyder, at mange SMV-bestyrelser står over for den strategiske opgave at fremtidssikre virksomhedens forretningsmodel bl.a. gennem brug af digitale teknologier.

SMV-bestyrelser tager vigtig læring med fra COVID-19

COVID-19 medførte et pludseligt aktivitets fald og krævede hurtig krisehåndtering. Det har for flertallet af SMV-bestyrelserne givet vigtig læring, som de tager med sig fremadrettet. Vigtige læringspunkter er fx:

- 1) Øget fokus på kriseberedskab såvel finansielt som beredskabsmæssigt
- 2) Verden er volatil og global, hvilket vil påvirke det strategiske arbejde fremover, ift. fx at finde komplementerende aktiviteter, nye forretningsmuligheder og nye veje til vækst
- 3) Vigtigheden af at være omstillingsparat både ift. strategi og drift i ledelse og organisation
- 4) Erfaringer med nye arbejdsformer i virksomheden og ledelse på afstand

Det er væsentligt at bemærke, at mange af læringspunkterne ikke kun er vigtige i en krisesituation, men i det hele taget i forbindelse med ledelse og udvikling af virksomheder i en tid, hvor forandringshastigheden generelt er høj.



43% mener, at
COVID-19 vil påvirke
forretningsmodellen på
længere sigt

B

Key findings vedr. COVID-19's betydning for bestyrelsens arbejde med digitalisering

01

Digitalisering har fået et boost under Covid-19, men måske er der et digitalt udskilningsløb i gang i SMV-segmentet

Det var usikkert, hvordan COVID-19 ville påvirke SMV-bestyrelsens arbejde med digitalisering. Surveyen viser det positive resultat, at halvdelen af bestyrelserne har øget deres fokus på digitalisering under COVID-19. Surveyen viser imidlertid også, at det især er de bestyrelser, der også før COVID-19 havde højt fokus på digitalisering, der har øget deres fokus mest under COVID-19 og vil øge det fremadrettet. Der synes dermed at være en risiko for, at der kan opstå et digitalt A- og B- hold i SMV-segmentet, for de virksomheder, der er i gang, rykker nu for alvor.

02

Eksternt pres på forretningsmodellen driver digital innovation og udvikling samt brugen af mere avancerede, digitale teknologier

Ca. 1/4 af SMV-bestyrelser har under COVID-19 haft fokus på opbygning af markeder og kundesegmenter og skabelse af nye indtægtsstrømme. Fremadrettet ser endnu flere et potentiale i de udviklingsorienterede områder især opbygning af nye markeder og kundesegmenter. Udvikling og innovation drives i høj grad af eksternt pres, da det især er de virksomheder, hvis forretningsmodel påvirkes fremadrettet af COVID-19, der har fokus på udvikling og innovation.

Surveyen viser også, at det især er de udviklingsorienterede områder, der driver brugen af de mere avancerede digitale teknologier, så som fx blockchain, kunstig intelligens, IOT og big data. Dog har virksomheder, der arbejder med innovation og nye teknologier har i det hele taget et bredere, teknologisk udsyn.

SMV-bestyrelser er fortsat udfordrede i deres strategiske arbejde med digitalisering

De 4 største udfordringer for bestyrelserne er:

- 1) Manglende kendskab til ny digital teknologi.
- 2) At det er svært at analysere, hvor digitalisering skaber størst værdi.
- 3) At bestyrelserne savner kompetencer i organisationen til at arbejde med digitalisering
- 4) Bestyrelsen har for overordnet viden om, hvor virksomheden allerede er digitaliseret

Resultatet rejser spørgsmålet, hvordan man kan give SMV-bestyrelserne et relevant kompetenceløft, så de i højere grad kan bidrage strategisk til den digitale udvikling af virksomhederne og hvordan man kan analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi. Yderligere peger mange respondenter på, at de har en for overordnet viden om virksomheden. Det rejser spørgsmålet, hvordan man kan komme tættere på virksomheden uden at falde ned i driften.

Bestyrelsesformanden er især digital driver i ejerledede virksomheder

Selvom bestyrelsens digitale fokus er øget under COVID-19, er det fortsat oftest direktionen, der sætter digitalisering på bestyrelsens "dagsorden", hvilket bl.a. afspejler, at bestyrelser føler sig udfordrede.

Bestyrelsesformandens og til dels de menige medlemmers rolle er stærkere i de ejerledede virksomheder end i de ikke ejerledede, hvilket synes at hænge sammen med, at ejerledere generelt vurderes digitalt svagere end eksterne direktører.

49%

har under COVID-19 øget deres fokus på digitalisering

SMV-bestyrelser vil øge kompetenceniveauet på nye måder

SMV-bestyrelserne har ikke den rigtige kompetencesammensætning for at kunne arbejde strategisk med digitalisering, jf. ovenfor, og dén problemstilling har særligt bestyrelsesformændene fokus på at løse. Ca. en tredjedel af formændene vil tilføre nye bestyrelsesmedlemmer med digitale kompetencer, men flere vil gå nye veje for at få gennemført et kompetenceløft, fx i form af advisories, dvs. midlertidige ekspertmedlemmer, som ikke anmeldes som bestyrelsesmedlem og eksterne advisory boards. Nye måder at tilføre kompetencer på rejser selvsagt en række spørgsmål, fx: Hvordan kobler man bedst arbejdet i advisory board til virksomhedens strategi og de organisatoriske og økonomiske ressourcer? Og ift. brugen af advisories: Hvordan integrerer man dem på et niveau, der gør, at de de facto kan bidrage på bestyrelsesniveau?

35%

af alle bestyrelsesformænd **søger nye måder** at tilføre digitale kompetencer på



Bestyrelsesarbejdet er under forandring

44% af respondenterne svarer, at erfaringerne fra COVID-19 vil påvirke bestyrelsens arbejde fremover. COVID-19 har øget SMV-bestyrelsernes orientering mod de forandringer, der sker i deres forretningsmiljø. Respondenterne ønsker derfor at øge agiliteten ift. at kunne træffe hurtige beslutninger og være mere omstillingsparate. Respondenterne peger desuden på, at de vil tættere på forretningen og involvere sig mere, ligesom de vil samarbejde tættere med direktøren/ejerlederen. Det rejser spørgsmålet: Hvordan tilrettelægges bestyrelsens arbejde bedst for at opnå dette?



+44%

af respondenterne svarer, at **erfaringerne fra COVID-19** vil påvirke bestyrelsens arbejde fremover.

1. Vigtigheden af digitalisering i SMV-segmentet

Digitalisering - vigtig i SMV-segmentet

Det digitale gap mellem SMV'er og de store virksomheder er blevet større

Nye undersøgelser viser, at danske virksomheder fortsat er blandt de digitale frontløbere i EU, jf. fx Erhvervsstyrelsen, Redegørelse for Danmarks digitale vækst (2021), selvom Danmark fra 2015 til 2020 er rykket tilbage fra en 1. plads til en 3. plads i det europæiske digitaliseringsindeks (DESI). Danmarks stærke position bygger især på anvendelsen af en række basale teknologier og den gode digitale infrastruktur, mens der er tegn på, at Danmark i mindre grad er foregangsland i forhold til nogle af de mere avancerede teknologier.

SMV'erne er også fortsat godt med ift. de andre EU lande, og det er positivt nyt, at Danmark har udviklet sig til et foregangsland, når det kommer til SMV'ernes anvendelse af big data, hvor danske SMV'er tidligere har saktet bagefter sammenlignelige nordeuropæiske lande. Danske SMV'er ligger også i top, når det kommer til at bruge cloudløsninger.

Redegørelsen viser imidlertid også, at der fortsat er et digitalt gap mellem SMV'erne og de større virksomheder, og at dette gap gradvis øges, når det kommer til brugen af de mere avancerede teknologier, som big data-analyse, blockchain, kunstig intelligens og brug af serviceroboter. Dette kan have betydning for SMV'ernes innovationsmuligheder og deres konkurrenceevne. Det er derfor vigtigt, at SMV-segmentet styrker brugen af digitale teknologier.



Er fokus på digitalisering øget under COVID-19?

Der har bl.a. i pressen og hos erhvervsorganisationerne været stort fokus på digitalisering, dels som en måde at komme styrket ud af krisen, dels som en måde at styrke konkurrencekraften på på længere sigt. Spørgsmålet er, om COVID-19 i praksis har øget SMV-bestyrelsernes arbejde med digitalisering og dermed har været en vigtig driver for digitalisering og til en styrket konkurrenceevnen fremadrettet? Det gives der svar på nedenfor i afsnit 3, s. 30.

Effektivisering og innovation på samme tid?

Undersøgelsen "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder" fra 2018 til 2019³ viste klart, at SMV-bestyrelsernes digitale fokus var rettet mod effektivisering og optimering og ofte gennem brug af det, der kan betegnes som basale teknologier som fx ERP. Kun en mindre del af bestyrelserne havde fokus på at skabe nye indtægtsstrømme gennem udvikling og innovation ved brug af de avancerede teknologier som fx IOT, 3D-print og kunstig intelligens. Såfremt SMV'erne skal komme godt eller sågar styrket gennem en krise, er det uheldigt. Resiliensforskningen⁴ fra finanskrisens pegede på, at mange af de SMV'er, der kom styrket ud af krisen, havde evnet at arbejde parallelt med optimering af den eksisterende forretning (exploitation) og udviklingen af nye innovative tiltag, der kunne udgøre fremtidens vækstmotor (exploration). Helt ny forskning, "Hvad kan SMV'er lære af COVID-19?", jf. note 2, viser, at en strategi, der tilgodeser såvel udvikling af nye forretningsmuligheder som vedligeholdelse af forretningsmodellen, er det, der gør, at SMV'er kan præstere bedst under og efter krisen.

SMV-bestyrelsens rolle i en krisetid?

Bestyrelsen skal ifølge selskabslovens § 115 varetage den overordnede og strategiske ledelse af virksomheden, sørge for en forsvarlig organisation, sikre et forsvarligt kapitalberedskab samt føre kontrol med selskabets økonomi, herunder sikre at der er procedurer for risikostyring.

Når en krise som COVID-19 rammer og fører til et pludseligt aktivitetsfald, øges preset på virksomhederne ift. omsætning og indtjening, hvilket også betyder, at bestyrelsens økonomiske fokus øges. Dét afspejles i undersøgelsen, der viser, at de 46% af respondenterne har haft øget fokus på kapitalberedskab, likviditet mv.

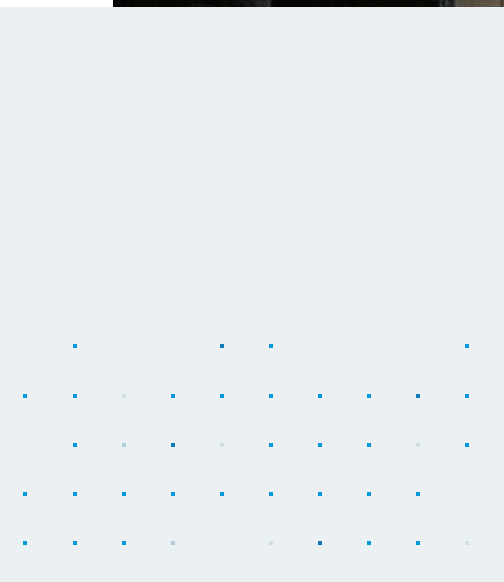
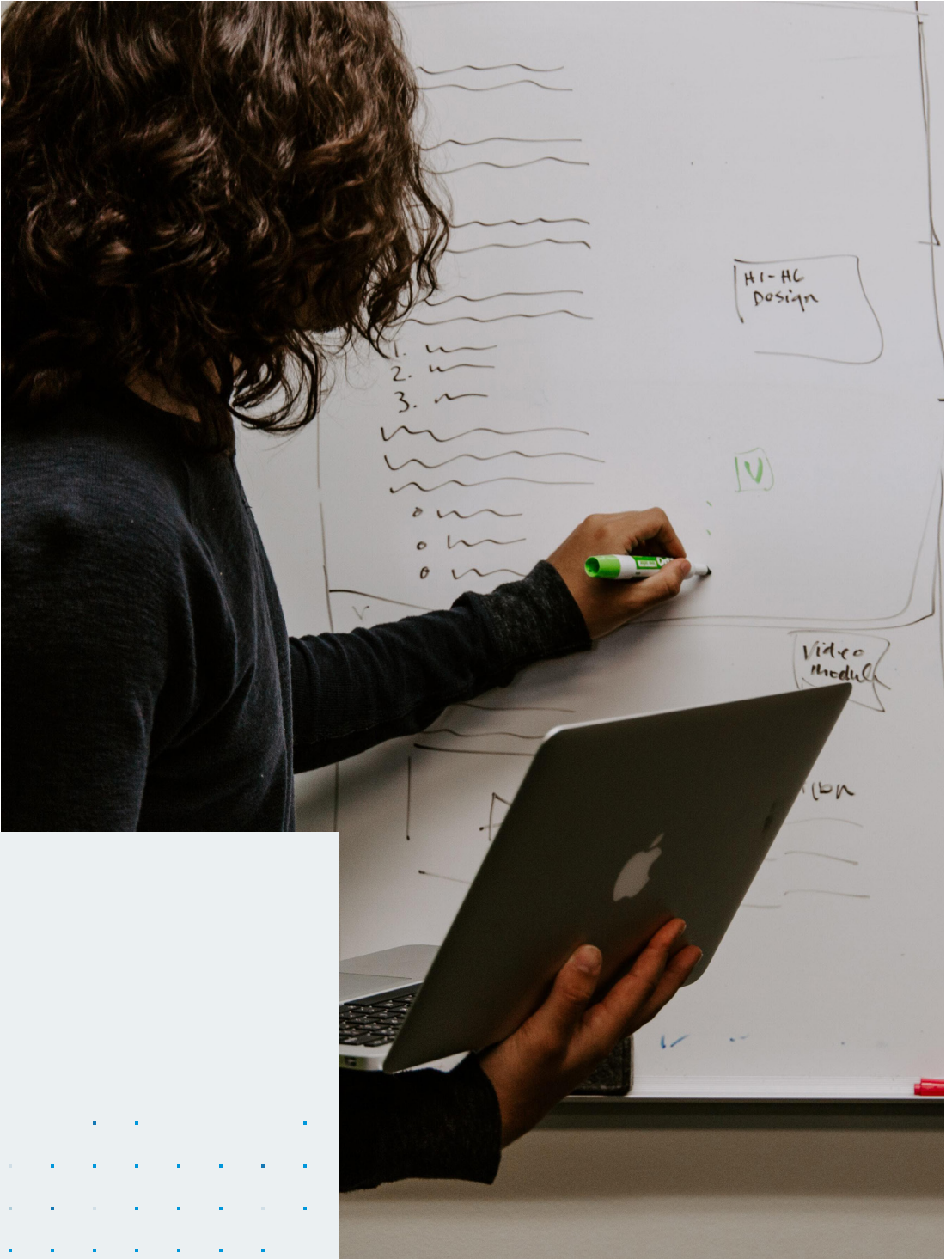
Oftentimes vil et potentielt eller aktuelt pres på økonomien fjerne fokus på udvikling af digitale initiativer til fordel for et driftsfokus, hvilket kan være uhensigtsmæssigt. Det er derfor interessant at undersøge, hvordan en krise påvirker bestyrelsernes arbejde med digitalisering.

Samtidigt viser forskning, at mange SMV'er ofte savner fokus på strategisk udvikling, bl.a. fordi SMV'er typisk er centreret omkring en ejerleder, som ofte er fanget i driften.⁵ Derfor kan bestyrelser i SMV'er være helt afgørende i forhold til at skabe dels et strategisk overblik, dels en retning i SMV'er.⁶ Såfremt bestyrelsen skal forholde sig til, hvordan virksomheden kan udnytte den digitale udvikling til at skabe vækst, skal den have indsigt og kompetencer til at arbejde strategisk med ny digital teknologi.



62%

af SMV'erne har formået at **holde resultatet** ift. budget for året **eller vækste** under COVID-19



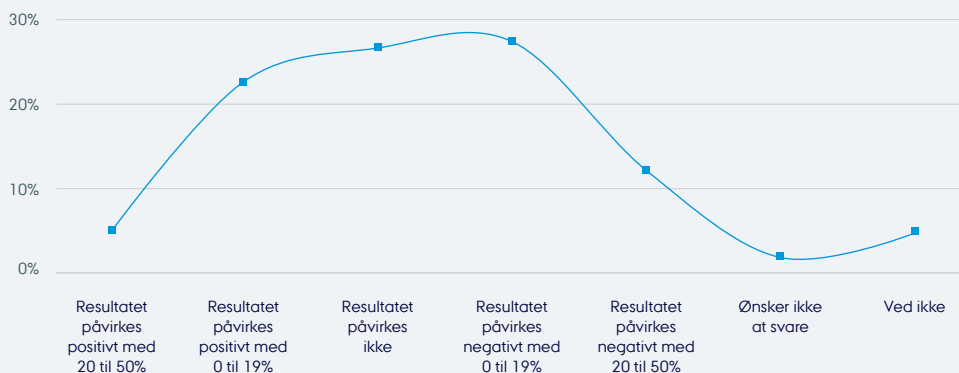
2.

Hvordan har
COVID-19 ramt
SMV'erne?

Hvordan har COVID-19 ramt SMV'erne?

De fleste SMV'er i denne undersøgelse har formået at holde resultatet ift. budget for året (33%) eller vækste under COVID-19 (29%), og det er således et mindretal af virksomhederne, der er ramt hårdt økonomisk (tabel 01). 35% af SMV'erne har oplevet et forringet resultat. Resultatet er selvfølgelig i høj grad branchebetinget, da fx oplevelsesøkonomien har været meget hårdt ramt pga. nedlukningen.⁷

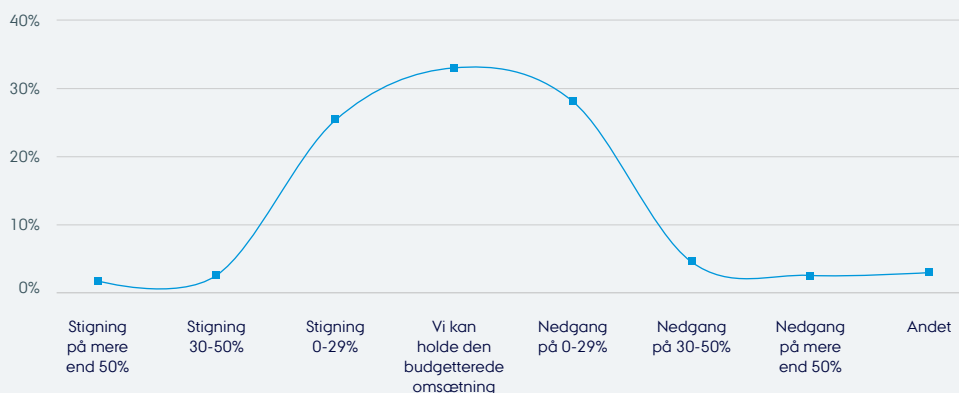
01 Hvordan påvirkes resultatet ift. årsbudgettet?



De fleste kan holde eller øge deres omsætning

62% af respondenterne i indsamlingsperioden fra tredje kvartal 2020 - første kvartal 2021 anfører, at de som minimum kan holde den budgetterede omsætning eller endda øge omsætningen.

02 Hvordan forventer I COVID-19 kommer til at påvirke jeres omsætning i år?



Andre og større undersøgelser på bagkant af COVID-19, fx "SMV Barometret 2021", viser ligeledes, at SMV-segmentet generelt har klaret sig godt. Ifølge SMV-barometret, som måler på omsætning, holder 21% af SMV'erne deres omsætning, mens hele 34% har øget deres omsætning under krisen - 17% med over 10%. 43% af SMV'erne er ramt på deres omsætning. 12,7% oplever et lille fald på ml. 0-10%, mens 11,9% har en omsætningsnedgang på 11-20%, og 19,2% har et fald på over 20%. Igen er det i høj grad oplevelsesøkonomien, der er ramt.

34%

af SMV'erne har øget deres omsætning under krisen

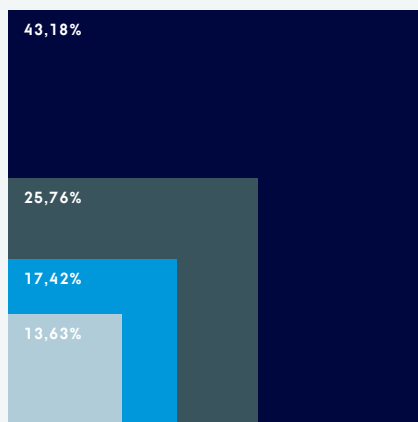
Der kan være mange årsager til, at mange SMV'er har klaret sig godt. Dette er selvfølgelig bl.a. branchemæssigt betinget, idet nogle brancher har været hårdere ramt end andre. Samtidig har mange SMV'er under COVID-19 haft mulighed for at søge økonomiske hjælpepakker. Herudover er ejerledere handlingsorienterede og er ofte i stand til at udnytte fordelene i ejer- og ledelsesstrukturen til hurtigt at omstille sig og foretage den nødvendige tilpasning og udvikling af forretningsmodellen, jf. foreløbige resultater fra andre projekter,⁸ samt fra en interviewundersøgelse blandt virksomhederne i forskningsprojektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator".

COVID-19 påvirker også fremadrettet SMV'ernes forretningsmodel

COVID-19 medfører for mange SMV'er ikke alene et midlertidigt aktivitetsfald, men potentielt varige forandringer i forretningsmiljøet og derfor potentielt deres forretningsmodel. 26% af respondenterne svarer således, at COVID-19 i høj grad vil påvirke deres forretningsmodel fremadrettet, mens 17% mener, at den vil blive påvirket i begrænset omfang (tabel 03). Det betyder, at mange SMV-bestyrelser står over for den strategiske opgave at fremtidssikre virksomhedens forretningsmodel bl.a. gennem brug af digitale teknologier, jf. senere i rapporten.

03 Vil COVID-19 påvirke virksomhedens forretningsmodel på længere sigt

Fx udvikling af nye produkter/services, nye kundekanaler, andre kundesegmenter, samarbejdet med samarbejdspartnere, mv?



For de 43% af respondenterne, som angiver, at det er for tidligt at sige, om forretningsmodellen påvirkes, er det vigtigt, at bestyrelsen hurtigst muligt foretager de nødvendige analyser for at vurdere, om det er tilfældet. Ellers risikerer man dels at tabe konkurrencekraft, dels at gå glip af de nye forretningsmuligheder, som en forandret verden kan skabe bl.a. gennem digitalisering.

Hvordan forventes COVID-19 at påvirke forretningsmodellen fremadrettet?

I de uddybende svar peger de SMV-bestyrelser, hvis forretningsmodel i høj grad vil blive påvirket af COVID-19, særligt på tre områder, hvor forandringerne vil slå igennem: Internt i virksomheden, på kundesiden og ift. værditilbuddet, dvs. virksomhedens produkter og ydelser, som skaber værdi for kunderne.⁹

Forventninger til ændringer i forretningsmodellen fremadrettet

01

Digitalisering af virksomheden internt

Onlinemøder er kommet for at blive - dette gælder både internt og eksternt. Virksomhederne vil også fremadrettet bruge onlinemøder til både intern kommunikation og til kundekontakt. Dog peger flere på, at krisens remote-arbejde også bevirker, at de i fremtiden vil have brug for at skabe et bedre digitalt overblik ned i deres forretning fx gennem kunstig intelligens, robotter til inspektionsopgaver og generel digitalisering af arbejdsgange.

02

Kundesiden skal have en digital overhaling

Svarene viser også, at virksomhederne under COVID-19 har haft fokus på at optimere deres mulighed for at nå kunder og afsætte deres varer gennem nye kanaler med mindre fysisk kontakt. Mange anfører, at de også fremadrettet skal udvide og skabe nye salgskanaler, fx gennem styrket online tilstedeværelse, webshops, digitale showrooms, online konferencer og digitale messer.

Der er ligeledes fremadrettet fokus på at gøre relationen til kunderne mere digital i form af online self-service, produktkonfiguratorer, digitale robotter og generelt bare mere digital kundekontakt. Nogle virksomheder udvikler også en stærkere datadeling gennem selvstændige lock-in med målet om at knytte kunder og samarbejdspartnere tættere til virksomheden.

Arbejdet med at styrke den fremadrettede digitaliseringsindsats mod kunder vil ifølge nogle af respondenterne have strategiske konsekvenser ift. kundesegmentering, fx for at gøre sig mindre sårbare eller gennem identifikation af nye kundegrupper.

03

Digitalisering af værditilbuddet på sigt

En del respondenter anfører, at COVID-19 har synliggjort behovet for at udvikle nye produkter, services og ændre i deres prismodeller ved brug af digitale teknologier. Dermed har de identificeret muligheden for at styrke deres værditilbud gennem brug af fx software-as-a-service-produkter, øget kreativitet og nye forretningsmodeller og nye produktprogrammer.

53%

af respondenterne svarer, at de tager læring med sig, og de peger også på, at krisen vil påvirke det generelle bestyrelsesarbejde fremadrettet

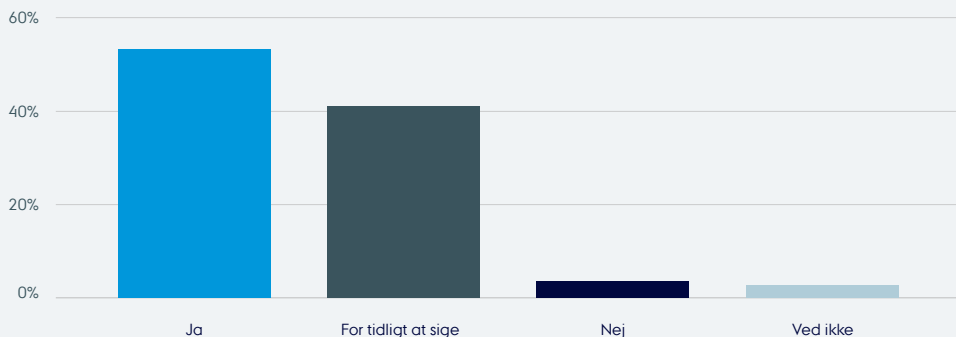
SMV-bestyrelser tager læring med fra COVID-19

COVID-19 er en type krise, vi ikke har oplevet før. Den ramte virksomhederne "over night" og krævede hurtig krisehåndtering. Det er derfor interessant at undersøge om og i givet fald, hvilken læring SMV-bestyrelserne tager med sig ift. kommende kriser.

53% af respondenterne svarer, at de tager læring med sig, og de peger også på, at krisen vil påvirke det generelle bestyrelsesarbejde fremadrettet, jf. afsnit 5. 41% mener, det er tidligt at sige noget om, hvorvidt de kan tage læring med sig til fremtidige kriser.

De uddybende svar giver et mere nuanceret billede af, hvilke læringer respondenterne tager med sig.

04 Er der læring fra COVID-19 krisen, som I vil tage med jer i forhold til fremtidige kriser?



Det er væsentligt at bemærke, at mange af læringspunkterne er vigtige ikke kun i en krisesituation, men i det hele taget i forbindelse med ledelse og udvikling af virksomheder i en tid, hvor forandringshastigheden generelt er høj. Fx anføres det, at det var positivt at blive tvunget til innovation, ligesom det var en anledning til at få skåret ned de rette steder. I det følgende fremhæves nogle af de centrale læringspunkter.

Øget fokus på kriseberedskab

Bestyrelserne vil i fremtiden have større fokus på kriseberedskabet, både ift. bestyrelsens årshjul og gennem egentlige beredskabsplaner. Konkret peges der fx på bedre styr på arbejdsgange i virksomheden, strukturering af interne KPI-informationsflow, og så skal virksomheden i højere grad kunne ledes og drives digitalt, fx varehåndtering og vareudveksling uden fysisk kontakt, online salgsprocesser og -aktiviteter, mv.

Der peges ligeledes på risikospredning ift. fx supply chain og mere websalg.

Behovet for et stærkere kapitalberedskab anses også som en vigtig del af kriseberedskabet fremadrettet, så man, som en respondent anfører, "får den fornødne tid (én til to måneders drift uden indtægter) til at agere rationelt ved en pludselig krise".

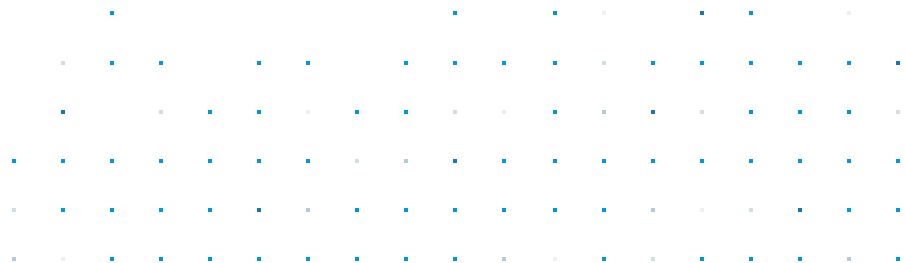
Og så anser SMV-bestyrelserne omstillingsparathed som et af de vigtigste læringspunkter.

Omstillingsparathed hos ledelse og medarbejdere

Respondenterne peger på, at omstillingsparathed er et vigtigt læringspunkt ift. at kunne reagere hurtigt på fremtidige kriser, herunder pandemier. Respondenterne peger på, at erkendelsen af, at verden i den grad er foranderlig, også skal slå igennem i bestyrelsen ift. det strategiske arbejde, jf. afsnit 5.

En række respondenter anfører, at medarbejderne har været meget omstillingsparate under COVID-19, og at man vil bruge den erfaring til at arbejde med omstillingsparathed også efter krisen. Netop omstillingsparathed er vigtigt, når der skal arbejdes med digital omstilling i virksomheder, og denne læring kan derfor være vigtig ift. digitalisering generelt.

Omstillingsparathed kommer ikke af sig selv og respondenterne fremhæver vigtigheden af omfattende kommunikation og information til medarbejdere som en vigtig læring også ift. implementering af procedurer og strategi.



Agilt, strategisk fokus på virksomhedens kontekst og scenarier

Bestyrelserne har med COVID-19 erkendt, at verden er volatil og global, og de angiver, at det vil påvirke det strategiske arbejde fremover, både ift. at finde komplementerende aktiviteter, nye forretningsmuligheder og i det hele taget nye veje til vækst.

Strategiarbejdet skal være mere agilt fx gennem mere kortsigtede strategier og en mere "emergerende strategitilgang".¹⁰ Konkret peger respondenterne også på øget brug af "hvad nu hvis"- og "worst case"-scenarier mv. i det generelle strategiarbejde. Se også afsnit 5 om Bestyrelsesarbejdet efter COVID-19.

Nye arbejdsformer og ledelse på afstand - digitalisering af kommunikationen

COVID-19 har givet læring om nye arbejdsformer, fx hjemmearbejdspladser og behovet for løbende og transparent, virtuel kommunikation i forbindelse med distanceledelse. Respondenterne peger også på, at disse arbejdsformer kræver andre former for KPI-strukturer og større overblik over forrettningens kerneopgaver.



Spørgsmål til refleksion

- 01 Har I overvejet, om COVID-19 skaber varige forandringer i jeres forretningsmiljø?
- 02 Har I drøftet, om COVID-19 har afsløret sårbarheder i jeres eksisterende forretningsmodel?
- 03 Har I identificeret og diskuteret læringspunkter fra COVID-19 på strategisk niveau?
- 04 Har I identificeret og diskuteret læringspunkter fra COVID-19 på operationelt niveau?

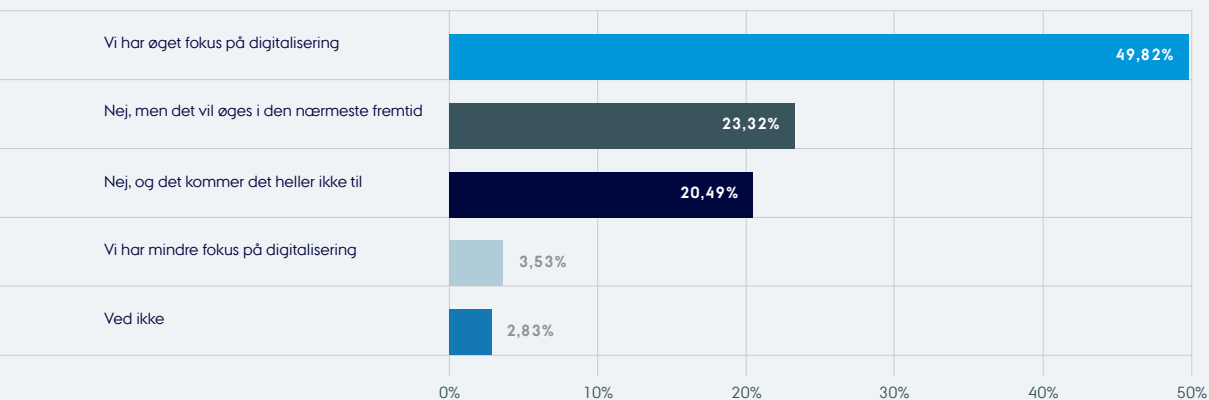
3. COVID-19 som digital driver

SMV-bestyrelsen har øget fokus på digitalisering

Undersøgelsen "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder" fra 2018 til 2019 viste, at danske SMV-bestyrelser var ved at komme i det digitale arbejdstøj. Hele 61% af respondenterne havde i høj grad eller i et vist omfang arbejdet med, hvordan digitalisering kunne bidrage til øget konkurrencekraft. I denne survey fra 2020-2021 havde 67% af respondenterne før krisen i høj grad eller i et vist omfang arbejdet med digitalisering.

Det var usikkert, hvordan COVID-19 ville påvirke bestyrelsens arbejde med digitalisering. Denne survey viser imidlertid klart, at bestyrelserne har øget deres fokus på digitalisering under COVID-19 (50%) og yderligere 23% vil gøre det i den nærmeste fremtid (tabel 05).

05 Har COVID-19 krisen påvirket bestyrelsens arbejde med digitalisering?

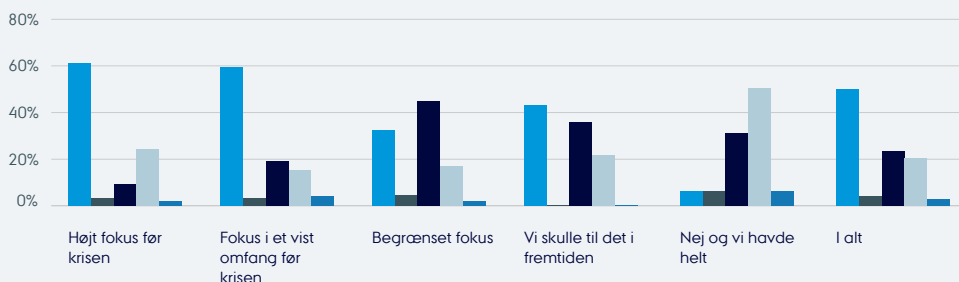


Skaber COVID-19 et digitalt udskilningsløb i SMV-segmentet?

Survey viser desuden, at der er en sammenhæng mellem et tidligere højt fokus på digitalisering og et øget fokus på digitalisering under krisen. Det er således især de bestyrelser, der også før krisen havde fokus på digitalisering, der har øget deres fokus under COVID-19 (tabel 06). Dermed synes digitalisering at avle digitalisering. Af dem, der før krisen i høj eller i nogen grad havde arbejdet med digitalisering, er det 60%, der har øget deres fokus under COVID-19, mens det kun er 32% af dem, der før COVID-19 kun i begrænset omfang havde arbejdet med digitalisering, der har øget deres fokus. Til gengæld er der 45% af dem, der vil øge deres fokus i fremtiden (tabel 06). Det er vigtigt, at det rent faktisk sker, da der ellers er en risiko for, at der kan opstå et digitalt A- og B-hold i SMV-segmentet, for de virksomheder, der er i gang, rykker hurtigere end nogensinde før.

06 Hvem har øget sit digitale fokus under COVID-19?

■ Vi har øget fokus på digitalisering
 ■ Vi har mindre fokus på digitalisering
 ■ Nej, men det vil øges i den nærmeste fremtid
■ Nej, og det kommer det heller ikke til
 ■ Ved ikke



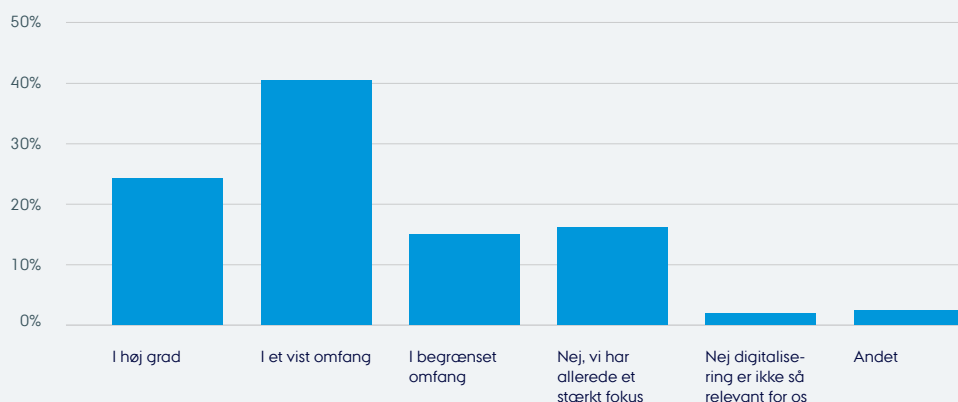
65%

af respondenterne vil de kommende to år øge det digitale fokus i høj grad

Det øgede fokus fortsætter

De gode nyheder er, at det øgede fokus på digitalisering fortsætter efter COVID-19. Hele 65% af respondenterne vil de kommende to år øge det digitale fokus i høj grad (24%) eller i et vist omfang (41%), og 16% har allerede et stærkt fokus på digitalisering (tabel 07).

07 Vil COVID-19 øge bestyrelsens fokus på digitalisering i de næste 2 år?

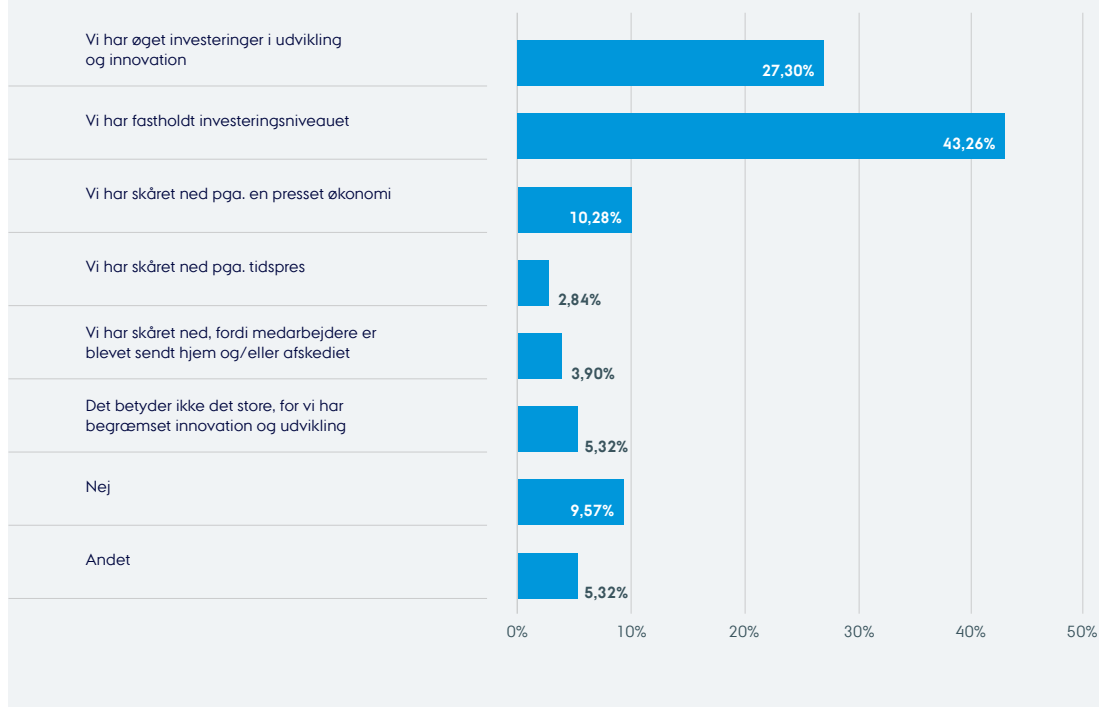


SMV'erne fastholder deres investering i udvikling og innovation

Som nævnt viser helt ny forskning, at de SMV'er, der klarer sig bedst gennem COVID-19, er dem, der evner at arbejde såvel med vedligeholdelse som med innovation af forretningen. Såfremt digitale teknologier skal anvendes til dels at effektivisere, dels til at skabe nye indtægtsstrømme gennem udvikling og innovation, kræver det investeringer. Surveyen viser, at langt de fleste SMV'er enten har øget deres investeringer i udvikling og innovation under COVID-19 (27%) eller fastholdt niveauet (43%) (tabel 08).¹¹

08 Har COVID-19 generelt påvirket investeringer

Tid og/eller penge - i udvikling & innovation, inkl. digitalisering?



Dykker man ned i tallene, er det ikke overraskende, at det især er de virksomheder, som forventer et øget resultat under COVID-19, der har øget eller fastholdt investeringerne. Dermed er der en risiko for, at de SMV'er, der er hårdt ramt af krisen på sigt rammes endnu hårdere, fordi de ikke kan udnytte de digitale teknologier, der kunne styrke virksomheden.

En opgørelse fra Dansk Industri fra 2020 "Coronakrisen sætter turbo på virksomhedernes digitale investeringsplaner", viste, at danske virksomheder forventer at investere mere i IT i kølvandet på COVID-19-krisen. Desværre viste DI-undersøgelsen også, at det primært de større virksomheder, der forventer at øge investeringerne.

Hvilke områder digitaliseres?



25%

af respondenterne under COVID-19 har haft fokus på at **skabe nye indtægtsstrømme** gennem udvikling og innovation.

Fortsat stærkt fokus på optimering, effektivisering og salg

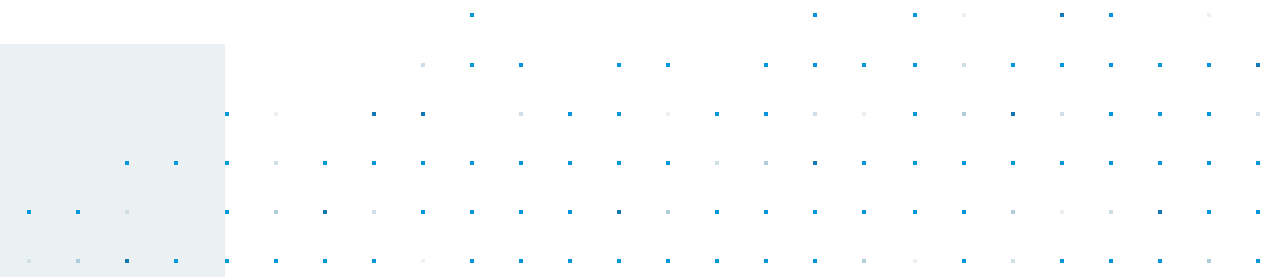
De fleste SMV-bestyrelser har under COVID-19 haft fokus på effektivisering og optimering, hvilket ikke er overraskende, dels pga. COVID-19, dels fordi mange SMV'erne fortsat generelt arbejder på digitalisering af motorrummet gennem EPR, automatisering i produktionen mv. 25% af respondenterne har under COVID-19 haft fokus på at skabe nye indtægtsstrømme gennem udvikling og innovation med digitale initiativer. Det er ikke muligt at vurdere, om dette tal er højt eller lavt, da vi ikke kender behovet og mulighederne i de responderende virksomheder. Sammenholder man med samme tal fra 2018 til 2019 var de på 23%, hvorfor det i hvert fald er positivt, at COVID-19 ikke ser ud til at have betydet et aktivitetsfald.

Den fysiske nedlukning har ikke overraskende fået SMV'erne til at øge fokus på salgssiden, fx i form af nye online salgskanaler og digital handel med kunder. Interessant er imidlertid, at hele 27% har arbejdet med at opbygge markeder og kundesegmenter. Tallet afspejler antageligt, at når nogle kundesegmenter rammes pga. COVID-19, udnytter SMV'erne deres agilitet til hurtigt at søge nye segmenter og markeder, og det faktum at deres forretningsmodeller ofte kræver færre kunder end de større virksomheder for at være rentable

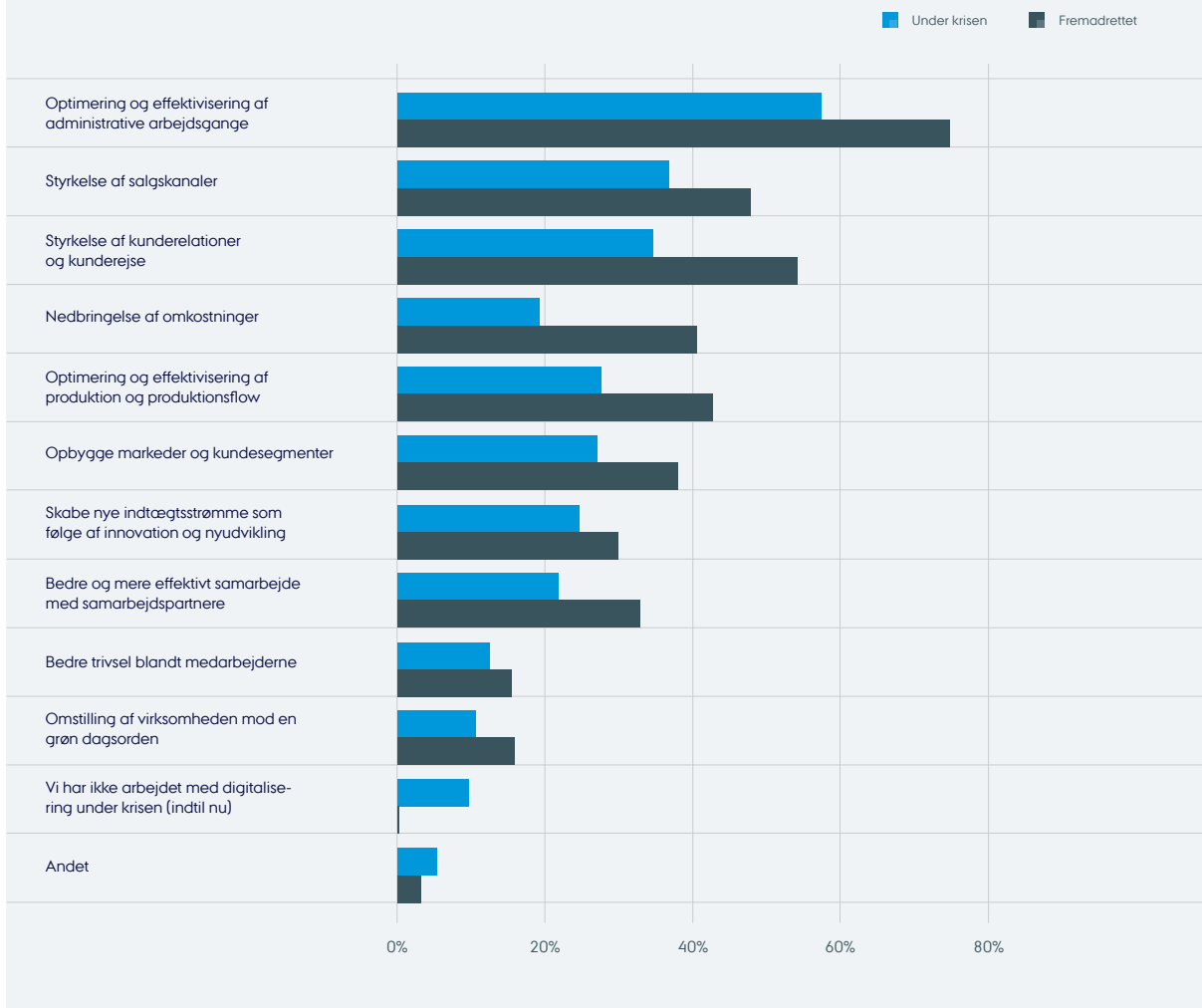
Mange SMV-bestyrelser ser et digitalt potentiale fremadrettet

I forbindelse med en krise er der en risiko for, at man vil søge tilbage mod status quo før krisen med risiko for, at man overser, at forretningsmiljøet er varigt forandret. Surveyen viser imidlertid, at SMV-bestyrelser ser et stort digitaliseringspotentiale fremadrettet inden for stort set alle områder (tabel 09 - næste side).

Innovation er vigtigt for mange virksomheder, hvis de skal undgå at blive overhalet af alternative løsninger, konkurrenter eller nye spillere i markedet. Det er derfor positivt, at mange SMV-bestyrelser ser et potentiale i at anvende digitalisering ift. de udviklingsorienterede områder som opbygning af nye markeder og kundesegmenter og skabelse af nye indtægtsstrømme. Ift. opbygning af nye markeder stiger tallet fra 27% under krisen til 38% de kommende to år, mens skabelse af nye indtægtsstrømme gennem innovation og nyudvikling stiger fra 25% til 30%.



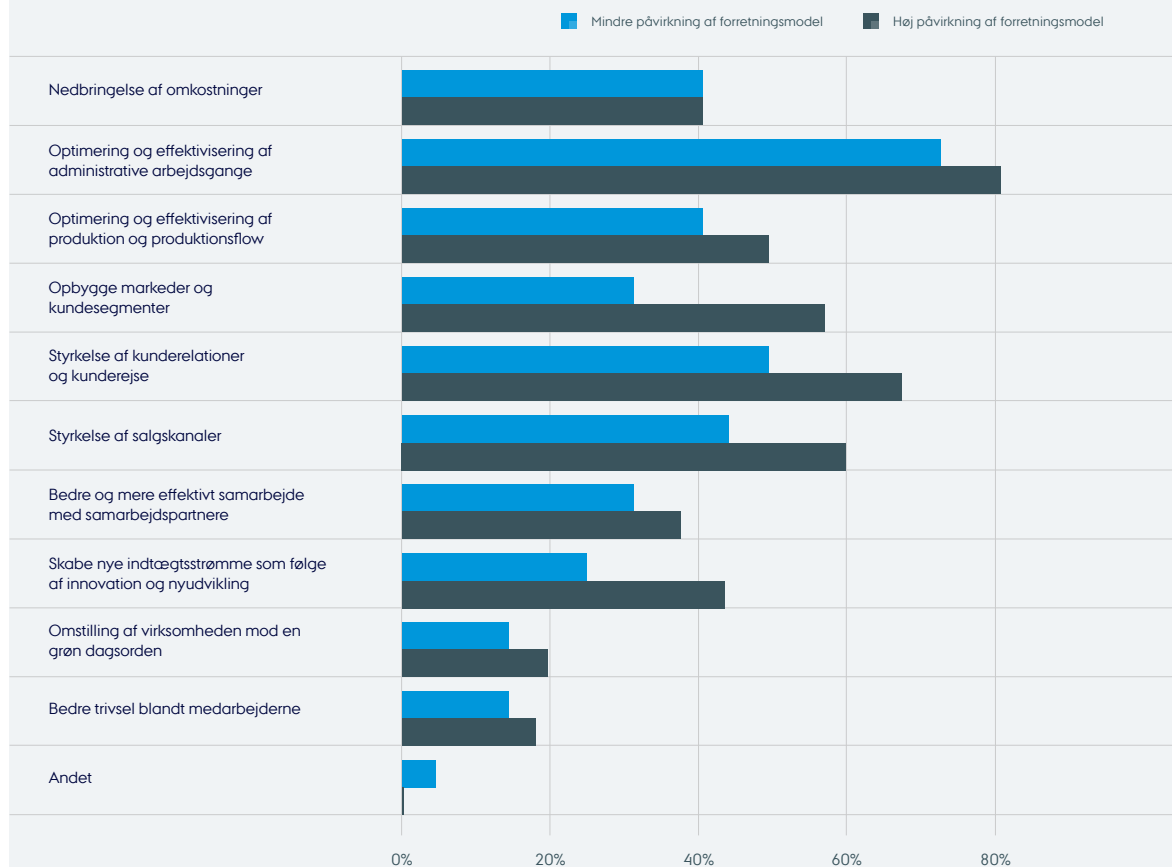
09 Hvilke områder for digitalisering har I arbejdet med i bestyrelsen under krisen, og hvilke ser I, at I vil arbejde med fremadrettet?



Eksternt pres på forretningsmodellen driver digital innovation og udvikling

Ser man på, hvilke SMV-bestyrelser har fokus på de udviklingsorienterede områder, er det især dem, hvor COVID-19 har skabt en varig forandring af forretningsmiljøet, som påvirker virksomhedens forretningsmodel (tabel 10). Det synes således at ofte være et eksternt pres, der får bestyrelserne til at fokusere på udvikling og innovation gennem digitalisering. Det rejser spørgsmålet om, hvorvidt SMV-bestyrelser med fordel kunne arbejde mere proaktivt med udvikling og innovation og ikke afvente et aktuelt pres med henblik på at imødekomme megatrends som fx den grønne omstilling, fortsat øget globalisering og accelereret digitalisering.

10 Hvilke områder for digitalisering ser du det største potentiale fremadrettet?



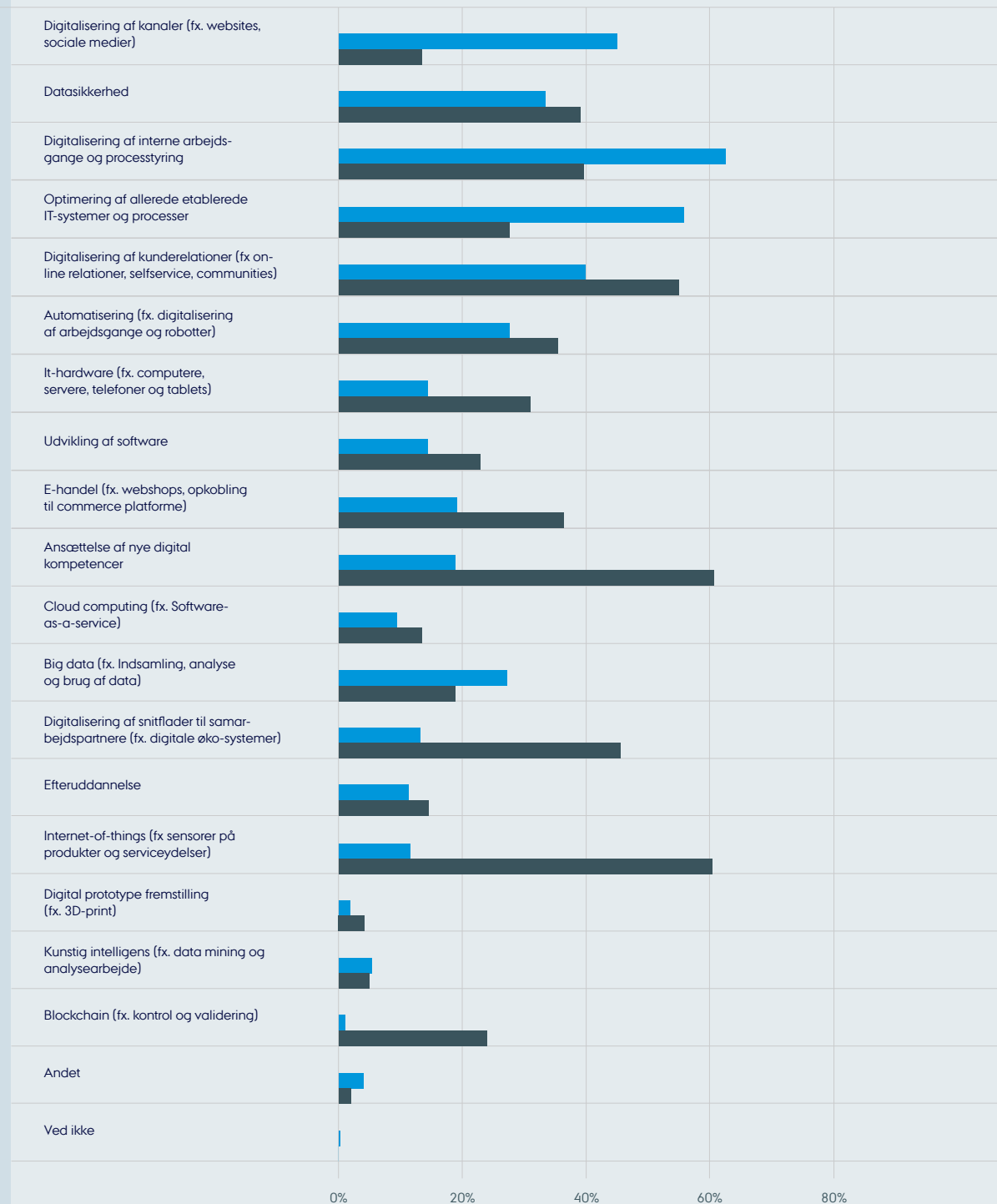
Hvilke initiativer skal bidrage til at øge digitaliseringsgraden?

Basale teknologier dominerer fortsat

Undersøgelser, herunder "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder" fra 2018 til 2019 viste, at SMV-bestyrelserne haft deres primære fokus på fx websites, datasikkerhed, digitalisering af interne arbejdsgange og processtyring, optimering af allerede etablerede IT-systemer og processer samt digitalisering af kunderelationer, mens de kun i begrænset omfang har arbejdet med mere avancerede digitale teknologier som fx blockchain, kunstig intelligens, IOT og big data. Dette billede fastholdes delvist under COVID-19 (tabel 11). Her er der fokus på "optimering og effektivisering af administrative arbejdsgange", "styrkelse og salgskanaler" og "styrkelse af kunderelation og kunderejse". Det må derfor antages, at mange virksomheder fortsat går efter at få styr på basisforretningen.

11 Hvilke digitale initiativer har virksomheden arbejdet med under og efter COVID-19?

■ Under COVID-19 ■ De næste 2 år



Innovation driver arbejdet med avancerede teknologier.

Kigger man ned i virksomheder, som har fokus på at anvende digitalisering til at skabe nye indtægtsstrømme gennem innovation og nyudvikling, så har de i højere grad fokus på mere avancerede teknologier, fx big data, automatisering, cloud computing og kunstig intelligens. Disse virksomheder har generelt et bredere teknologisk udsyn og arbejder med stort set alle teknologier (tabel 12 - næste side). Dette kan skyldes flere ting - dels at de arbejder med at tilpasse eksisterende digitale løsninger med nye teknologier, som fx at finde mønstre i allerede eksisterende data vha. kunstig intelligens eller indbygge sensorer i allerede eksisterende robotteknologi. Derudover kan det også skyldes, at de skal afsøge flere teknologier for at lykkes med innovation, og at teknologierne kan have potentiale til at indgå i kombination med hinanden, som fx koblingen af big data med kunstig intelligens med henblik på at udnytte skjulte mønstre i data, samt digitalisering af snitflader med integration af blockchain til hurtig kontrol og validering.

Samtidigt er det interessant at bemærke, at de mere avancerede teknologier i virksomheder med fokus på innovation stiger væsentligt mere end de basale teknologier. Højdespringerne er fx big data, automatisering, cloud computing og kunstig intelligens.

Fremadrettet øges fokus på de avancerede digitale teknologier!

SMV-bestyrelserne forudser, at de i de kommende to år i højere grad vil have fokus på de mere avancerede teknologier (tabel 11 - forrige side), især IOT, som fx kan anvendes til at sætte strøm til produkter, skabe grundlaget for servitization mv., og Blockchain, der kan udnyttes til traceability i værdikæder og produkter, og smart contracts til automatisering mellem forskellige typer af samarbejdspartnere. Arbejdet med innovation kan være med til at øge relevansen af avancerede teknologier. Dette stiller nye krav til SMV-bestyrelsens evne til at opfange nye teknologier og analysere, hvordan de evt. kan være med til at styrke markedspositionen.

12 Hvilke digitale teknologier har virksomheden arbejdet med under krisen indtil nu?



SMV-bestyrelser vil fremadrettet tilføre digitale kompetencer til organisationen

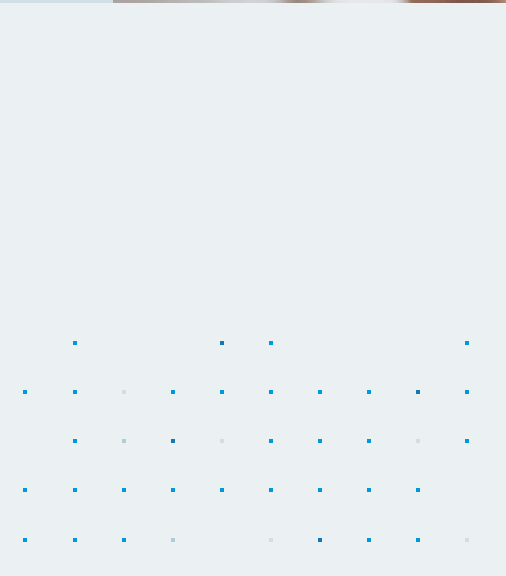
I både 2018-2019-undersøgelsen og i denne survey peger SMV-bestyrelserne på, at deres arbejde med digitalisering er udfordret af manglende kompetencer i organisationen. Den problematik sætter bestyrelserne nu ind på at løse, idet hele 61% peger på, at de de næste to år vil investere i ansættelse af digitale kompetencer (tabel 11 - s. 41). Det er meget positivt, men virksomhedernes stigende efterspørgsel på digitale kompetencer generelt kan i nogle tilfælde gøre det svært at rekruttere kompetencer,¹² hvorfor blikket måske også i højere grad må vendes mod efteruddannelse.

Digitalisering af snitflader til samarbejdspartnere styrkes

SMV-bestyrelserne har fået øjnene op for digitalisering af snitflader til samarbejdspartnere, som fx kan bestå i udlevering og deling af data og integrationer med samarbejdspartnere, eller krav om digitale løsninger til ordrebestilling og fakturering (tabel 11 - s. 41). Udviklingen kan skyldes krav fra samarbejdspartnere ift. at kunne dele data, men kan også være et udviklingsinitiativ mhp. at knytte samarbejdspartnere tættere til sig og dermed "lukke" andre "konkurrenter" ude. Ift. datadeling fastholdes niveauet stort set, dog med en lille stigning under COVID-19. SMV-bestyrelser bør overveje, om de bør øge deres fokus på data. Fx kan kundedata give øget forståelse af kundernes behov og dermed mulighed for bedre rådgivning, udvikling af kundespecifikke løsninger mv.

A large, stylized blue graphic of the number 61% is centered on the page. The digits are composed of thick blue lines, and the percentage sign is also a thick blue outline.

peger på, at de de næste to år vil investere i ansættelse **af digitale kompetencer**



Hvem driver bestyrelsens digitale fokus?



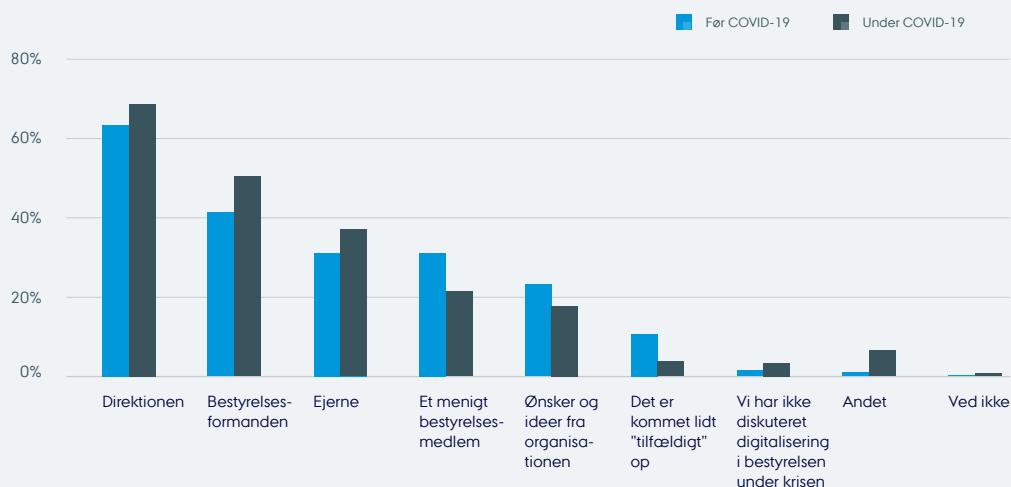
69%

af respondenterne angiver, at det er
**direktionen, som bringer digitalisering
op i bestyrelsen**

Direktionen og formanden som digitale drivere

Selvom bestyrelsens digitale fokus er øget under COVID-19, er det fortsat ikke¹³ bestyrelsen, der primært sætter digitalisering på bestyrelsens "dagsorden". 69% af respondenterne angiver, at det er direktionen, som bringer digitalisering op i bestyrelsen. Herudover spiller bestyrelsesformanden og ejerne - som i SMV'er også ofte er direktionen - en vigtig rolle (tabel 13).

13 Hvem sætter digitalisering på "dagsordenen"?



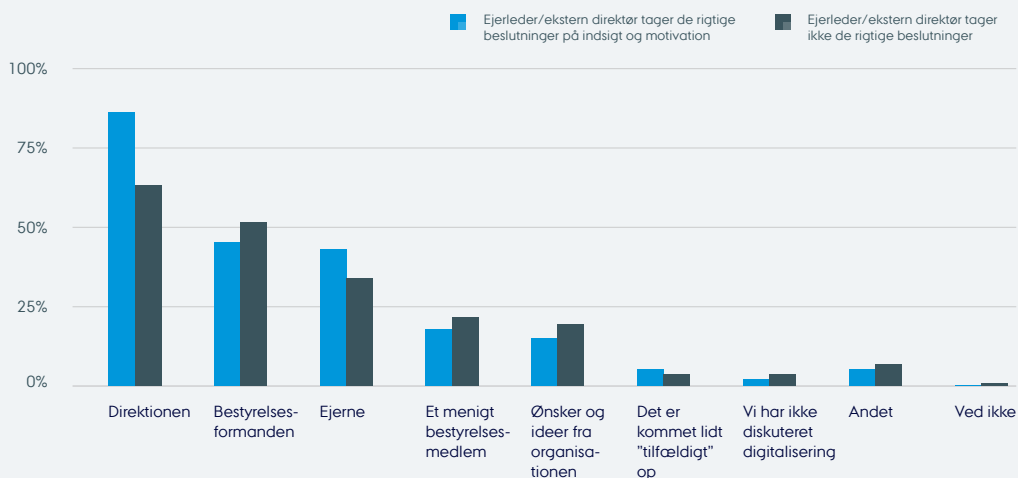
Ift. undersøgelsen "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder" fra 2018 til 2019 er både direktionen og bestyrelsesformandens rolle som initiativtager styrket, mens de menige medlemmer kun spiller en begrænset rolle. Det påvirker ikke resultatet væsentligt, såfremt der er IT-kompetencer eller andre teknologiske kompetencer i bestyrelsen. Det rejser et interessant spørgsmål ift., hvilken rolle "digitale bestyrelsesmedlemmer" i praksis spiller i den strategiske udvikling af virksomheden. I projektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator for vækst", gennemgår virksomhederne et virksomhedsforløb, hvor nogle SMV'er får tilført et digitalt bestyrelsesmedlem. I efteråret 2021 gennemføres en forskningsmæssig evaluering, der bl.a. skal belyse, hvordan digitale bestyrelsesmedlemmer skaber værdi, fx som fagkompetence, som strategisk kompetence eller en kombination.

Såfremt forretningsmodellen fremadrettet i høj grad forventes påvirket af COVID-19, stiger formandens motivation (fra 50% til 59%) for at sætte digitalisering på dagsordenen. Stigningen er ikke overraskende, da det er en strategisk opgave at vurdere, hvordan virksomheden skal respondere på et ændret forretningsmiljø.

Bestyrelsesformanden er stærkere i ejerledede virksomheder

Bestyrelsesformandens og også til dels de menige medlemmers er oftere dem, der sætter digitalisering på dagsordenen når direktør/ejerleder er udfordret ift. det digitale arbejde (tabel 14). Dykker men dybere ned i tallene, er det oftere tilfældet i de ejerledede virksomheder, jf. tabel 18 - s. 57. Det er således især er i de virksomheder, hvor ejerlederen vurderes svagest ift. digitalisering, at fx bestyrelsesformanden tager ansvaret for at få digitalisering sat på dagsordenen.

14 Hvordan påvirker direktionens kompetencer bestyrelsens rolle?



I ejerledede virksomheder betyder ejer- og ledelsesstrukturen, at bestyrelsen ikke bestemmer, hvem der er direktør. I stedet er bestyrelsens rolle ofte at bygge op omkring ejerlederen, hvilket synes afspejlet i dette resultat.

Spørgsmål til refleksion

01

Har bestyrelse og direktion diskuteret, om der er et tilstrækkeligt fokus på digitalisering?

02

Er der tilstrækkelig villighed til at investere i digitalisering?

03

Har I identificeret forretningskritiske udfordringer og overvejet, om digitalisering kan være med til at løse dem?

04

Hvilke konkurrenceparametre har I brug for at styrke nu og fremadrettet, og hvilke teknologier kan bidrage hertil?

05

Har I den rette balance mellem optimering og innovation i jeres digitale initiativer?

4. Hvad udfordrer SMV-bestyrelser?

Hvad udfordrer SMV-bestyrelser?

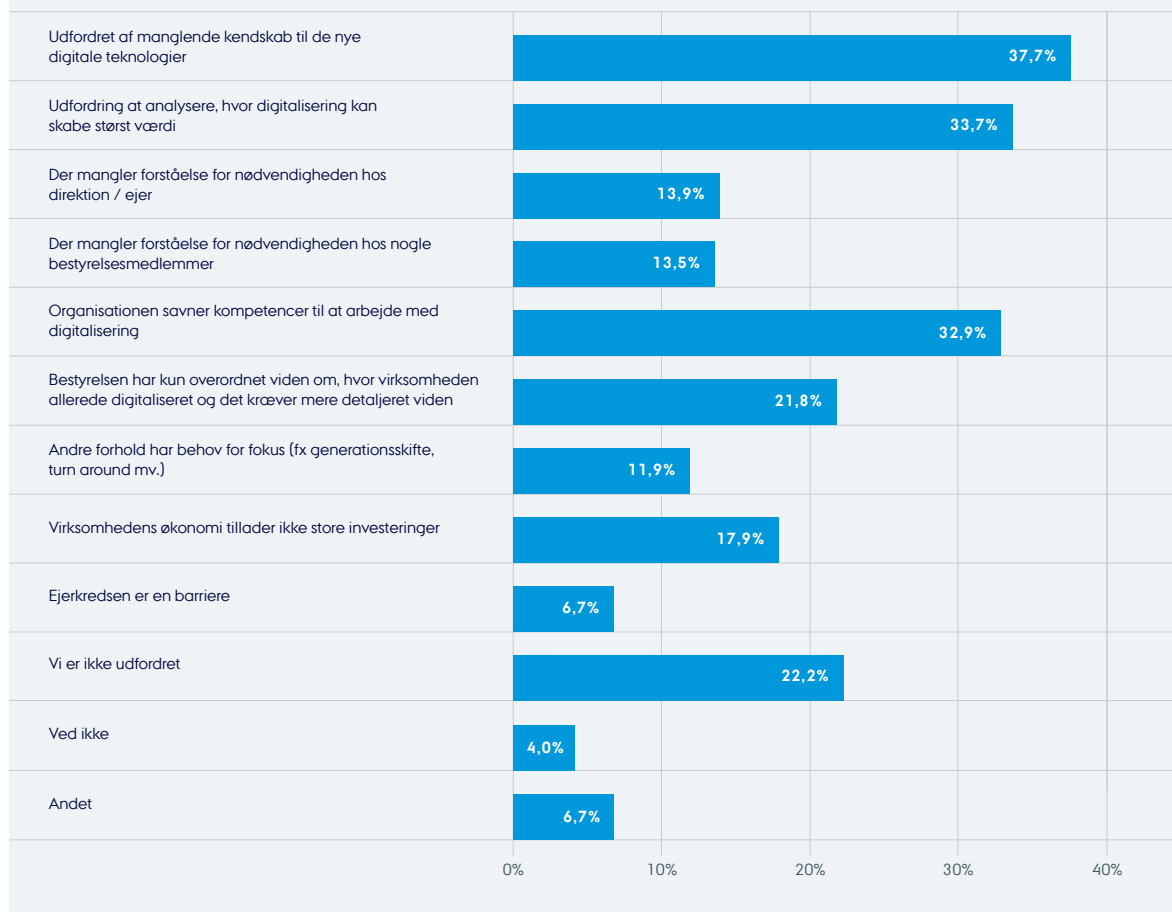
22%

af respondenterne føler sig udfordrede af, at bestyrelsen har for overordnet viden om, hvor virksomheden allerede er digitaliseret

SMV-bestyrelser ser generelt et stort potentiale i digitalisering, og deres fokus på digitalisering er øget under COVID-19 og vil også være øget fremadrettet. Selvom det fortsat er effektivisering og optimering, der er hovedfokus, forventer flere SMV'er, især dem hvis forretningsmodel påvirkes på længere sigt af COVID-19, at arbejde med at skabe nye indtægtsstrømme bl.a. gennem anvendelse af mere avancerede teknologier. Spørgsmålet er, om SMV-bestyrelser føler sig rustet til at arbejde strategisk med digitalisering?

I undersøgelsen "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder" fra 2018 til 2019 angav respondenterne, at de største udfordringer ift. bestyrelsens arbejde med digitalisering var **1)** manglende kendskab til de nye digitale teknologier, **2)** at analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi og **3)** at organisationen mangler kompetencer. Som det fremgår af tabel 15 er det fortsat det, der udfordrer bestyrelserne.

15 Hvad er bestyrelsens største udfordringer i det strategiske arbejde med digitalisering?

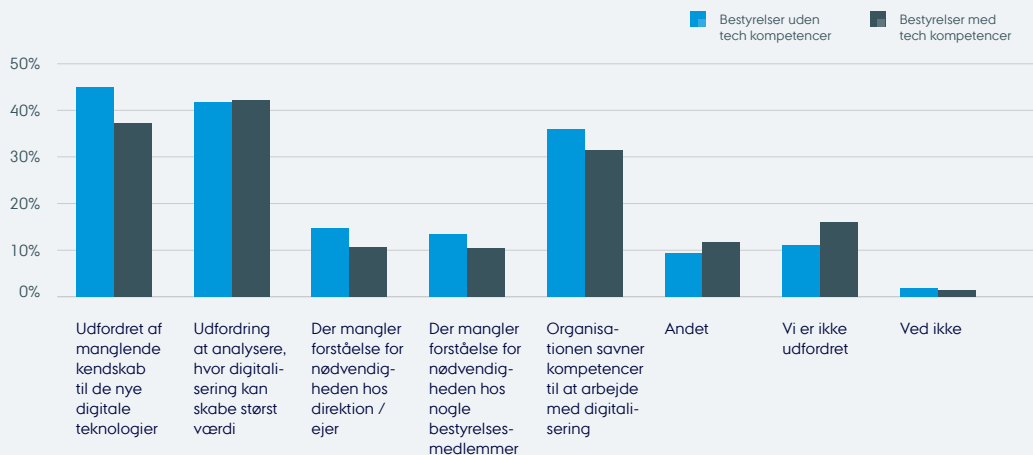


Det er interessant, at hele 22% af respondenterne føler sig udfordrede af, at bestyrelsen har for overordnet viden om, hvor virksomheden allerede er digitaliseret, og at der er behov for mere konkret viden. At bestyrelser generelt ser et behov for at komme tættere på forretningen - for bl.a. at øge agiliteten - understøttes af surveyen, jf. afsnit 5.

Flere digitale kompetencer i SMV-bestyrelserne?

Der har gennem de senere år været stor fokus på, at danske bestyrelser bør suppleres med digitale kompetencer. Surveyen tyder imidlertid på, at digitale kompetencer ikke i sig selv løser problemstillingen med at analysere, hvor digitalisering kan skabe værdi. Det samme er tilfældet med strategiske kompetencer (tabel 16). Dét peger i retning af, at evnen til at koble digital viden med forretningsforståelse på et strategisk niveau er meget vigtig. Der kan måske være behov for processer, redskaber og uddannelsesforløb, der kan hjælpe bestyrelser med at koble digitalisering til den strategiske forretningsudvikling jf. nærmere afsnit 5.

16 Hvad er de største udfordringer i bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering?



Er organisationen gearet til digital udvikling?

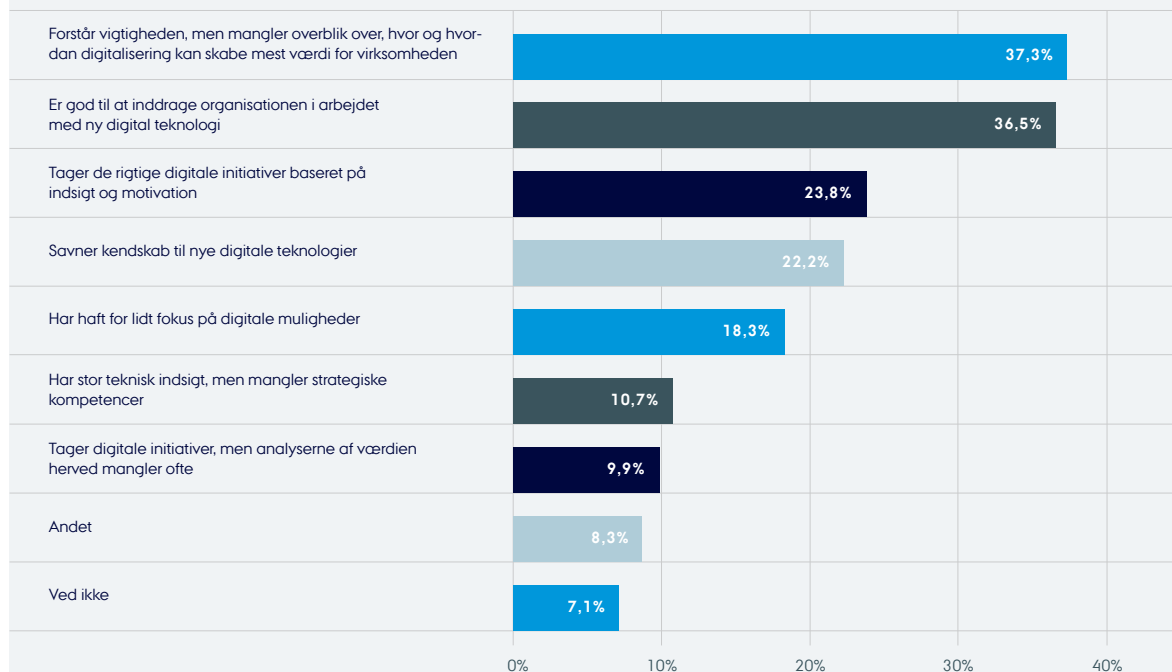
Bestyrelsen har ifølge selskabslovens § 115 ansvaret for, at virksomheden har en forsvarlig organisation. Det betyder, at bestyrelsen skal have fokus på, hvorvidt organisationen har de nødvendige digitale kompetencer og den struktur, der er nødvendig for at kunne understøtte virksomhedens forretningsmodel og strategi, herunder de digitale initiativer.¹⁴ Når der ift. digitalisering er særlig grund til at fremhæve bestyrelsens ansvar for en forsvarlig organisation, skyldes det, at en digital transformation af virksomheden oftest vil kalde på andre kompetencer og organisationsstrukturer end de eksisterende.¹⁵

Denne survey har fokus på SMV-bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering. Det er imidlertid vigtigt at slå fast, at det værdiskabende, strategiske arbejde foregår i et tæt samspil med direktionen.¹⁶ Det må derfor antages, at direktionens (ejerleders) digitale og strategiske forståelse kan have stor betydning for det strategiske arbejde med digitalisering. Især i de ejerlejede virksomheder, kan ejerlederen have stor indflydelse, jf. nedenfor. Endeligt er det direktionen/ejerlederen, der skal evne at lede eksekveringen af de digitale initiativer. I surveyen blev respondenterne derfor bedt om at vurdere direktionens evne til at arbejde med digitale initiativer i virksomheden.

De fleste direktører er udfordrede ift. digitalisering

Surveyen viser, at 22% af direktørerne vurderes at savne kendskab til digitale teknologier og 18% har haft for lidt fokus på digitale muligheder. 10% tager digitale initiativer uden at analysere værdien heraf, 11% har stor teknisk indsigt, men savner strategiske evner, og 37% forstår vigtigheden af digitalisering, men mangler overblik over hvor og hvordan det kan skabe værdi for virksomheden. Kun 24 % vurderer, at direktionen er i stand til at tage de rigtige beslutninger baseret på indsigt og motivation. Resultaterne understreger vigtigheden af, at bestyrelsen kan fungere som digital katalysator i SMV'er.

17 Hvordan vurderer du som bestyrelsesmedlem direktørens evne til at udnytte nye digitale muligheder?



37%

af respondenterne vurderer, at direktionen er god til at inddrage organisationen i arbejdet med digitalisering

Direktørens evne til at inddrage organisationen

Det er topledelsen, der svinger taktstokken og skal sikre, at organisationen har de kompetencer, struktur og kultur, som skal til for at gennemføre digitalisering på tværs af virksomheden. Som alle andre forandringsprocesser stiller digital omstilling af virksomheden krav til (ejer)lederens evne til at lede forandringen og udøve det lederskab, der kan skabe tryghed, ejerskab og en kultur, der kan få medarbejderne til at deltage i digitaliseringsprocessen¹⁷ – noget, der kan være en udfordring, da fx automatisering kan skabe frygt hos medarbejderne for at miste deres job. Kun 37% af respondenterne vurderer, at direktionen er god til at inddrage organisationen i arbejdet med digitalisering.

Eksterne direktører er mere digitale end ejerledere

I surveyen er 70% af de virksomheder, som respondenterne svarer på baggrund af, ejerledede (se afsnit 6: Respondenterne). Dette stemmer overens med, at langt de fleste danske virksomheder er ejerledede.¹⁸ Det er derfor særlig vigtigt, at ejerledere er gode til at arbejde med digitalisering.

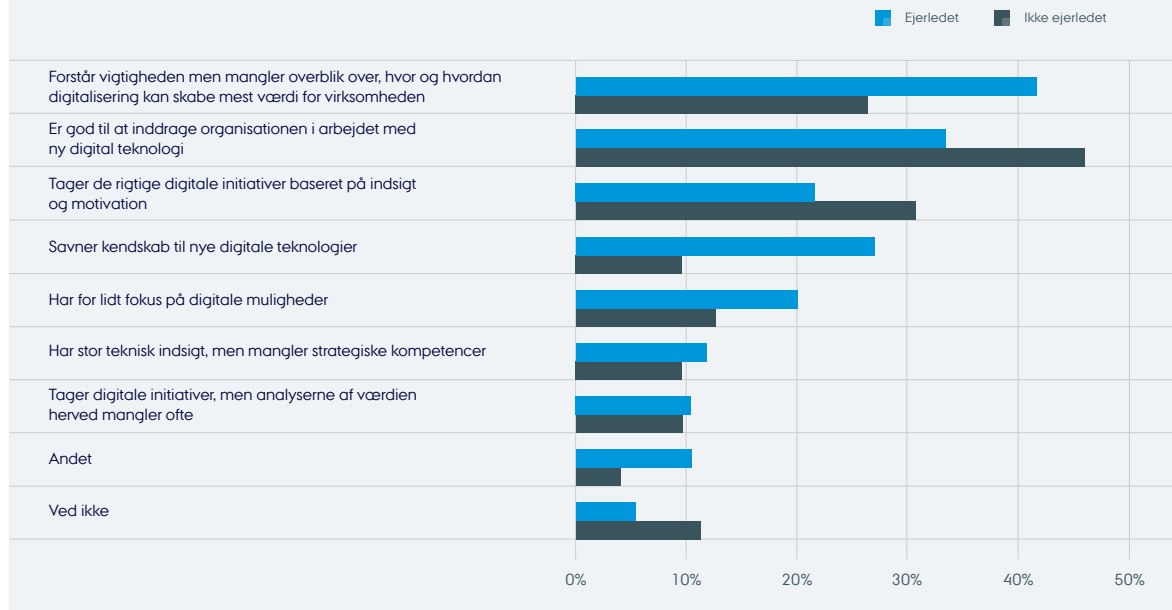
Surveyen viser imidlertid, at der generelt er forskel på ejerlederes og eksterne direktørers evne til at udnytte de nye digitale muligheder (tabel 18). Ejerledere har ofte mindre viden om digitale teknologier, er dårligere til at tage de rigtige beslutninger baseret på indsigt og motivation, og endeligt mener bestyrelserne, at de er en del dårligere til at inddrage organisationen i arbejdet med ny digital teknologi.

Noget tyder på, at der kan være forskel på eksterne direktørers evne til at tage "de rigtige digitale initiativer baseret på indsigt og motivation" i de store og de mindre virksomheder. Tager man de 30 respondenter fra virksomheder med +250 fuldtidsansatte ud, falder direktørens evne til at "tage de rigtige digitale initiativer baseret på indsigt og motivation" i SMV'er (under 250 fuldtidsansatte) fra 30,5% til 24,5%. Data er dog så begrænset, at det svært at udlede noget sikkert af resultatet.

Ejerledere er digitalt udfordrede

18 Hvordan vurderer du som bestyrelsesmedlem direktørens evne til at udnytte nye digitale muligheder?

- Krydset med om virksomheden er ejerledet



Bestyrelsen skal bygge op omkring ejerlederen

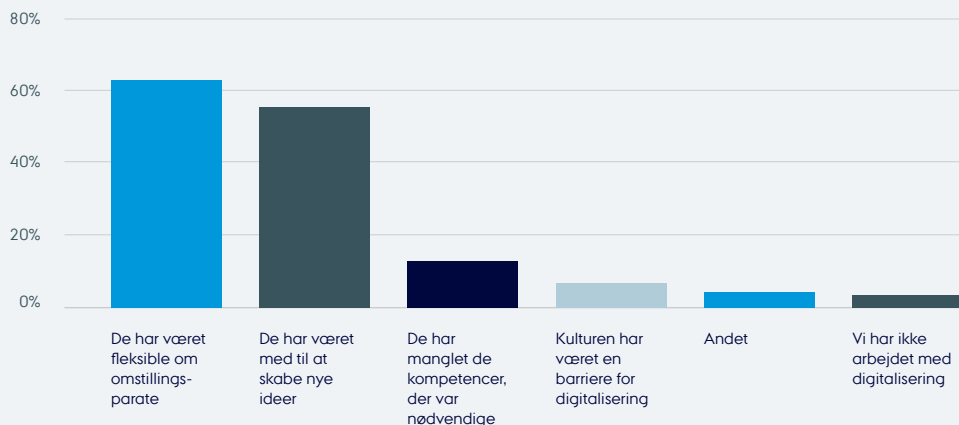
Det forhold, at mange ejerledere - ifølge respondenterne - synes at være udfordrede ift. digitalisering bør indgå i vurderingen af, hvilken rolle bestyrelsen skal påtage sig, såfremt den vil være med til at styrke virksomheden strategisk gennem digitalisering. I SMV'er med eksterne direktører kan bestyrelsen afskedige en direktør, der ikke har den nødvendige digitale forståelse, mens dette ikke er en mulighed i de ejerledede virksomheder. Bestyrelsen skal her i langt højere grad bygge op omkring ejerlederen.

If. organisationen har det ligeledes betydning, hvor god en ejerleder eller direktør er til at samarbejde med organisationen. Ifølge Selskabslovens § 115 skal bestyrelsen sikre en forsvarlig organisation. Det vil her sige en organisation, som er i stand til at eksekvere den digitale strategi. Såfremt digitalisering både skal bidrage til effektivisering og til nye innovative initiativer, der kan være med til at fremtidssikre virksomheden, kalder de på dels forskellig organisationsstruktur, dels en forskellig ledelsesstil. Jo svagere en direktør eller ejerleder er i forhold hertil, jo større krav stiller det til bestyrelsens fokus. Da langt de fleste danske virksomheder er ejerledede, er det også vigtigt af hensyn til SMV-segmentets samlede konkurrencekraft, at bestyrelsen kan fungere som digital driver.

Organisationen - en aktiv medspiller?

Der peges ofte på, at digitalisering af SMV'er kan være svært, fordi organisationen ikke er omstillingsparat. Det har imidlertid ikke været tilfældet under COVID-19, hvor langt de fleste organisationer har været fleksible og omstillingsparate og i høj grad har bidraget med ideer til digitalisering. Kun i et mindretal af virksomhederne har kulturen udgjort en barriere. Dette meget positive resultatet kan dog, som også anført af nogle af respondenterne, være påvirket af, at der har været krise, og at medarbejderne har følt deres ansættelse truet. En række respondenter fremhæver, at den omstillingsparathed, organisationen har udvist under krisen, er noget af det, man som bestyrelse vil forsøge at bevare også efter COVID-19.

19 Har organisationen påvirket digitaliseringen af virksomheden under COVID-19?



Filteres virksomheder med +250 medarbejdere fra, falder "de har været omstillingsparate" med ca. 5%, og de store virksomheder er derfor med til at styrke billedet af de fleksible organisationer. Populationen på 30 virksomheder er imidlertid for lille til, at der kan udledes sikre tendenser.

Spørgsmål til refleksion

- 01 Har I overvejet, om I har kompetencer til at lave en grundig strategisk analyse af virksomhedens kontekst og dermed, hvordan digitale teknologier kommer til at ændre konkurrencen nu og på sigt i jeres industri?
- 02 Har I tilstrækkeligt overblik over virksomhedens forretningsmodel og dens aktuelle digitaliseringsniveau til at kunne arbejde strategisk med digitalisering?
- 03 Er der tilstrækkeligt fokus på, om direktionen/ejerlederen har den nødvendige viden og ledelsesmæssige kompetencer til at arbejde strategisk med digitalisering og til at lede de digitale processer?
- 04 Har I tilstrækkeligt fokus på, om organisationen har de rigtige kompetencer, struktur og kultur til at arbejde med digitalisering?
- 05 Har I diskuteret om organisationen kan bruges som en ressource ift. at identificere digitale muligheder, og hvordan ideer og initiativer kommer op i bestyrelsen?

5. Bestyrelses- arbejde efter COVID-19

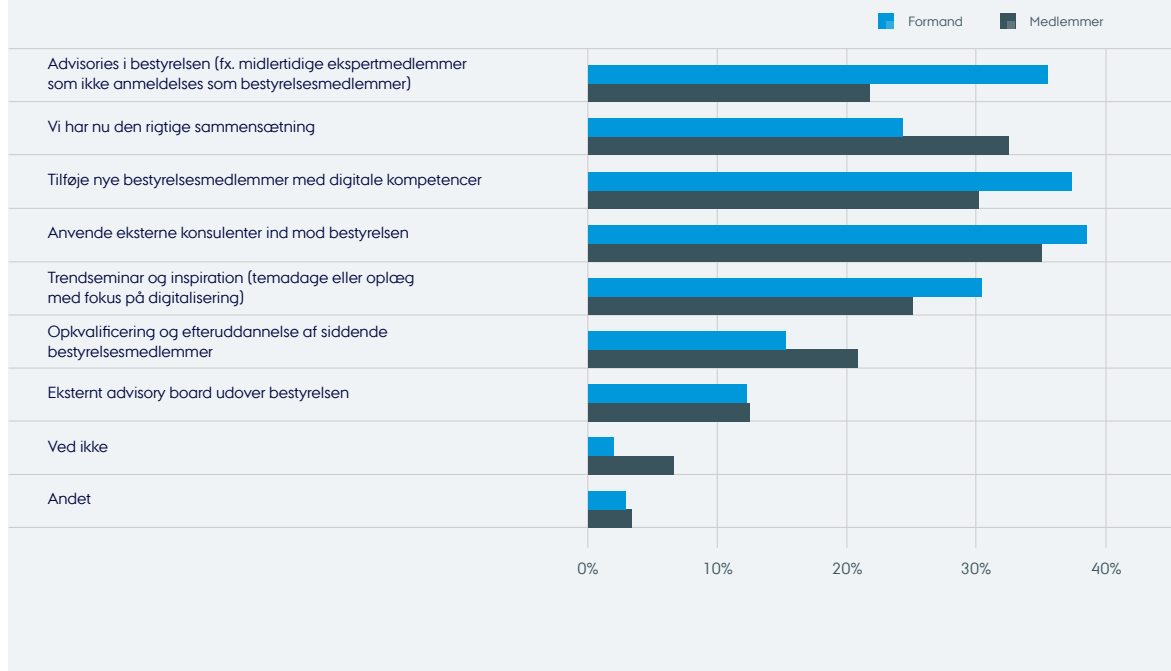
Bestyrelses- arbejdet under forandring

Forandringer i virksomhedens forretningsmiljø, fx som følge af COVID-19, grøn omstilling mv., bør få bestyrelsen til at overveje, om dens arbejdsform er fremtidssikret. Såfremt bestyrelsen skal skabe værdi i SMV-segmentet, skal den kunne håndtere de udfordringer og udnytte de muligheder, som opstår. Det kan evt. ske gennem øget anvendelse af digitale teknologier. Igen og igen påpeger SMV-bestyrelserne imidlertid, at de er udfordret af, at de savner viden om digitale teknologier og ikke ved, hvordan de skal analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi i virksomheden. Spørgsmålet er herefter, hvad SMV-bestyrelserne mener, der skal til, for at de kan udnytte de digitale muligheder og undgå truslerne. Her peger respondenterne dels på helt nye måder at tilføre digitale kompetencer på, dels svarer næsten halvdelen af respondenterne, at erfaringer fra COVID-19 vil ændre bestyrelsesarbejdet fremover.

Nye måder at tilføre kompetencer på

Surveyen tegner et klart billede af, at bestyrelserne - og især bestyrelsesformændene - har fokus på at øge kompetenceniveauet ift. digitalisering, idet kun 24% af bestyrelsesformændene mener, at bestyrelsen har den rigtige sammensætning (tabel 20). 37% peger derfor på, at der skal tilføres bestyrelsesmedlemmer med digitale kompetencer. Resultaterne viser også, at mange bestyrelsesformænd søger nye måder at tilføre kompetencer på. Således peger hele 35% på, at man vil tilføre advisories, dvs. midlertidige ekspertmedlemmer, som ikke anmeldes som bestyrelsesmedlem, og 12% anfører at anvendelse af eksterne advisory boards er løsningen.

20 Hvordan mener du, at bestyrelsen skal udvikle sig for at kunne udnytte de digitale muligheder/imødegå trusler?



Denne udviklingstendens kan bl.a. skyldes, at det ikke er muligt at dække hele kompetencebehovet gennem tilførsel af bestyrelsesmedlemmer med den forandringshastighed, der opleves, hvor digitalisering blot er én forandring, og grøn omstilling en anden. Det vil medføre for store bestyrelser. Her er både advisories og advisory boards ved siden af bestyrelsen en fleksibel løsning, der gør det muligt at hente særlige kompetencer ind, når der skønnes at være behov herfor. En anden årsag kan være, at dybe digitale kompetencer ikke er tilstrækkelige. Som nævnt i afsnit 4, viser både undersøgelsen "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder" fra 2018 til 2019 og denne survey, at digitale kompetencer i bestyrelsen ikke løser udfordringen med at analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi. Det er en strategisk øvelse, der antageligt kræver, at de digitale kompetencer kan koble sig på forretningsmodellen og byde ind strategisk. Det er derfor også muligt, at udviklingen afspejler, at nogle virksomheder i fremtiden vil være sammensat af de klassiske kompetencer - fx strategiske, økonomisk/finansielle, brancheerfaring mv., som så dels vil få inspiration, dels dybe kompetencer fra eksperter, som er knyttet til bestyrelsen, men som ikke er en del af bestyrelsen.

24%

af bestyrelsesformændene mener, at bestyrelsen har den rigtige sammensætning

Bestyrelser vil ikke efteruddanne sig

Det er interessant, at kun 15% af formændene og 21% af de menige medlemmer mener, at opkvalificering eller efteruddannelse er en løsning på kompetenceproblemet. Data giver desværre ingen indsigt i årsagen, som selvfølgelig kan skyldes, at det er en tidskrævende og økonomisk belastende opgave. En anden årsag kan være, at det rigtige tilbud om efteruddannelse mangler - i så fald er tilbuddet på vej, jf. nedenfor.

47%

af af virksomhederne som vil arbejde med innovation og udvikling- ønsker at tilføre nye medlemmer med digitale kompetencer

Pres på forretningsmodellen og innovationsfokus øger fokus på interne bestyrelseskompetencer

Dykker man dybere i tallene, viser de, at såfremt bestyrelsen mener, at virksomhedens forretningsmodel påvirkes på længere sigt af COVID-19, og/eller at bestyrelsen i fremtiden vil fokusere på innovation og udvikling gennem digitalisering, ønsker formændene i højere grad de digitale kompetencer forankret i bestyrelsen. Her ønsker hele 47% at tilføre nye medlemmer med digitale kompetencer, mens for eksempel anvendelsen af eksterne konsulenter falder til 29%.

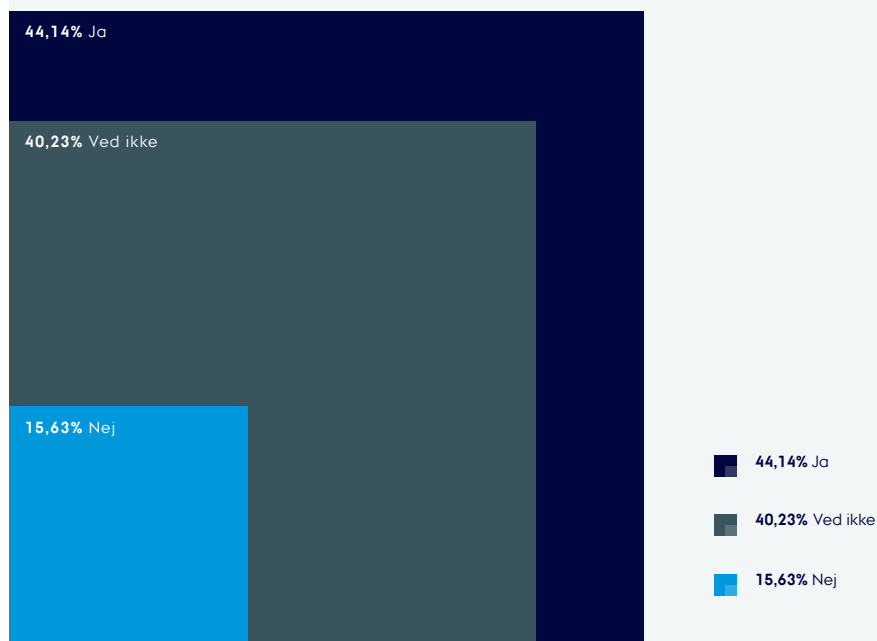
“SMV-bestyrelsen som digital katalysator” vil vise, hvad virker og hvornår

Nye måder at tilføre kompetencer på rejser selvsagt en række spørgsmål. Hvordan sikrer man, at de digitale bestyrelsesmedlemmer ikke alene bidrager med en dyb digital kompetence, men også kan bidrage til at løse den strategiske opgave med at analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi? Ift. brugen af eksterne advisory boards er spørgsmålet fx, hvordan man bedst kobler arbejdet i advisory board til virksomhedens strategi og de organisatoriske og økonomiske ressourcer? Og ift. brugen af advisories, hvordan bruger man dem bedst i bestyrelsen og integrerer dem på et niveau, der gør, at de de facto kan bidrage på bestyrelsesniveau? Projektet “SMV-bestyrelsen som digital katalysator for vækst” vil give svar på en række af disse spørgsmål i 2022, hvor projektet afsluttes. I projektet har 40 virksomheder gennemgået et forløb, hvor én gruppe af virksomheder har fået tilført et digitalt bestyrelsesmedlem matchet efter virksomhedens behov, en anden gruppe en advisory ind mod bestyrelsen og en tredje gruppe et uddannelsesforløb med fokus på bestyrelsens arbejde med digitalisering udviklet på DTU Learn for Life. Forløbene følges forskningsmæssigt med henblik på bl.a. at undersøge, hvad der virker, og hvilke punkter man skal være opmærksom på. Endeligt udvikles der på basis af resultaterne et virtuelt open source-forløb, som kan være med til at ruste bestyrelserne til at arbejde strategisk med digitalisering, ligesom der udvikles et efteruddannelsesstilbud for bestyrelser.

Arbejdsformen under forandring

COVID-19 er med til at skabe varige forandringer i den måde, SMV-bestyrelserne arbejder på. Hele 44% svarer, at erfaringerne fra COVID-19 vil påvirke bestyrelsens arbejde fremover. 40% anfører, at det er for tidligt at svare på, mens kun knap 16% svarer nej (tabel 21).

21 Tror du erfaringerne fra krisen vil påvirke bestyrelsens arbejde fremover?



Det er især formændene med 57% mod 35% af de menige medlemmer, der mener, at bestyrelsesarbejdet vil blive forandret. Surveyen viser ikke overraskende, at det er mest udtalt i bestyrelser, der allerede har indset, at COVID-19 påvirker forretningsmodellen fremadrettet. Her svarer hele 80% af formændene og hele 63% af de menige medlemmer, at bestyrelsesarbejdet vil blive forandret fremover.



Tættere på og hurtigere beslutninger

I de uddybende svar peges især på, at bestyrelsen skal øge sin agilitet, fx i forhold til at kunne træffe hurtigere beslutninger og være mere omstillingsparate. COVID-19 har øget SMV-bestyrelsernes orientering mod deres kontekst fx ift. megatrends som digitalisering og grøn omstilling mhp. at opfange og omsætte trusler og muligheder til hurtig handling. Dette er vigtige erkendelser, som rejser spørgsmålet om, hvordan bestyrelsens arbejde bedst tilrettelægges for at opnå dette. Kadencen med 4 bestyrelsesmøder, om året, som fortsat ses i mange bestyrelser, udfordres og rejser spørgsmålet om, hvorvidt der er brug for nye måder og redskaber til at facilitere dens strategiske arbejde. På baggrund heraf udvikler og tester Center for SMV og Gejst Studio i projektet "Gentænk NU", som er støttet af Industriens Fond, sm. 45 SMV'er¹⁹ en helt ny sprint-model, som har fokus på at identificere, kvalificere og prioritere optimerings- og innovationspotentialer i forretningsmodellen, fx gennem anvendelse af nye digitale teknologier, data, e-handel, automatisering, grøn omstilling, mv.²⁰

I survey peger respondenterne på behovet for at være tættere på forretningen og involvere sig mere. Dette behov er i tråd med tabel 16 - s. 54 ovenfor, hvor en femtedel af respondenterne føler sig udfordret af, at de har for overordnet viden om, hvor virksomheden er digitaliseret. At være tæt på kerneforretningen er ofte en forudsætning for at kunne arbejde strategisk med digitalisering. Forskning fra Center for SMV viser, at fx bestyrelse og direktion med fordel kan anvende redskaber som Business Model Canvas til at skabe et overblik over forretningsmodellen som fundament for analysen af, hvor virksomheden er digitaliseret, og hvor potentialet kan ligge.²¹

Endeligt peger respondenterne på, at man vil søge et tættere samarbejde med direktionen. Et tæt samspil er vigtigt ift. fx strategiprocesser. Dette samspil kan styrkes gennem nye måder og redskaber til at arbejde strategisk med fx digitalisering.

Spørgsmål til refleksion

01

Har I et løbende fokus på, hvilke forandringer i jeres forretningsmiljø, der kan påvirke virksomhedens forretningsmodel på kort, mellemlang og lang sigt?

02

Hvordan sikrer I jer bedst, at bestyrelsen har adgang til de nødvendige digitale kompetencer, og hvordan bruger I dem bedst?

03

Er de strategiske processer tilrettelagt, så de udnytter fordelene ved et tæt samarbejde med direktøren (ejerleder) og organisationen?

04

Er jeres strategiarbejde tilrettelagt på en måde, hvor I hurtigt kan arbejde med de nødvendige omstillinger af virksomheden?

05

Diskuterer I løbende, hvordan I bedst tilrettelægge bestyrelsens arbejde, så I kan håndtere de krav, som et forretningsmiljø i forandring stiller?

6.

Respondenterne

Hvem er respondenterne?



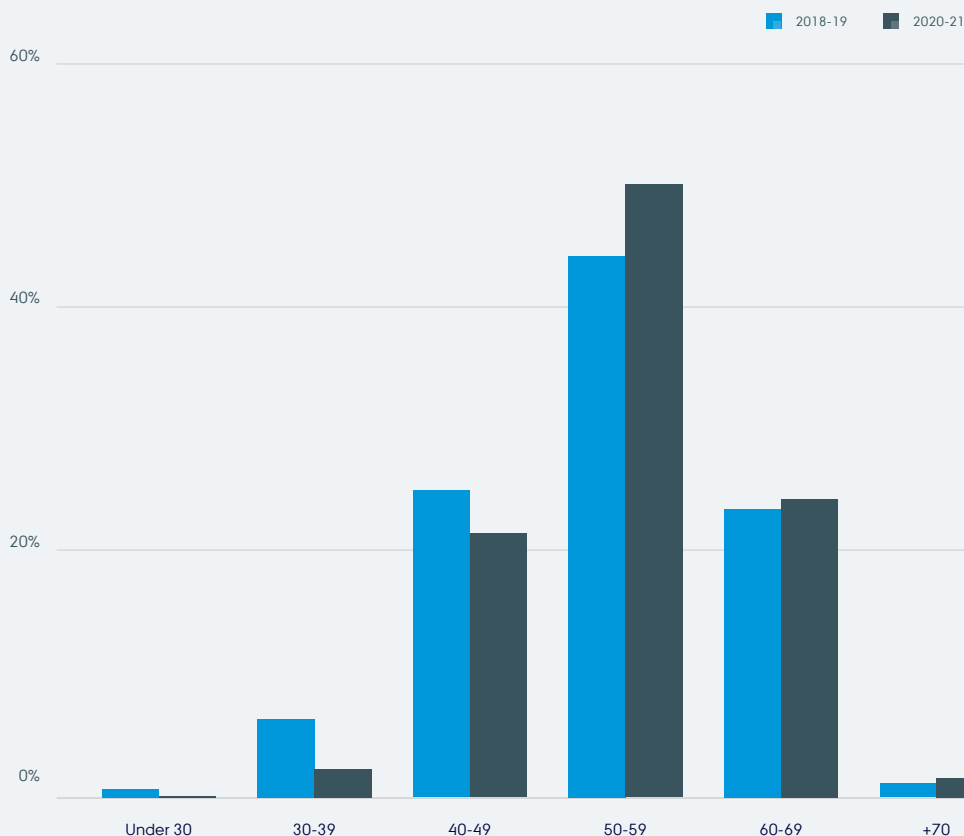
40-69

den største population af respondenterne har en alder mellem 40-69 år

Alder

Spørgeskemaet er sendt ud til bestyrelsesformænd og -medlemmer i danske SMV'er. Respondenterne er hovedsageligt bestyrelsesmedlemmer (48%) og bestyrelsesformænd (40%). De resterende 12% udgøres f.eks. af ejerledere, medarbejderrepræsentanter, advisory board-medlemmer og lignende. Respondenterne er aldersmæssigt fordelt sådan, at den største population af respondenterne har en alder mellem 40-69 år (tabel 22). Dette adskiller sig ikke nævneværdigt fra respondenterne i 2018-2019-undersøgelsen "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder".

22 Alder 2018-19 og 2020-21



Om virksomhederne

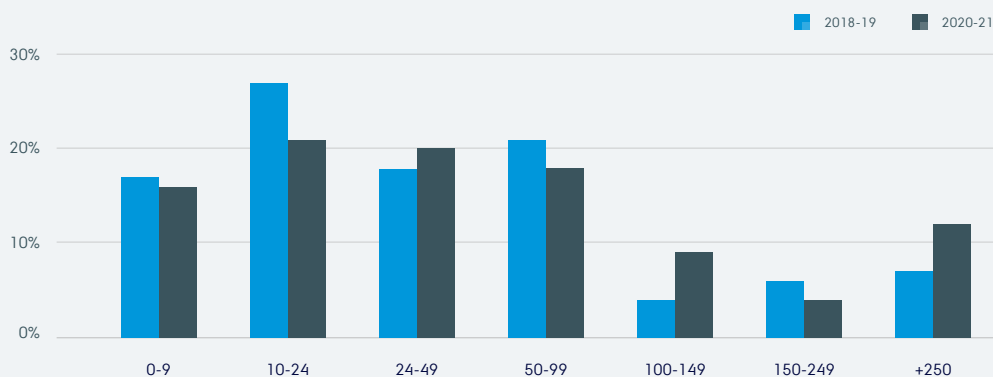
Virksomhederne i undersøgelsen er kendetegnet ved at være etablerede virksomheder i modsætning til start-ups. Den største population ligger i aldersspændet fra 10 år og opefter.



Størrelse

De fleste af virksomhederne i undersøgelsen ligger størrelsmæssigt i spændet fra 10-99 medarbejdere (tabel 23). Dog er der i denne undersøgelse ift. den tidligere flere virksomheder med 100-149 medarbejdere, og der indgår også 30 store virksomheder (+250 medarbejdere). Da der indgår 30 virksomheder, der ikke er SMV'er, er der ift. alle analyser undersøgt, om det påvirker resultaterne. Hvis dette er tilfældet, er det noteret ved det enkelte resultat.

23 Fuldtidsansatte 2018-19 og 2020-21



Brancher

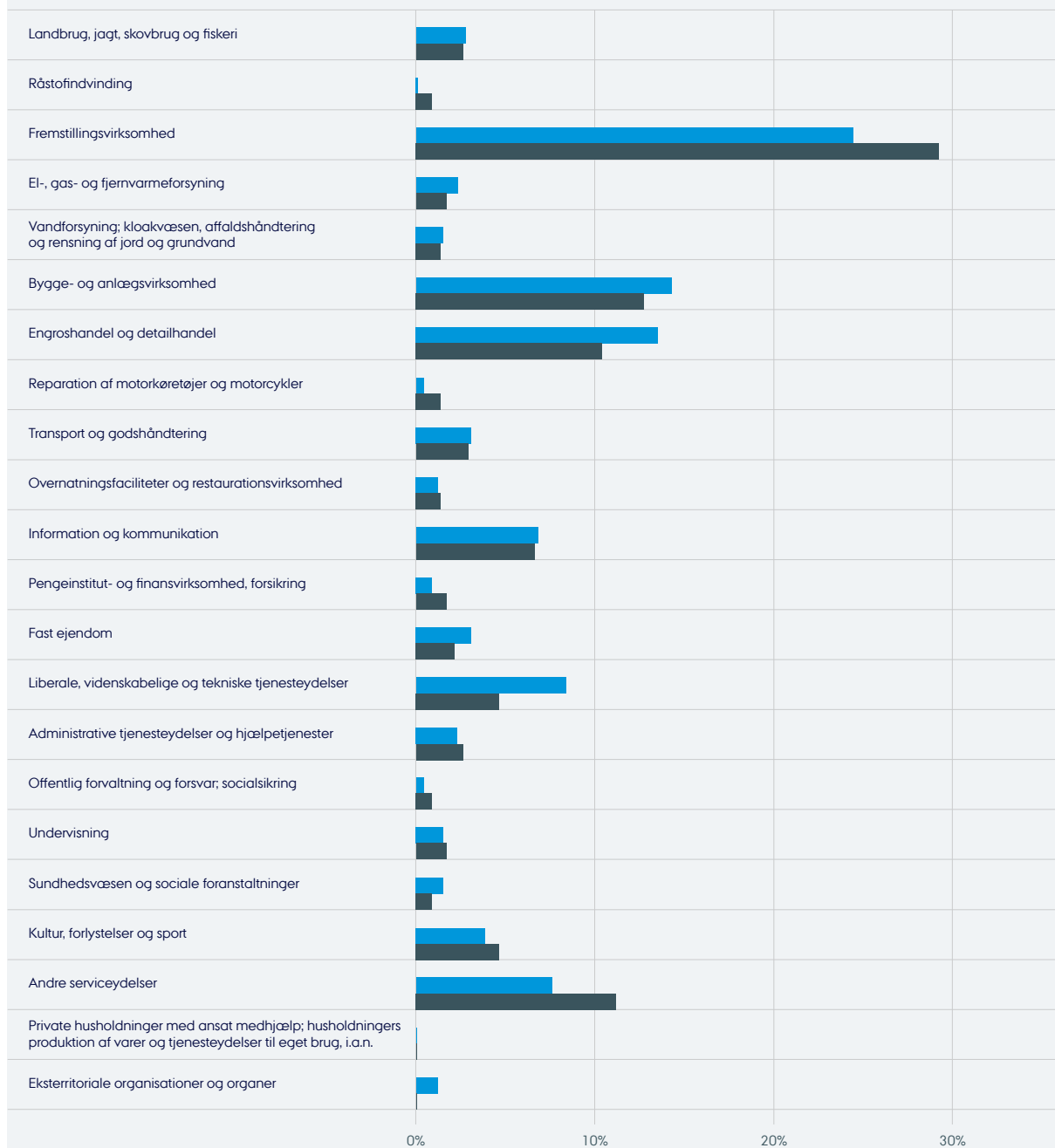
Virksomhederne kommer hovedsageligt fra brancherne fremstilling, bygge- og anlæg samt engros- og detailhandel (tabel 24). Det er kun 6% af virksomhederne, som arbejder med information og kommunikation. Rent branchemæssigt befinder virksomhederne i surveyen sig således i brancher, hvor den generelle, digitale intensitet og udnyttelse af ny teknologi ift. international forskning er lav, og ledelsens villighed til digitale forandringer kan beskrives som konservativ.²² Virksomhederne befinder sig hovedsageligt i B2B-segmentet (67%), B2C (10%) og i (24%) af tilfældene både B2B og B2C.



Se tabellen på næste side

24 Branche

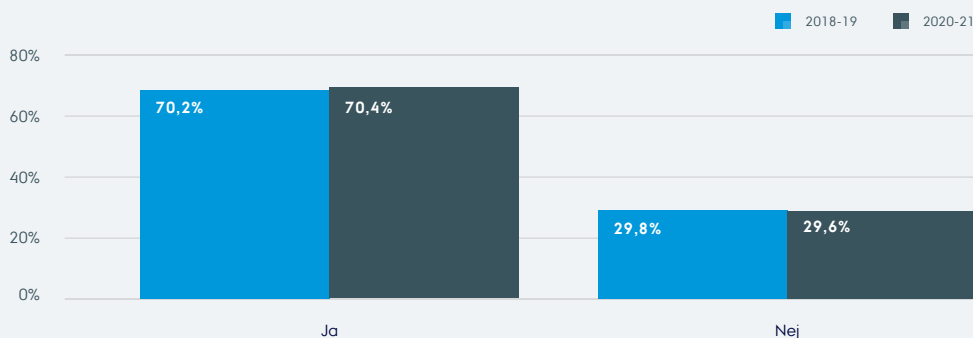
■ 2018-19 ■ 2020-21



Ejer- og ledelsesstruktur

70% af virksomhederne i undersøgelsen er ejerledede, og ejer- og ledelsesstrukturen er således stort set den samme som i 2018-2019-undersøgelsen "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder".

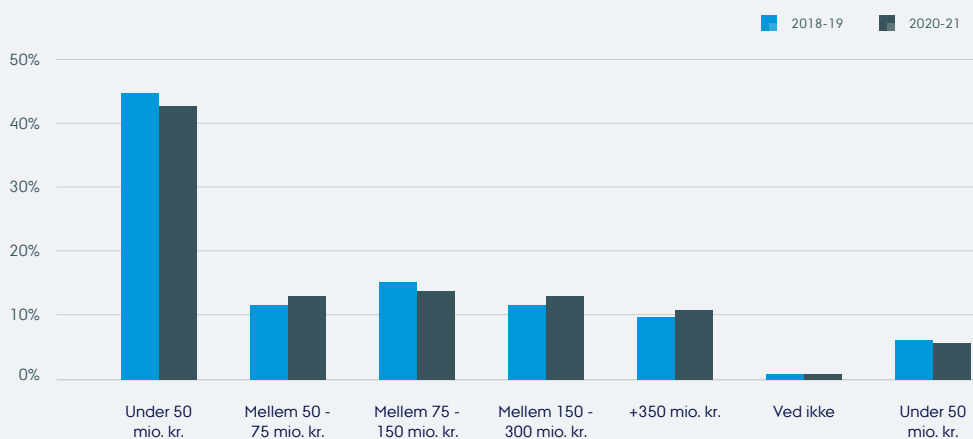
25 Er virksomheden ejerledet?



Omsætning

For lidt under halvdelen af virksomhedernes vedkommende ligger virksomhedernes omsætning under 50 mio. kr. (tabel 26).

26 Hvad var virksomhedens omsætning i sidste regnskabsår?



7. Noter og referencer

Noter

- 1 Se fx vedrørende bestyrelsen, SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder, 2019, <https://mgmt.au.dk/center-for-smaa-og-mellemstore-virksomheder/digital-katalysator/nyheder/vis/artikel/projektrapport-smv-bestyrelsen-i-en-digital-tidsalder-2/>
- 2 Projektet er ledet af professor Kim Klyver, Lektor Suna Løwe Nielsen, SDU og er et samarbejde mellem SDU, SMVDanmark, Erhvervshus Sydjylland og Business Kolding. Projektet er støttet af Industriens Fond.
- 3 https://mgmt.au.dk/fileadmin/SMVbestyrelsen/DigitalTidsalder_Rapport.pdf
- 4 Jf. fx Alcalde-Heras, H., Iturrioz-Landart, C. and Aragon-Amonariz, C. (2019), 'SME ambidexterity during economic recessions: The role of managerial external capabilities', Management Decision, Vol. 57 No. 1, s. 21-40. Der er ikke en entydig definition på begrebet, som første gang blev brugt af Meyer (1982). Begrebet kan fx defineres som evnen til at komme sig og bounce tilbage, når virksomheden bliver udsat for en truende ekstern begivenhed, jf. María Iborra, Vicente Safón, Consuelo Dolz, 'What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency', Long Range Planning, Volume 53, Issue 6, 2020.
- 5 Bla. Fode, C. & Neville, M. (2018), SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt, kapitel 1 med henvisninger.
- 6 Neville, Mette (2013). The Many Roles of Boards in SMEs, in Hanne S. Birkmose, Mette Neville, Karsten Engsig Sørensen, Boards of Directors in European Companies: Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties, s. 179-217 med henvisninger, og i samme retning Westergård-Nielsen, N (ed.) (2020), Danske bestyrelser og deres medlemmer - hvem bestemmer i danske selskaber?
- 7 Dvs. virksomheder inden for især "overnatningsfaciliteter og restaurationsvirksomhed" og "kultur, forlystelser og sport". Antallet af respondenter i disse brancher udgør alene 14 ud af 282, hvorfor de ikke har væsentlig indflydelse på resultatet.
- 8 Fx projektet 'Vækstledelse for fremtiden', se om projektet <https://mgmt.au.dk/center-for-smaa-og-mellemstore-virksomheder/vaekstledelse-for-fremtiden/>
- 9 Se fx i forhold til værditilbud og arbejdet med at styrke sit værditilbud, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) Business Model Generation; Alexander Osterwalder m.fl. (2014) Value Proposition Design - How to Create Products and Services Customers Want; Alexander Osterwalder og David J. Bland (2019) Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation, og Alexander Osterwalder m.fl., (2020) Den uovervindelige virksomhed. Anbefalinger af litteratur er baseret på Center for SMVs gode erfaringer med i vækstprojekter sm. SMV'er at arbejde visuelt og enkelt med Business Model Canvas.
- 10 Citat fra respondent. Begrebet emergent strategi stammer fra H. Mintzberg, der forholdt sig kritisk til bevidst strategi netop fordi virksomhedernes forretningsmiljø konstant ændrer sig, og virksomhederne skal derfor være fleksible for at kunne drage fordel af forskellige muligheder. Ved en emergent strategiproces arbejder man med at identificere uforudsete resultater fra udførelsen af strategien, hvorefter man lærer er inkorporere disse uventede resultater i fremtidige forretningsplaner ved at tage en bottom up tilgang til ledelse. Se Henry Mintzberg, m.fl., (1998) Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Prentice Hall, Upper Saddle River.

- 11 Resultatet kan være påvirket af støtteordninger som fx SMV:Digital, Sprint:Digital, projekter fx støttet af Industriens Fond under GenstartNU-indsatsen mv. Et notat fra Erhvervsfremmestyrelsen af 18. maj 2020, peger således på, at støtteordninger fx har haft en betydning ift. at kickstarte digitalisering. Se <https://erhvervsfremmestyrelsen.dk/sites/default/files/2020-11/Appendiks%203.1.a.%20SMVDigital%20-%20uddybende%20baggrundsnotat.pdf>.
- 12 Fx vurderedes det i regeringens undersøgelse 'Virksomheders behov for digitale kompetencer' fra 2016, at der vil mangle 19.000 IT-specialister i 2030.
- 13 Samme tendens sås i 2018-2019-undersøgelsen 'SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder'.
- 14 Carsten Fode & Mette Neville: SMV-bestyrelsen – hele vejen rundt, 2018 kap. 8; Aage Dragsted: Fremtidens bestyrelse, 1999 s. 150.
- 15 Pernille Kræmmegaard (2019) Digital transformation, 2. udg. Djøf Forlag; George Westermann m.fl. (2014) Leading Digital, Harvard Business Review Press; Sunil Gupta (2018) Driving Digital Strategy, Harvard Business Review Press.
- 16 Se fx Poulfelt, F. (2002). Når ledelse bli'r strategiskl. Ledelse Og Erhvervsøkonomi, 66.
- 17 Jf. fx Pernille Kræmmegaard (2019) Digital transformation, 2. udg. Djøf Forlag; George Westerman, Diddier Bonnet & Andrew McAfee: Leading Digital – Turning Technology into Business Transformation, 2014 s. 116ff.
- 18 Morten Bennedsen & Kasper Nielsen (2015) Ejerledelse i Danmark - Rapport 1: Baggrund og udbredelse; Niels Westergård-Nielsen (2020) Danske bestyrelser og deres medlemmer: Hvem bestemmer i de danske selskaber?
- 19 Se om projektet <https://mgmt.au.dk/center-for-smaa-og-mellemstore-virksomheder/gentaenk-nu/>. Der er fortsat få pladser på 3. runde af forløbet til november 2021.
- 20 Sprintet bygger på det Google-udviklede sprint-forløb, som er et gennemtestet framework til udvikling og verificering af initiativer med henblik på både produkt-, produktion-, strategi- og konceptudvikling. Se fx Knapp, J; Zeratsky, J; Kowitz, B; "Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days" 2016. Denne sprint-tilgang har været anvendt med stor succes i forbindelse med den danske regerings boost til digitalisering i SMV'er i form af Sprint:Digital <https://smvdigital.dk>. Der er imidlertid behov for en udvikling af Google-frameworket, således at det får den nødvendige duale (ambidekstrale) tilgang.
- 21 Fx. projektet Vidensforum, hvor 24 SMV'er gennemgik et virksomhedsforløb på 4 år med fokus på strategisk forretningsudvikling, ledelse og organisation samt pengestrømsparametre. Projektet var et samarbejde mellem Aarhus BSS (forskningsgruppen for SMV - nu center for SMV), PwC og Nykredit.
- 22 McAfee, Andrew, Bonnet, Didier & Westerman, George, 2014

Referencer

Litteratur

Alcalde-Heras, H., Iturrioz-Landart, C. and Aragon-Amonarriz, C. (2019), 'SME ambidexterity during economic recessions: The role of managerial external capabilities', *Management Decision*, Vol. 57 No. 1, s. 21-40

Fode, Carsten & Neville, Mette: (2018) SMV-bestyrelsen – hele vejen rundt, Karnov Group

Gupta, Sunil (2018) *Driving Digital Strategy*, Harvard Business Review Press

Iborra, Maria., Safón, Vicente., Dolz, Consuelo., 'What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency', *Long Range Planning*, Volume 53, Issue 6, 2020

Knapp, Jake; Zeratsky, John; Kowitz, Braden (2016) *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, Simon & Schuster

Kræmmegaard, Pernille (2019) *Digital transformation*, 2. udg. Djøf Forlag

Mintzberg, Henry, m.fl., (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010) *Business Model Generation*, Wiley

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Barnada, Greg & Smith, Alan (2014) *Value Proposition Design - How to Create Products and Services Customers Want*, Wiley

Osterwalder, Alexander & Bland, David J. (2019) *Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation*, Wiley

Osterwalder, Alexander., Pigneur, Yves., Etienneble, Fred & Smith, Alan (2020) *Den uovervindelige virksomhed*, Wiley

Poufelt, F. (2002). Når ledelse bli'r strategisk!. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 66.

Westerman, George; Bonnet, Diddier & McAfee, Andrew (2014) *Leading Digital – Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press

Westergård-Nielsen, Niels (red.) (2020) *Danske bestyrelser og deres medlemmer: Hvem bestemmer i de danske selskaber?*, Academic Books

Projekter omtalt i rapporten

SMV-bestyrelsen som digital katalysator for vækst. Se projektets hjemmeside:

<https://mgmt.au.dk/center-for-smaa-og-mellemstore-virksomheder/digital-katalysator/>

Nielsen, Klyver Kim & Løwe, Suna (2021) Hvad kan SMV'er lære af Covid-19?: hvordan SMV'er anvender og kombinerer forskellige strategier under Covid-19, Syddansk Universitet, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse

'Vækstledelse for fremtiden', se om projektet

<https://mgmt.au.dk/center-for-smaa-og-mellemstore-virksomheder/vaekstledelse-for-fremtiden/>

Rapporter & undersøgelser

Bennedsen, Morten & Nielsen, Kasper (2015) Ejerledelse i Danmark - Rapport 1: Baggrund og udbredelse

Dansk Industri (2020) 'Coronakrisen sætter turbo på virksomhedernes digitale investeringsplaner'

Erhvervsfremmebestyrelsen - notat af 18. maj 2020

<https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/sites/default/files/2020-11/Appendiks%203.1.a.%20SMVDigital%20-%20uddybende%20baggrundsnotat.pdf>

Erhvervsstyrelsen (2021) 'Redegørelse for Danmarks digitale vækst'

https://em.dk/media/14173/redegoerelse-om-danmarks-digitale-vaekst-2021_endelig2.pdf

Erhvervsstyrelsen (2016) 'Virksomheders behov for digitale kompetencer'

http://danmarksvaekstraad.dk/file/634223/Regional_eftersporgsel_efter_digitale_kompetencer.pdf

SMV Barometret 2021, BDO

<https://www.bdo.dk/da-dk/bdo-danmark?url=/Kampagner/SMV-Barometret-2021/SMV-Barometret-2021>

Center for SMV & Gejst Studio 'SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder':

https://mgmt.au.dk/fileadmin/SMVbestyrelsen/DigitalTidsalder_Rapport.pdf

Bilder

© alerkiv

https://unsplash.com/photos/C2S_2qmmQlw

© Bonneval Sebastien

<https://unsplash.com/photos/UlpFY1Umamw>

© Kaleidico

<https://unsplash.com/photos/3V8xo5Gbusk>

© FORTYTWO

https://unsplash.com/photos/UBfa_ZX1V4Y

© Kaitlyn Baker

<https://unsplash.com/photos/vZ.laYl5JVXY>

© LinkedIn Sales Solutions

<https://unsplash.com/photos/Xo65s4yhRSo>

© Maxime

<https://unsplash.com/photos/N9-brZl3Szo>

© Remy Gieling

<https://unsplash.com/photos/YgJj0NSL8ak>

© Romain V

<https://unsplash.com/photos/nMDp15T4lJ0>

© ThisisEngineering RAEng

<https://unsplash.com/photos/DbLlKa8u2Rw>

© ThisisEngineering RAEng

<https://unsplash.com/photos/WjOWazUPAss>

© ThisisEngineering RAEng

<https://unsplash.com/photos/ZPeXrWxOjRQ>



Kontakt

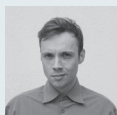
Følg projektet 'SMV-bestyrelsen som digital katalysator for vækst' på projektets hjemmeside: <https://law.au.dk/digital-katalysator/>

Ved spørgsmål til undersøgelsen og dens indhold - kontakt de ansvarlige for undersøgelsen*



Mette Neville

Professor og Centerleder, Center for Små- og Mellemstore Virksomheder, Aarhus BSS, Aarhus Universitet
men@law.au.dk



André Falsig

Head of Strategy
Gejst Studio
andre@gejststudio.com

