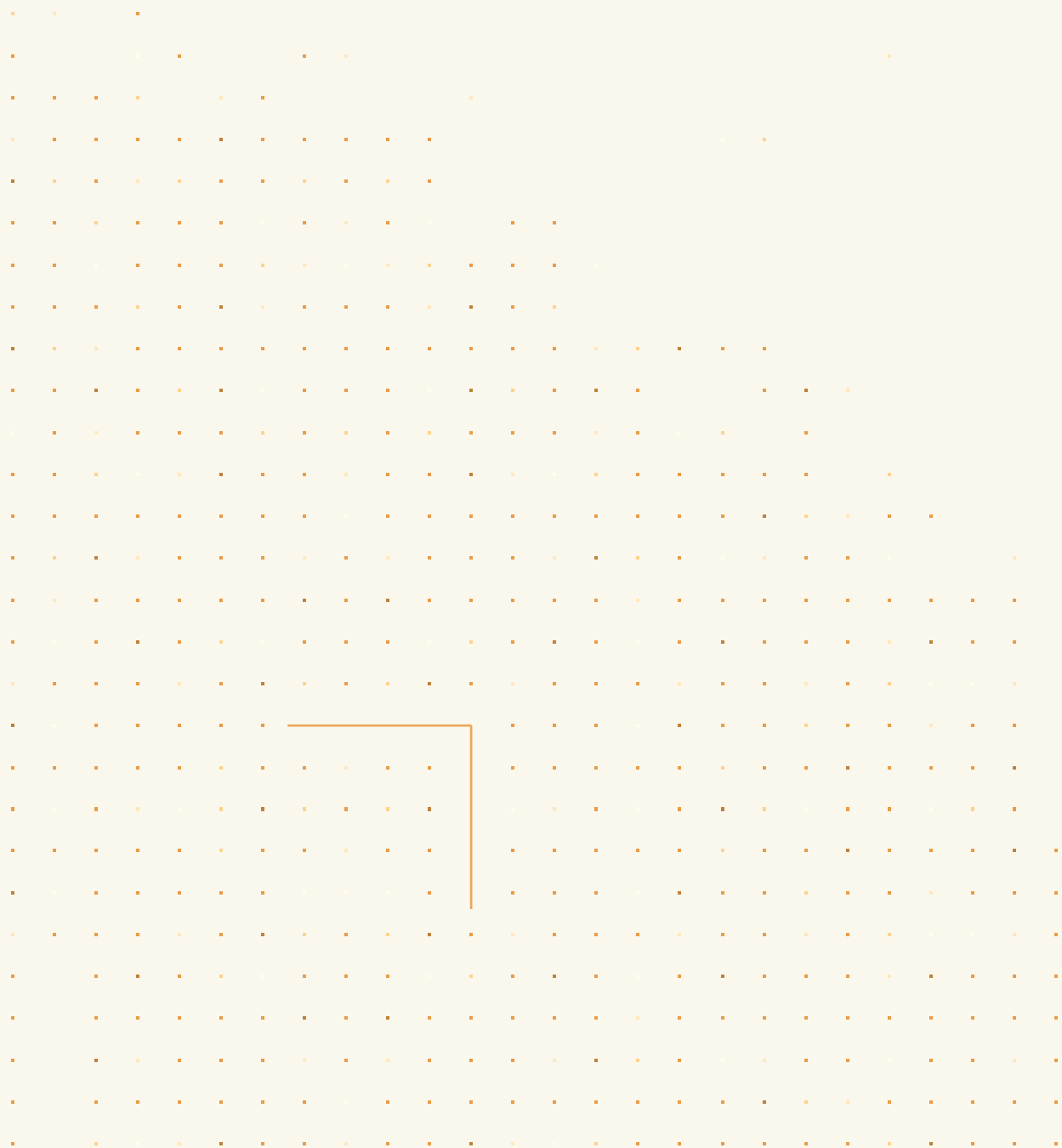


SMV- bestyrelsen som Digital Katalysator

Viden, inspiration og værktøjer



Indhold

Forord
Executive summary

01 Projektet og dets baggrund

- 1) Introduktion til rapporten Mette Neville
 - 2) Projektets baggrund Mette Neville
 - 3) Projektet SMV-bestyrelsen som digital katalysator Mette Neville
 - 4) De deltagende virksomheder Jeanette Brogaard
-

02 Digitalisering – et puslespil med mange brikker?


- 5) Kompetenceløft i bestyrelsen Mette Neville og Jeanette Brogaard
 - 6) Strategisk funderet digitalisering André Berle Falsig og Jeanette Brogaard
 - 7) Den digitale organisation Henrik B. Sørensen
 - 8) Samspillet mellem ejerskab og bestyrelsen Mette Neville
-

03 Bestyrelsen som digital katalysator – konklusion og anbefalinger

- 9) Konklusion og bestyrelsens digitale parathed Mette Neville
-

Appendix 1: Noter
Appendix 2: Litteratur
Appendix 3: Program for bestyrelsesuddannelsen
Appendix 4: Forskningsdesign- og metode
Appendix 5: Begrænsninger i resultaterne

Henrik B. Sørensen
Henrik B. Sørensen



Forord

I Center for Små og Mellemstore Virksomheder har vi en klar mission. Vi vil understøtte udvikling og vækst i SMV'er ved at skabe forskningsbaseret viden om, hvordan SMV'er bedst kan fremtidssikre deres virksomheder. Alle projekter foregår i tæt samarbejde med SMV'erne og deres bestyrelser. På den måde sikrer vi, at den viden og de redskaber, vi udvikler, virker i praksis.

Projektet "SMV-bestyrelsen som Digital Katalysator" skal ruste SMV-bestyrelser til at arbejde strategisk med digitalisering og derved styrke den digitale omstilling i danske SMV'er. På den måde kan projektet være med til at styrke konkurrencekraften i SMV-segmentet dels gennem øget effektivisering og optimering af den eksisterende forretning, dels gennem skabelse af nye indtægtsstrømme gennem innovativ anvendelse af avancerede digitale teknologier.

På samme måde som centrets andre aktiviteter er "SMV-bestyrelsen som Digital Katalysator" gennemført i samarbejde med andre forskere – fra AU, DTU og SDU – samt eksterne samarbejdspartnere fra det private erhvervsliv, særligt Gejst Studio og 360° Sprint. På den måde er der sat et hold, der kan sætte teori på praksis og praksis på teori til gavn for danske SMV'er.

Vi vil gerne sende en kæmpe tak til projektpartner Gejst Studio for et fantastisk samarbejde. I var der bare hele tiden for os og for projektet, og I var båret af et stort ønske om, at vi sammen skulle gøre en forskel for SMV'erne. Særlig tak til Jesper Broberg, Gejst Studio for at dukke op på Bestyrelsesuddannelse med fokus på SMV og insistere på at forstå, hvordan SMV-bestyrelser arbejder med digitalisering og udfordre med vilde ideer - og til André Falsig, Gejst Studio for at være en fantastisk og kompetent samarbejdspartner i forbindelse med gennemførelsen af undersøgelser, arbejdet med virksomhederne og ikke mindst i udviklingen af værktøjer.



I er vores helt private kaospiloter og tro væbnere. Stor tak også til DTU, særligt Sam Kondo Steffensen for at stå for udviklingen af et uddannelsesforløb med fokus på digitalisering til brug for projektets kompetenceløft. Du måtte desværre forlade projektet – vi har savnet dig. Ligeledes en kæmpe tak til 360° Sprint og særligt founder Nils Henrik Wegener, som faciliterede screeningen af virksomhederne og skabte overblik og indsigt - ingen kan det bedre end dig, du er simpelt fantastisk!! Stor tak også til Erhvervshus Midt for at bidrage til rekruttering af virksomheder, skalering af viden samt sparring i forløbet. Endvidere vil vi takke lektor Henrik B. Sørensen for at være en meget vigtig del af teamet bag følgeforskningen og lektor Tove Brink, SDU for, at du var med på den første del af rejsen. Endelig skal der lyde en tak til studentermedhjælpere Jakob R. Toftdal, Johanne B. Olesen, Julie Rask, Julie Jacobsen og Louise Rasmussen, der med stor præcision transskriberede de mange, mange timers interview og altid med godt humør og til Annabeth Aagaard for at gennemgå et vigtigt kapitel. Sidst men bestemt ikke mindst - en KÆMPE tak til Industriens Fond for at se vigtigheden i at ruste danske SMV-bestyrelser til at arbejde strategisk med digitalisering og støtte projektet under puljen 'Digitale forretningsmodeller'. Malene Stidsen, det har været fantastisk samarbejde!



Mette Neville

Centerleder, professor
Center for SMV, Aarhus BSS



Jeanette Brogaard

Projektleder
Center for SMV, Aarhus BSS

Executive summary

Projektet "SMV-bestyrelsen som Digital Katalysator" havde til formål at skabe vækst ved at ruste SMV-bestyrelser til, som en del af den strategiske ledelse, at udvikle og forankre en strategi for digitale initiativer og innovation. Målet var at skabe ny forskningsbaseret viden og værktøjer, som kunne hjælpe SMV-bestyrelser til at forstå, vurdere og investere rigtigt i de muligheder, ny digital teknologi giver for SMV'er. I projektet fik 38 SMV-bestyrelser et digitalt kompetenceløft. Indledningsvis deltog bestyrelse og ejerleder/direktør i en screeningsworkshop, hvor virksomhedens forretningsmodel og digitale 'as-is-billede' blev kortlagt, hvorefter virksomhedens digitale potentialer blev diskuteret med et panel af eksperter. Herefter kunne virksomhederne vælge mellem tre typer af digitalt kompetenceløft i form af enten en digital advisory/bestyrelsesmedlem, en digital konsulent eller et digitalt uddannelsesforløb.

Projektet blev fulgt forskningsmæssigt med henblik på at belyse, om og hvordan de forskellige kompetenceløft påvirkede bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering. Herudover analyseredes, hvordan virksomheden i praksis arbejdede med og lykkedes med digitale initiativer, og hvilke succesfaktorer og udfordringer der var forbundet hermed.

I det følgende opsummeres hovedresultaterne:

01

Succesfuld digitalisering er et puslespil med mange brikker

Projektet viste, at det er vigtigt med digitale kompetencer, men de kan ikke stå alene. Digitalisering er et puslespil med mange brikker. I projektet identificeredes de vigtigste faktorer for, at virksomhederne lykkes med den digitale rejse, ligesom de største udfordringer blev identificeret, jf. rapportens del II. Det betyder, at bestyrelsen, for at spille en rolle som digital katalysator, skal have fokus på disse faktorer, som primært fordeler sig på 3 områder:

- 1) Bestyrelsens rolle og kompetencer
- 2) Bestyrelsens og ledelsens strategiske arbejde med digitalisering
- 3) Organisationen - kultur, struktur og kompetencer

Digitale kompetenceløft virker – men forskelligt!

Kompetenceløftet skabte større involvering i bestyrelsen

Projektet viser klart, at et digitalt kompetenceløft styrker bestyrelsens strategiske fokus på og arbejde med digitalisering. Og det er på tværs af de forskellige typer af kompetenceløft. 75 % af bestyrelserne i projektet øgede således deres involvering i arbejdet med digitalisering og over halvdelen af virksomhederne fik i projektperioden udarbejdet enten en egentlig strategi og/eller en strategisk analyse. Det synes at understrege vigtigheden af strategi og analyse, hvis man skal lykkes med strategisk funderet digitalisering.

Forskellige typer af kompetenceløft skaber forskellig værdi

Selvom bestyrelsens involvering øgedes på tværs af de forskellige typer af kompetenceløft, synes der at være forskel på den værdi, de skaber i bestyrelsen. Ønsker man fra bestyrelsens side at styrke det strategiske arbejde med digitalisering synes en digital advisory/bestyrelsesmedlem eller et digitalt uddannelsesforløb at skabe størst effekt. Konsulenter kan bidrage til bestyrelsens strategiske arbejde f.eks. gennem analyser, men det stærkeste bidrag er, at konsulenten understøtter eksekvering af de strategiske initiativer, f.eks. hvor virksomheden ikke ved, hvordan de skal nå i mål, eller hvor de savner interne ressourcer. Det er derfor vigtigt at matche behovene med det rigtige kompetenceløft, jf. kapitel 5.

Ingen Quick Fix

Endeligt slår projektet fast, at der ikke er noget Quick Fix, hvis man ønsker, at kompetenceløftet skal skabe værdi. De virker ikke af sig selv. Der er en række punkter, man skal være opmærksom på i forbindelse med de enkelte typer af kompetenceløft, f.eks. skal det digitale bestyrelsesmedlem kunne koble sin digitale viden til strategisk forretningsudvikling, jf. nærmere om de forskellige opmærksomhedspunkter i kapitel 5.4.

03

Øget fokus er omsat til digitale initiativer

Behovet for digitalisering rammer alle – men forskelligt

Projektet viser, at den strategiske kontekst er under konstant forandring, og det betyder, at behovet for digitalisering rammer alle virksomheder, men det er forskelligt hvordan. Virksomhederne oplever såvel et internt som et eksternt pres for at digitalisere. For nogle virksomheder er digitalisering en nødvendighed for at overleve, mens andre ser digitalisering som en mulighed for at tage deres forretning til det næste niveau, uanset branche og størrelse, jf. kapitel 6.

Et digitalt A, B og C-hold

Som følge af virksomhedernes forskellige udgangspunkt, eksekverede de også på forskellige niveauer. I gennemsnit eksekverede virksomhederne 1,5 digitale projekter indenfor den relativt korte projektperiode. Eksekveringsraten fordeler sig dog ikke jævnt, ligesom der er meget stor forskel på typen af de digitale initiativer. Mens nogle virksomheder af forskellige årsager slet ikke kom i gang (C-holdet), fik mange styrket deres digitale støttefunktioner (B-holdet) og endeligt fik A-holdet sat digital strøm til deres værdikæde og deres værditilbud.

Digital innovation kan gøre virksomheder attraktive

Flere af de virksomheder, som har brugt avancerede teknologier til at lægge et nyt lag på deres værditilbud eller gentænke det, er efterfølgende blevet solgt til kapitalfonde. Man bør derfor altid – og i hvert fald ved udsigten til salg – sætte fokus på, hvordan man kan innovere forretningen og måske gøre den attraktiv for en potentiel køber.

Digital innovation skaber en ambidekstral tilgang

Digital innovation lykkes gennem en ambidekstral tilgang. Virksomheder, der arbejder med innovation gennem brug af avancerede teknologier, har også behov for at optimere virksomheden gennem f.eks. et nyt ERP-system. Dermed skal de mestre den svære men vigtige kunst, på samme tid at arbejde med optimering og innovation. Noget, som forskningen peger på, bl.a. øger virksomheders resiliens.

04

Man kan ikke digitalisere alene!

Digitalisering sker i en trenighed

Mange af de projektvirksomheder, der med succes har arbejdet med og eksekveret digitale initiativer, er karakteriseret ved, at ledelsen udspiller sig i en trenighed, hvor der er et tæt samspil mellem de tre typiske niveauer i en organisation, nemlig 1) bestyrelsen, 2) ejerlederen/direktøren og 3) organisationen. Alle tre niveauer skal helst være involveret og sammenhængen imellem de tre niveauer skal sikres, således at man aktiverer viden og ideer fra alle tre niveauer og således, at idéer og ny viden

ikke 'falder mellem to stole/niveauer', når idéen eller ny viden skal overdrages fra et niveau til et andet i virksomheden. En af de vigtigste faktorer er, at medarbejderne involveres. Se nærmere i kapitel 7.

Forskellige roller i treenigheden

Bestyrelsen og ejerleder/direktøren skal skabe den digitale vision og strategi på basis af analyser af, hvor digitalisering kan skabe størst værdi, foretage den nødvendige prioritering af initiativerne og sikre de nødvendige økonomiske og organisatoriske rammer, samt have fokus på, at initiativerne ikke drukner i drift, men rent faktisk eksekveres, jf. kapitel 6 og 7.

Ejerlederen/direktøren skal omsætte den strategiske ledelse til mere taktisk ledelse og sikre en proces for implementering. Dette kan ske i samspil med en eller flere (nøgle)medarbejdere. Ejerlederens/direktørens opgave er ligeledes at skabe en organisationsstruktur, kultur og kompetencer, der sætter organisationen i stand til at gennemføre strategien. Herudover skal ledelsen have en ledelsesstil, der kan involvere medarbejderne. Det ser ud til at være et nøglepunkt. Der er i projektet mange eksempler på, hvordan man kan lykkes med dette, jf. kapitel 7.

Organisationen skal have en struktur, kultur og kompetencer, der understøtter digitaliseringsprocessen. Projektet viser, at der er forskellige måder, hvorpå der kan skabes en hensigtsmæssig struktur, jf. kapitel 7.2. Herudover kan man næsten ikke overvurdere betydningen af en digital kultur, da den ofte er afgørende for at kunne lykkes. I kapitel 7.3. er der eksempler på kulturer, der fremmer digitalisering, og hvordan virksomhederne har arbejdet med kulturen. Projektet viser, at ledelsen bl.a. bør gøre digitalisering praksisnær for medarbejderne og involvere dem. Grundlæggende drejer det sig om, at visioner, strategi og teknologi deles bredt af organisationen, ligesom den skal have tilført de nødvendige tidsmæssige ressourcer. Det kræver stort fokus på og involvering af organisationen.

05

Samspillet mellem ejerskab og bestyrelse

Såfremt en SMV-bestyrelse skal kunne fungere som digital katalysator, kræver det, at bestyrelsen har muligheden for at træffe de strategiske beslutninger omkring digitalisering af virksomheden. I SMV'er er det imidlertid ikke altid tilfældet pga. ejer- og ledelsesstrukturen. Den kan begrænse det strategiske råderum, jf. kapitel 8. Projektet viser desuden, at forhold knyttet til ejerskabet kan udgøre enten en barriere eller i hvert fald nedsætte hastigheden for den digitale omstilling, f.eks. udsigten til generationsskifte, konflikter i ejerkredsen, manglende risikovillighed mv., jf. kapitel 8

Nye værktøjer til brug for bestyrelsen

På baggrund af den indsamlede viden er der som led i projektet udarbejdet en række værktøjer til brug for bestyrelsens arbejde med digitalisering.

Som det fremgår, er digitalisering et puslespil med mange brikker. Projektteamet har derfor udviklet en Digital Parathedstest, som kan hjælpe SMV-bestyrelser med at evaluere, hvor godt de er rustet til det strategiske arbejde med digitalisering og med at identificere mulige udviklingsområder, jf. kapitel 9. Parathedstesten kan tilgås parat.digitalkatalysator.dk.

Da det ikke er alle bestyrelser eller ejerledere/direktører, der er rustet til at arbejde digitalt på strategisk niveau, bl.a. fordi de mangler indsigt i de digitale teknologier og hvordan de kan kobles til forretningen, er der på basis af projektet også udviklet nogle værktøjer til brug for denne proces, f.eks. Teknologikort og Digitaliserings-canvas, og BMC-guide til kortlægning af forretningsmodel og status for digitalisering, jf. kapitel 6. Værktøjerne kan findes på digitalkatalysator.dk



Gennem den Digitale Parathedstest, kan bestyrelsen evaluere, hvor godt den er rustet til at arbejde strategisk med digitalisering





Del 1.

Projektet og dets baggrund

1. Introduktion til denne rapport

Projektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator" blev udviklet i 2017 og gennemført i perioden 2018 – 2023. Formålet var at skabe vækst på kort og lang sigt ved at klæde SMV-bestyrelser på til, som en del af den strategiske ledelse, at udvikle og forankre en strategi for digitale initiativer og innovation. Målet var at skabe ny forskningsbaseret viden og værktøjer, som kunne hjælpe SMV-bestyrelser til at forstå, vurdere og investere rigtigt i de muligheder, ny digital teknologi giver for SMV'er.

Når det var og er vigtigt at forsøge at øge det strategiske fokus på digitalisering, skyldes det, at undersøgelser viste – og fortsat viser – at SMV'erne havde svært ved at udnytte de fordele, der ligger i den eksponentielle udvikling af digitale teknologier, dels til at optimere og effektivisere den eksisterende forretning gennem brug af de basale digitale teknologier, dels til gennem innovativ brug af de mere avancerede digitale teknologier at skabe nye indtægsstrømme og måske nye digitale forretningsmodeller, der kan blive virksomhedens fremtidige vækstmotor. Såfremt SMV'er ikke forholder sig til de digitale teknologier, risikerer de i bedste fald at gå glip af nye forretningsmuligheder, i værste fald at miste deres konkurrenceevne.

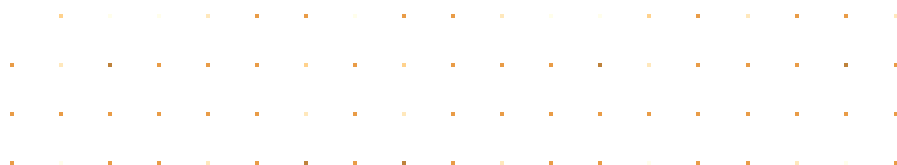
Behovet for at fokusere på bestyrelsen som en mulig digital katalysator skyldes for det første, at bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse og for det andet, at ejerledere ofte har deres fokus på drift og mangler det strategiske udsyn. Imidlertid viste forskellige undersøgelser og erfaringer fra "Bestyrelsesuddannelse med fokus på SMV", ved Aarhus BSS, at SMV-bestyrelser var alvorligt udfordrede i arbejdet med digitalisering.



Partnergruppen så derfor et behov for et initiativ, der kunne ruste SMV-bestyrelser til det strategiske arbejde med digitalisering. I projektet fik 38 SMV-bestyrelser et digitalt kompetenceløft. Indledningsvis deltog bestyrelse og ejerleder/direktør i en screeningsworkshop, hvor virksomhedens forretningsmodel og digitale 'as-is'-billede blev kortlagt, hvorefter virksomhedens digitale potentialer blev diskuteret med et panel af eksperter. Herefter kunne virksomhederne vælge mellem tre typer af digitalt kompetenceløft i form af enten en digital advisory/bestyrelsesmedlem, en digital konsulent eller et digitalt uddannelsesforløb.

Projektet blev fulgt forskningsmæssigt med henblik på f.eks. at belyse, hvordan de forskellige kompetenceløft påvirkede bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering. Herudover analyseredes, om virksomheden i praksis arbejdede med og lykkedes med digitale initiativer, og hvilke succesfaktorer og udfordringer der var forbundet hermed.

Formålet med denne rapport er at redegøre for projektets formål og relevans, beskrive projektets metode til kompetenceløft og præsentere resultaterne af den forskningsmæssige evaluering. Der er på baggrund af følgeforskningen udviklet en række forskellige værktøjer til brug for bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering. De er testet på en lang række bestyrelsesmedlemmer.



35

Virksomheder fik i projektet et digitalt kompetenceløft.

Den forskningsmæssige evaluering er baseret på 35 af de 38 virksomheder, der deltog fra starten. Enkelte virksomheder er af forskellige årsager, f.eks. salg af virksomheden, sprunget fra, mens andre har skiftet så meget ud i bestyrelsen, at et afslutningsinterview ikke kunne gennemføres.

Det er vigtigt at bemærke, at denne rapport ikke har været igennem en akademisk peer review-proces. Det fremlagte arbejde kan derfor betragtes som de foreløbige forskningsresultater. Forskningsmetodik og begrænsninger er præsenteret i appendix 4 og 5. Der er altid en grad af usikkerhed forbundet med forskning – især når den ikke er peer reviewed. En generel begrænsning ligger også i den begrænsede population på 35 virksomheder. Læseren opfordres derfor til omhyggeligt at overveje begrænsningerne og forstå forskningsmetodologien anvendt i denne rapport.

Redskaber og tilhørende vejledninger kan tilgås online på digitalkatalysator.dk.

Projektet er et samarbejde mellem Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus School of Business and Social Sciences (BSS), det digitale bureau Gejst/Studio, Danmarks Tekniske Universitet (DTU Business) og Erhvervshus Midtjylland. Herudover har forretningsudviklingsvirksomheden 360° Sprint været en central samarbejdspartner på projektet.



2. Projektets baggrund

2.1 SMV'erne halter efter i forhold til digital omstilling

Udviklingen af digitale teknologier som f.eks. Internet of Things (IoT),¹ Artificial intelligence (AI),² herunder OpenAI og Chat GPT, Virtual Reality (VR),³ Augmented Reality (AR),⁴ avanceret robotteknologi, 3D-print, Cloud-løsninger, mv. ændrer hele tiden den strategiske kontekst, som SMV'er skal agere i. De nye digitale teknologier sammenkæder den fysiske og digitale verden, og udviklingen sker ikke, som i de tidligere industrielle revolutioner, lineært, men eksponentielt. Digitalisering er heller ikke længere noget, der primært handler om optimering og effektivisering, men om hele den måde, der drives forretning på.⁵ Digitale teknologier kan f.eks. anvendes til at opnå en højere produktivitet, til at udvikle nye produkter og services, til at skabe en bedre kunderejse og til at få adgang til nye markeder. Hastigheden på udviklingen af digitale teknologier medfører behov for processer, der sikrer, at virksomheder løbende forholder sig til muligheder og trusler fra ny digital teknologi. Dermed er det ikke længere et spørgsmål om implementering af enkelte digitale tiltag i virksomheden, men om hvordan digitalisering kan understøtte en eksisterende strategi eller måske skabe nye forretningsmuligheder, som medfører, at virksomhedens strategi ændres. Kun de virksomheder, der har den nødvendige infrastruktur og viden til at udnytte de nye muligheder, vil lykkes med at styrke deres konkurrencekraft gennem digitalisering.⁶ Forholder SMV'erne sig ikke til den digitale udvikling, risikerer den i bedste fald at gå glip af nye forretningsmuligheder og i værste fald at miste deres konkurrencekraft.

Men med Danmark som værende et af de mest digitale lande i EU, hvor danske virksomheder gennem de senere år har ligget i toppen på anvendelsen af digitale teknologier,⁷ er spørgsmålet, hvorfor der er behov for at sætte fokus på digitalisering. I 2017, da vi lagde de første sten til projektet SMV-bestyrelsen som digital katalysator, viste en opgørelse fra Det Digitale Vækstpanel, at 75 % af landets største virksomheder var det, der betegnes som højt digitale, mens det kun var tilfældet med 30 % af de små virksomheder.⁸ Endvidere gik den digitale transformation langsommere i Danmark end i sammenlignelige lande og særligt SMV'er haltede efter i den digitale omstilling. Endeligt viste undersøgelserne i 2017, at den danske 'førerposition' især skyldtes anvendelsen af ældre digitale teknologier som e-faktura og automatiseret dataudveksling (ERP) til at automatisere arbejdsprocesser inden for administration og drift, men når det kom til anvendelse af de mere avancerede digitale teknologier var billedet et andet.⁹

Som indledning til projektet gennemførtes i 2018-2019 en spørgeskemaundersøgelse blandt bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer i SMV'er for at få større indsigt i bestyrelsens arbejde med digitalisering. Den viste, at knap 40 % ikke eller kun i meget begrænset omfang havde fokus på digitalisering, og at blandt de virksomheder, der arbejdede med digitalisering, var det primære fokus på de basale digitale teknologier til brug for effektivisering og optimering af forretningen.¹⁰ Der var således et stort behov for at styrke arbejdet med digital omstilling i SMV-segmentet, hvilket også bl.a. var baggrunden for Industriens Fonds Temaindkaldelse "Digitale forretningsmodeller" i 2017.

30%

af SMV'erne var højt digitaliserede i 2017



12%

af de mindre virksomheder
med 10-49 ansatte **anvender**
kunstig intelligens

2.2 SMV'er har flyttet sig, men ikke nok

Selvom der er sket en udvikling siden projektstart, er der dog fortsat god grund til at have fokus på at styrke den digitale omstilling i SMV'er. Samlet ligger danske virksomheder som nr. 2 blandt de 27 EU-medlemsstater og ser man på de avancerede digitale teknologier, ligger Danmark højt placeret ift. brugen af teknologier som 3D-print, robotter og big data, mens Danmark ligger under EU-medianen, når det kommer til IoT og kunstig intelligens.¹¹ Udviklingen drives imidlertid af de store virksomheder, og der er et meget stort gap ned til SMV'erne. I EU's program for det digitale årti er der indskrevet en målsætning om, at 75 pct. af de europæiske virksomheder i 2030 benytter teknologier som kunstig intelligens, cloud eller big data. Indenfor kunstig intelligens og IoT er de de store danske virksomheder (over 250 ansatte) relativt tæt på målsætningen med en anvendelsesgrad i 2021 på henholdsvis 56 og 69 pct., mens den i SMV'er var langt over anvendelsesgraden i de store virksomheder. Nye tal fra Danmarks Statistik viser, at kun 12 % af de mindre virksomheder med 10-49 ansatte anvender kunstig intelligens. Det samme gør sig gældende ift. andre typer af avancerede digitale teknologier som f.eks. som big data-analyse, block-chain, kunstig intelligens og brug af servicerobotter.¹²

Ser man på de to spørgeskemaundersøgelser blandt SMV-bestyrelser,¹³ som er gennemført i løbet af projektperioden, viser de, at fokus både før og under COVID-19 især var på de basale digitale teknologier, som kan bidrage til at optimere og effektivisere den eksisterende forretning.

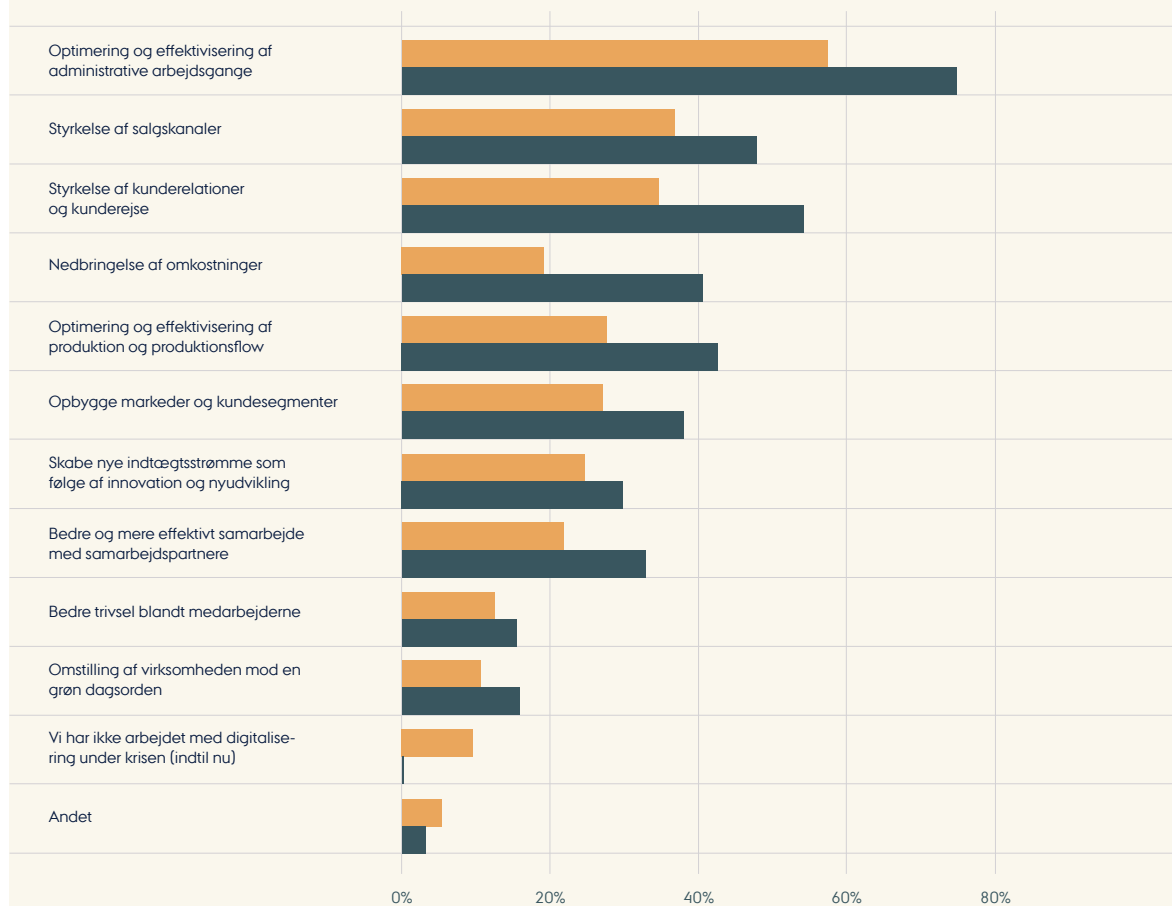
25% af respondenterne i "Krise som digital driver i SMV-bestyrelser" havde dog under COVID-19 haft fokus på at skabe nye indtægtsstrømme gennem udvikling og innovation med digitale initiativer, jf. figur 01. Det er ikke muligt at vurdere, om dette tal er højt eller lavt, da vi ikke kender behovet og 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 så ud til at have medført et aktivitetsfald. Mere bekymrende er, at det især er de SMV'er, der allerede arbejdede med digitalisering før COVID-19, der øgede fokus på digitalisering, jf. figur 02. Dermed er der risiko for, at der opstår et A- og B-hold blandt SMV'erne i forhold til digitalisering.

Figure 01

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

2023

Under krisen Fremadrettet



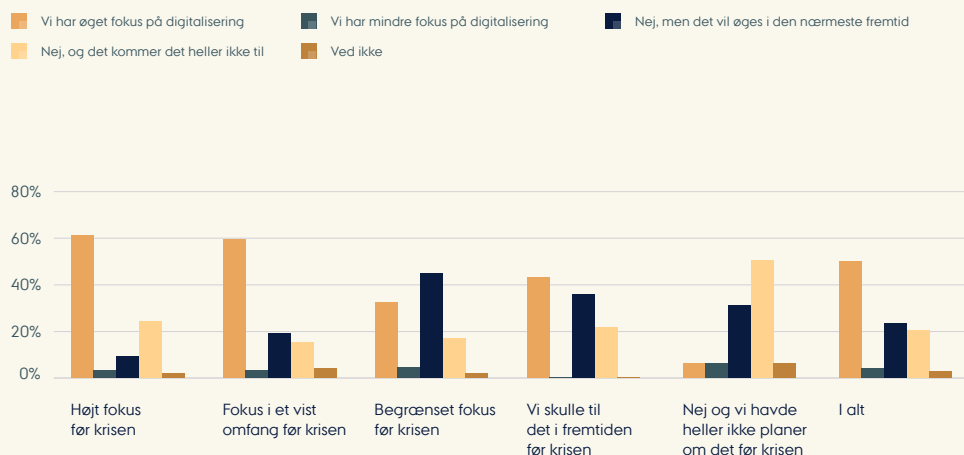
Kilde: Krise som digital driver i SMV-bestyrelser, 2020-2021

23%

havde fokus på at skabe nye
indtægsstrømme

Figur 02

Hvem har øget sit digitale fokus under COVID-19?



Kilde: Krise som digital driver i SMV-bestyrelser, 2020-2021

99,7%

de danske erhvervsvirksomheder er SMV'er

Ovenstående betyder, at der fortsat i dag er et behov for at styrke digitaliseringen i SMV'erne, både ud fra et hensyn til virksomhedernes konkurrenceevne og et hensyn til samfundøkonomien. SMV'er er rygraden i dansk erhvervsliv. Ifølge EU's 2022 SME Country Fact Sheet Denmark er 99,7 % af de danske erhvervsvirksomheder SMV'er. De beskæftiger 64,3 % af arbejdsstyrken og står for 61,7 % af value added.

Der er derfor også fortsat stort fokus på digitalisering og regeringen har taget en lang række initiativer, der skal sikre et konkurrencedygtigt og digitalt erhvervsliv¹⁴ og også store fonde som Industriens Fond har gennem flere temaind kaldelser støttet projekter, der kan understøtte den digitale omstilling i SMV'er, herunder med henblik på øget bæredygtighed.

2.3 Det forskningsmæssige afsæt for projektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator"

Projektet er målrettet SMV-bestyrelser. SMV'erne er ofte udfordret på en anden måde i arbejdet med ny digital teknologi end store virksomheder og digitalt funderede start-ups, hvilket også stiller krav til deres bestyrelser. Store virksomheder har typisk både ressourcer og kompetencer til at arbejde strategisk med ny digital teknologi, men kan være udfordret i forhold til at bevare en entrepreneurship-kultur. For start-ups kan ny teknologi udgøre selve fundamentet for virksomheden.

2.3.1 Pres på ressourcer i SMV'er

SMV'er er ofte udfordrede af, at de på den ene side skal servicere den eksisterende forretningsmodel, samtidig med at de skal undersøge og evaluere de mange nye digitale muligheder. Gennemgår man undersøgelser om digitalisering i SMV'er, viser de, at de væsentligste (oplevede) barrierer for virksomheders digitalisering er ressourcer i form af økonomi, tid og ikke mindst viden og kompetencer inden for digitalisering. Det drejer sig såvel om intern viden og kompetencer såvel som adgang til viden og kompetencer eksternt.¹⁵

Den ressourcemæssige udfordring betyder, at det er helt afgørende, at investeringerne i digital teknologi foretages på baggrund af en analyse af, hvor digitalisering kan skabe størst værdi for virksomheden og ikke får karakter af at 'hoppe fra sten til sten'. Langsigtet værdiskabelse gennem anvendelse af ny digital teknologi opnås ikke ved at igangsætte forskellige digitale initiativer på må og få. Digitalisering handler ikke kun om nye digitale teknologier, men om strategi og mennesker, ligesom digitalisering ikke er målet i sig selv, men et middel til at kunne opfylde virksomhedens vision, og dermed bliver digitalisering i høj grad en strategisk øvelse.

2.3.2 Manglende strategisk fokus i SMV'er

Det kan være svært for en SMV at arbejde strategisk med digitalisering. Langt de fleste danske SMV'er er ejerledede,¹⁶ og ejerledere har ofte deres primære fokus på drift. Derfor savnes der ofte fokus på den strategiske udvikling,¹⁷ herunder hvor og hvordan virksomheden bedst udnytter digital teknologi. Desuden er hele beslutningsprocessen hos ejerledere – også når det gælder større forretningsmæssige dispositioner – præget af erfaring og intuition.¹⁸ På samme måde vil digitale initiativer måske blive baseret på intuition i stedet for mere strategiske overvejelser over, hvor digitalisering vil skabe størst værdi. Endeligt viser undersøgelser, at ejerledere typisk har virksomhedsspecifik viden,¹⁹ men ofte savnes mere generelle ledelseskompetencer, herunder strategiske.²⁰

Digitalisering er en strategisk opgave

I en tid, hvor ny digital teknologi såvel udfordrer eksisterende forretningsmodeller som skaber nye muligheder for SMV'er, kan et primært driftsmæssigt fokus betyde, at man ikke får forholdt sig til ny teknologi og i hvert fald ikke på et mere strategisk plan. Det kan gøre det svært at arbejde proaktivt, hvilket også bekræftes af såvel undersøgelser som projektføreløb.

2.3.4 Manglende ambidekstralt fokus

Forskning viser, at de virksomheder, der f.eks. klarer sig bedst gennem kriser, er virksomheder, der arbejder ambidekstralt – det vil sige både arbejder med optimering og effektivisering af den eksisterende forretning samtidig med, at de evner at innovere med henblik på at skabe fremtidens vækstmotor.²¹ Det er derfor bekymrende, at så



få SMV'er arbejder med at innovere gennem brug af de mere avancerede digitale teknologier, jf. ovenfor afsnit 2.1. og 2.2. Endeligt rammes mange SMV'er lige nu af en boomerang pga. den manglende digitalisering i forbindelse med den grønne omstilling, både i forhold til at kunne nedbringe deres klimaaftryk på tværs af værdikæden og kunne dokumentere det, og i forhold til at udvikle nye bæredygtige værditilbud.

2.5 Bestyrelsens strategiske rolle i SMV'er

2.5.1 Stort behov for at bestyrelsen er strategisk tovholder

På baggrund af ovenstående kan bestyrelsen blive en central spiller i forhold til at sikre en strategisk funderet digital omstilling i SMV'er. Det understøttes af forskellige undersøgelser, der viser, at bestyrelser ofte styrker virksomhedens fokus på digitalisering.²² Det følger desuden direkte af selskabslovens § 115, at bestyrelsens har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af virksomheden. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen som led i sin strategiske ledelsesopgave også arbejder med digitalisering. Der kan være stor forskel på, hvordan bestyrelser udfylder deres strategiske ledelsesopgave. Ofte er der behov for, at bestyrelsen i SMV'er skal dybere ned i strategiarbejdet end bestyrelsen i store virksomheder. I mange større virksomheder udarbejdes forslaget til strategi af direktionen, hvorefter den forelægges bestyrelsen til diskussion og godkendelse. I mange SMV'er er behovet imidlertid et andet. Her er der typisk behov for, at selve strategiprocesen initieres og forankres i bestyrelsen, ligesom de metoder, der skal bruges, ofte kommer fra bestyrelsen. Mange ejerledere mangler – ud over tid – også de strategiske ledelsesværktøjer. Herudover er behovet for strategisk forankring i bestyrelsen måske endnu større, når det gælder digitalisering af virksomheden, fordi mange ejerledere savner den fornødne digitale kompetence. Set ud fra et bestyrelsesteoretisk perspektiv, er der behov for, at bestyrelsen er en ressource, der har en vigtig rolle som strategisk sparringspartner²³, og hvis kompetencer komplementerer ledelsens kompetencer.²⁴ Samtidig er det vigtigt, at man kan bygge bro mellem virksomheden og omverdenen, f.eks. ved gennem sit netværk at give adgang til vigtig viden.²⁵



2.5.2 Bestyrelsens rolle påvirkes af ejerstrukturen i SMV'er

Bestyrelsens rolle i SMV'er påvirkes af ejer- og ledelsesstrukturen i SMV'er. Langt de fleste SMV'er er ejerledede,²⁶ og i mange SMV'er er ejerlederen medlem af bestyrelsen. Det betyder, at governancestrukturen er meget forskellig fra den hierarkiske struktur, som selskabslovens regler bygger på. F.eks. betyder det, at ejerlederen ikke i praksis er underlagt bestyrelsen. I henhold til loven er han/hun underordnet bestyrelsen i rollen som direktør, men er som ejer overordnet bestyrelsen på generalforsamlingen. Ejerledere kan derfor lægge pres på bestyrelsen både oppefra og nedefra og har i praksis myndighed til at tilsidesætte bestyrelsens beslutninger og afskedige bestyrelsesmedlemmer. Det betyder, at i modsætning til det, der forudsættes i selskabsloven, kan bestyrelsen ikke reagere på ledelsesmæssige mangler ved at erstatte ejerlederen. Der skal derimod bygges op omkring ejerlederen.²⁷ Herudover vil bestyrelsens strategiske råderum kunne være afhængig af ejerlederens motivation og mål, jf. kapitel 8.²⁸ Konklusionen er, at der er et potentielt vigtigt link mellem ejer- og ledelsesstrukturen i SMV'er og SMV-bestyrelsernes mulighed til at træffe strategiske beslutninger for at styrke virksomheden gennem digitalisering. Det er én ting at erkende, at ejerlederen har en høj grad af magt. Hvordan ejerlederen i virkeligheden påvirker bestyrelsens evne til at arbejde med digitalisering i SMV'er, er imidlertid en helt anden sag. I begyndelsen af projektet og den indledende screening gav de fleste - men ikke alle - bestyrelser udtryk for, at de ikke havde arbejdet med digitalisering på et strategisk niveau eller kun i begrænset omfang. Ikke desto mindre fandt alle bestyrelser, at digitalisering var meget vigtig for virksomhedens fremtidige udvikling, enten - i de fleste tilfælde - for at optimere interne processer eller for at skabe nye værditilbud. Hvis bestyrelserne finder digitalisering vigtig, men samtidig angiver, at arbejdet på et strategisk niveau har væ-

38%

svarede, at deres største udfordring er **manglende kendskab til de nye digitale teknologier.**



ret begrænset, rejser det interessante spørgsmål, om dette skyldes interne problemer i bestyrelsen som f.eks. manglende kompetencer, jf. nedenfor kapitel 5. Eller om årsagen hel eller delvis er forbundet med måden, ejeren/ejer-lederen håndterer sin magt på, jf. kapitel 8. Endelig viser andre projekter ved Center for SMV, at ejerlederens kan have meget forskellige kapabiliteter i forhold til f.eks. at arbejde innovativt, og at ejerlederens foretrukne adfærd baseret på hans personprofil kan spille en rolle.²⁹

2.5.3 SMV-bestyrelser er udfordrede i arbejdet med digitalisering

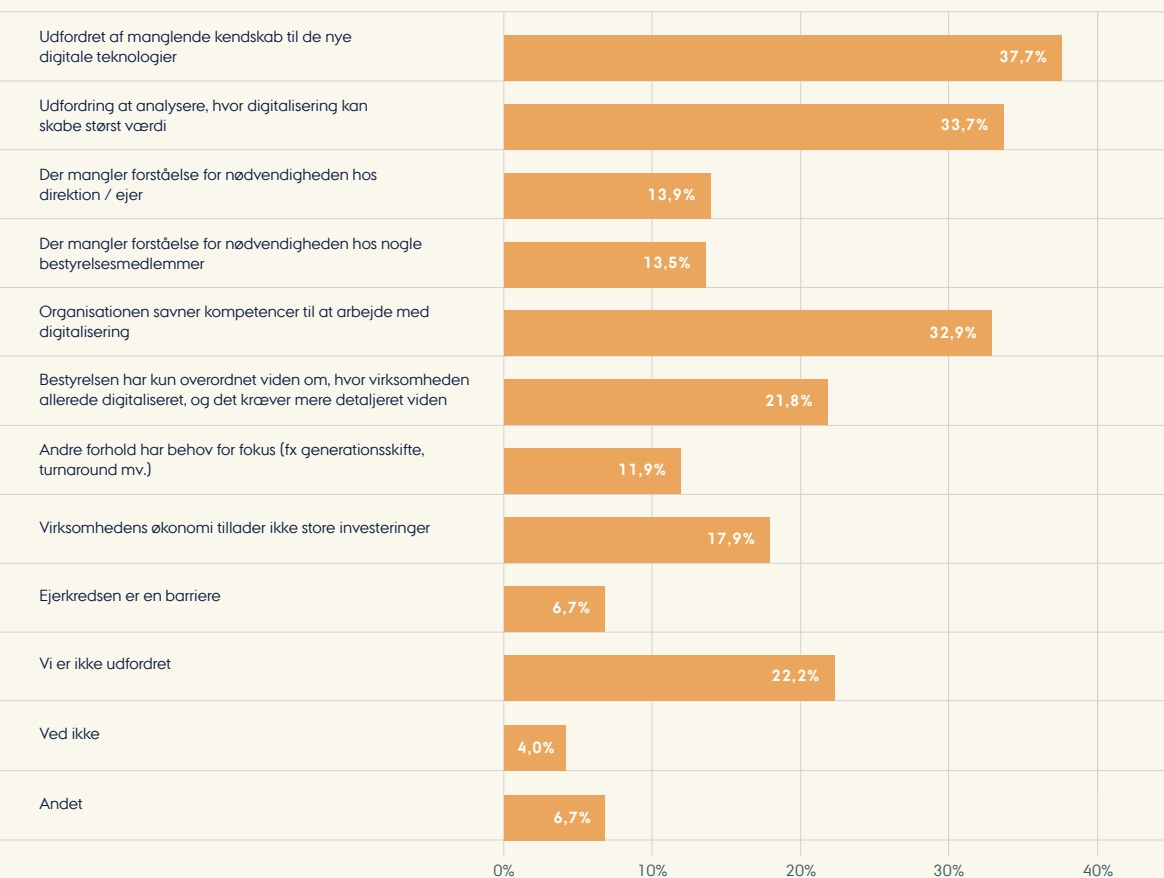
Til trods for et stort behov for, at SMV-bestyrelser arbejder strategisk med digitalisering, viste en undersøgelse foretaget forud for dette projekt, at SMV-bestyrelser mangler viden og kompetencer til at agere strategisk og vækstorienteret i markeder, hvor digitalisering typisk er eller bliver en konkurrencefordel.³⁰ Det samme billede blev bekræftet af en spørgeskemaundersøgelse gennemført lige efter projektstart "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder" (2019). Her var et af spørgsmålene, hvad der udgør de største udfordringer i bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering (der kunne gives flere svar). 45 % svarede, at deres største udfordring var manglende kendskab til de nye digitale teknologier, og 42 % angav, at det var at analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi. Endelig pegede 36 % på manglende kompetencer i organisationen. I undersøgelsen "Krise som digital driver i SMV-bestyrelser" fra 2022 var billedet det samme, jf. figur 03. Data blev indsamlet fra 2020-2021.

Det er problematisk, da forskning viser, at digitale kompetencer er afgørende for anvendelse af digital teknologi.³¹

Der er således et stort behov for, at danske SMV-bestyrelser rustes bedre til det strategiske arbejde med digital omstilling af SMV'erne.

Figur 03

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





2.6 Projektets formål

Med et stærkt behov for, at SMV-bestyrelser arbejder strategisk med digital omstilling og i erkendelse af, at SMV-bestyrelserne er stærkt udfordrede i forhold til denne rolle, bl.a. på grund af manglende digitale kompetencer og viden om, hvordan man analyserer, hvilke initiativer der strategisk kan skabe størst værdi, havde projektet til formål at:

At skabe og sikre vækst ved at give SMV-bestyrelser viden og værktøjer til at arbejde strategisk med udnyttelsen af digital teknologi i deres forretningsmodel

Projektets mål var at skabe vækst på kort og lang sigt ved at klæde SMV-bestyrelser på til, som en del af den strategiske ledelse at udvikle og forankre en strategi for digitale initiativer og innovation. Målet var at skabe ny forskningsbaseret viden og værktøjer, som kan hjælpe SMV-bestyrelser til at forstå, vurdere og investere rigtigt i de muligheder, ny digital teknologi giver for SMV'er.

3. Projektet SMV- bestyrelsen som digital katalysator

Med udgangspunkt i projektets formål, jf. afsnit 2.6., bliver der i dette kapitel redegjort for projektsforløbets opbygning og de enkelte aktiviteter.

Figur 04

Projektfaser

Screening af forretningsmodel og diskussion af **digitalt potentiale**

- Interview med bestyrelsesformand
- Kortlægning af personprofil på ejerleder
- Kortlægning af forretningsmodel, det digitale 'as is-billede' og fremtidigt digitalt potentiale



01

Implementering og evaluering af tre modeller for **digitalt kompetenceløft** i SMV-bestyrelser

- Digital advisory/bestyrelsesmedlem
- Konsulentbistand
- Bestyrelsesuddannelse



02

Outcome: Open source-viden og værktøjer



03

Formidling af **projektets resultater**

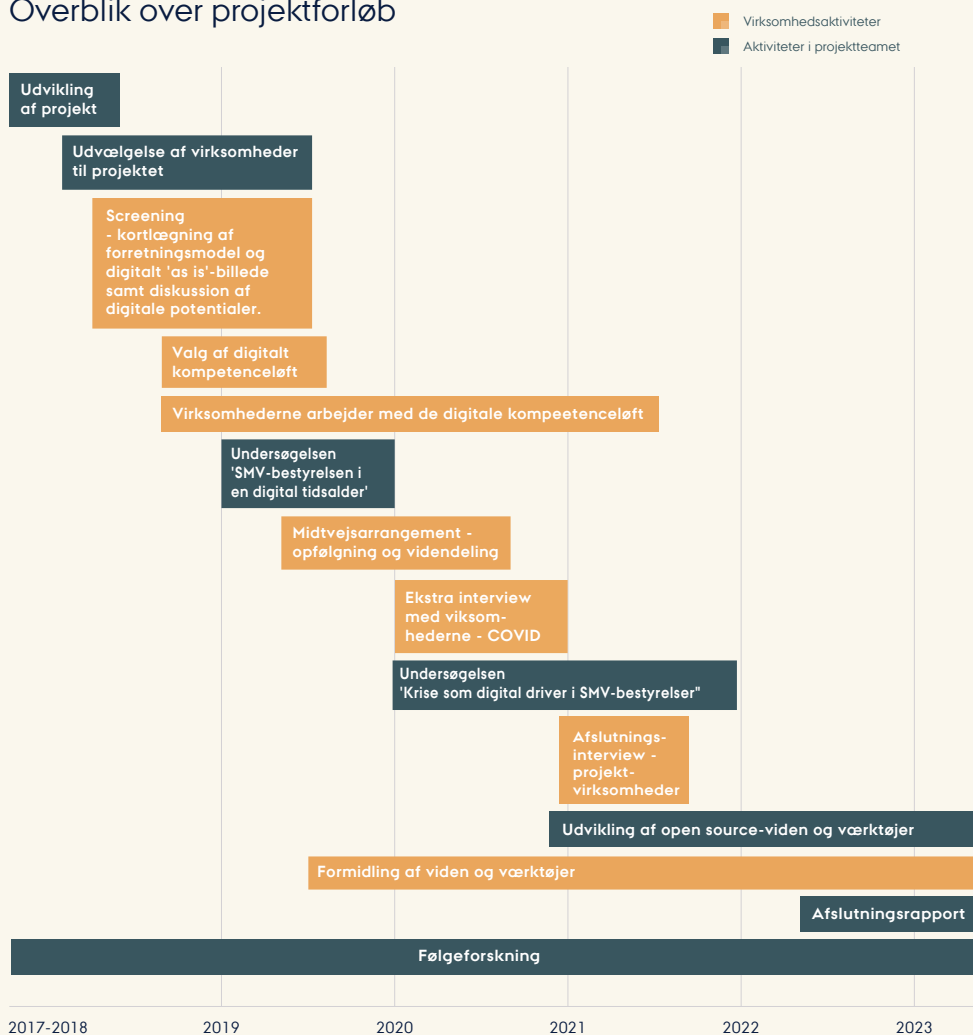


04

I projektet deltog der fra starten 42 SMV-bestyrelser, hvoraf 4 af forskellige årsager faldt fra inden projektstart. Af de 38 SMV-bestyrelser, der har gennemført hele virksomhedsforløbet, var der 3, der ikke deltog i afslutningsinterview, bl.a. fordi virksomheden var solgt eller havde skiftet bestyrelsen. Analyserne i denne rapport er derfor foretaget på baggrund af data fra 35 virksomheder.

Figur 05

Overblik over projektforsløb





3.1. Screening af forretningsmodel og diskussion af det digitale potentiale

Første møde med bestyrelsen og virksomheden var en 4,5 timers screenings- og inspirationsworkshop afholdt på Aarhus BSS. Her deltog bestyrelsesformanden – evt. andet bestyrelsesmedlem – sammen med ejerleder eller direktør. Målet med screeningsworkshoppen var at skabe et 'ás is'-billede af:

- 1) hvordan bestyrelsen hidtil havde arbejdet med digitalisering, herunder dens kompetenceniveau og udfordringer
- 2) virksomhedens forretningsmodel og digitale udgangspunkt

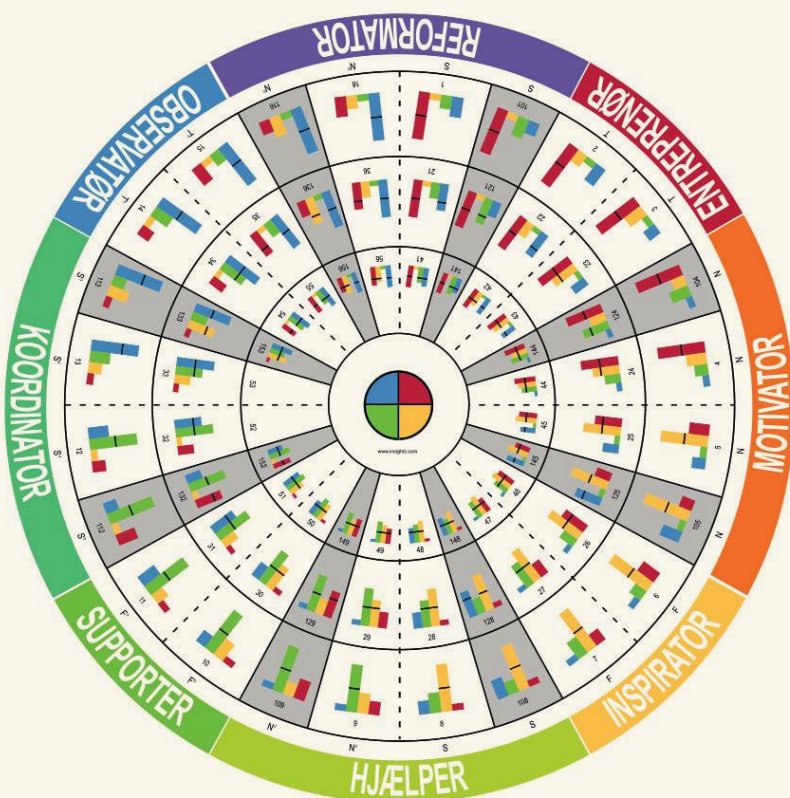
Herudover var målet, at et panel med 4-6 eksperter skulle udfordre og inspirere bestyrelsesformanden og ejerleder/direktør på virksomhedens fremtidige digitale potentiale.

3.1.1 Interview med bestyrelsesformanden

Screeningen indledtes med et interview med bestyrelsesformanden. Formålet var at få indsigt i, hvordan bestyrelsen hidtil har arbejdet med digitalisering og hvilke drivere og hæmmere, formanden så for bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering. Interviewet tog 1 time.

3.1.2 Interview og profiltest – ejerleder/direktør

Inden screeningen havde ejerleder/direktør udfyldt en profiltest. Her anvendtes Insights Discovery Profiltest, som er valideret forskningsmæssigt.³² I forbindelse med den indledende screening fik ejerleder/direktør en tilbagemelding på profilen. Det primære formål var at diskutere personprofilens eventuelle betydning i forhold til arbejdet med digitalisering i bestyrelsen, lederteamet og i virksomheden som helhed. De fleste danske SMV'er er som nævnt ejerledede og ejerlederens holdning til digitalisering spiller således en rolle i forhold til bestyrelsens mulighed for at komme igennem med en digital strategi, jf. kapitel 5 og 8.



Billed 01: Insights discovery-hjulet 00.

3.1.3 Kortlægning af forretningsmodel, digitalt udgangspunkt og digitalt potentiale

Efter de individuelle interviews deltog bestyrelsesformand eller medlem eller leder(e)/direktør sammen i en screeningsworkshop, som havde til formål dels at skabe et fælles billede af virksomhedens forretningsmodel, dels at kortlægge samt diskutere hvor virksomheden allerede var digitaliseret og hvor der kunne være digitale potentialer.

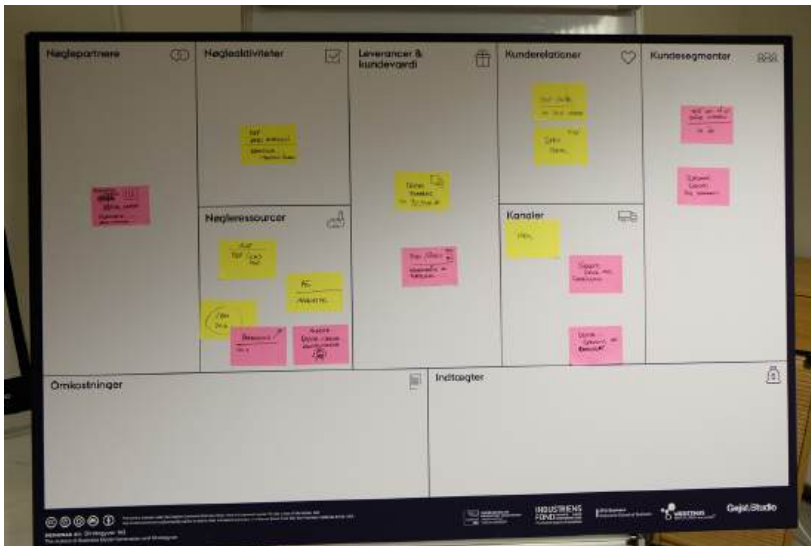
Trin 1 var at skabe et fælles billede af virksomhedens forretningsmodel. Uden et klart billede heraf, kan det være svært at diskutere strategiske tiltag. Erfaring fra andre projekter forankret hos Center for SMV viser, at i mange SMV'er sidder forretningsmodellen alene i hovedet på ejerlederen. Kortlægning af forretningsmodellen skete ved brug af det visuelle og lettilgængelige værktøj Business Model Canvas. Kortlægningen blev effektivt faciliteret af Nils Henrik Wegener, 360° Sprint.

01: Billede fra screeningsession
02: Forretningsmodel udviklet af Strategyzer AG



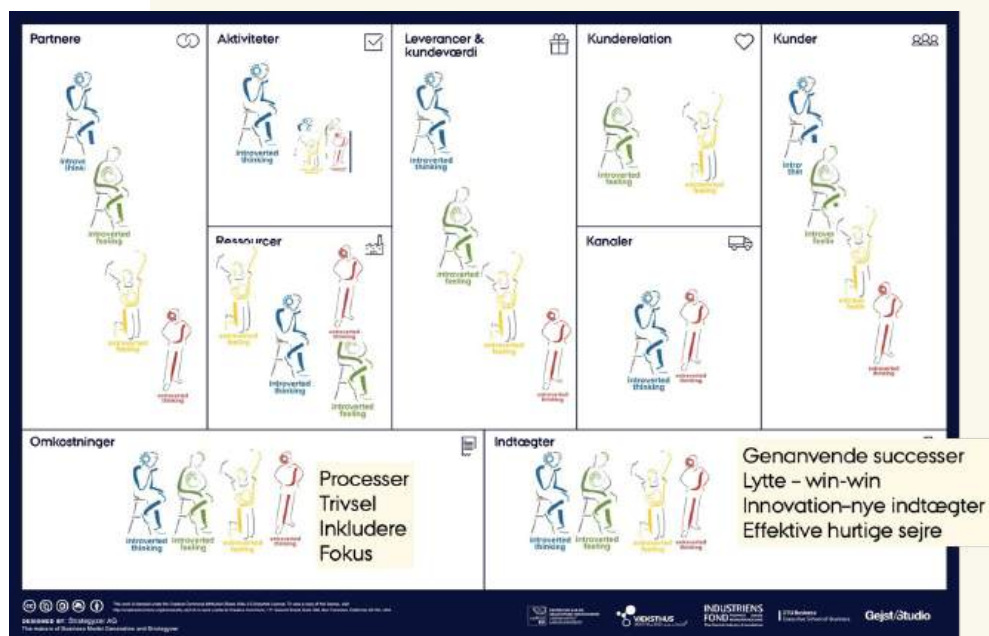
Efter at have skabt et fælles billede af virksomhedens forretningsmodel, blev der lagt en digital linse ind over forretningsmodellen med henblik på at kortlægge, hvor virksomheden allerede var digitaliseret og hvorfor.

Herefter diskuterede virksomheden med et panel af forskere og eksterne eksperter – typisk 4-6 personer – eventuelle digitale potentialer. Både i form af initiativer, som kunne bidrage til optimering og effektivisering af den eksisterende forretning, og nye, mere innovative digitale initiativer, der ville kunne generere nye indtægtsstrømme i fremtiden. I den sammenhæng diskuteredes ligeledes bestyrelsens og organisationens adfærd på basis af metodikken i Insights - dog uden, at der var gennemført profiltest af bestyrelsesmedlemmer eller af organisationen.



03: Eksempel på digital linse på forretningsmodel

I slutningen af screeningsworkshoppen foretog bestyrelsesformanden og ejerleder/direktør en foreløbig prioritering af muligheder og digitale tiltag, der kunne skabe værdi for virksomheden og der udarbejdedes en foreløbig handleplan. Denne kunne danne grundlag for yderligere analyser og overvejelser eller for eksekvering.



04: Eksempel på hvordan personprofilerne er relateret til forretningsmodellen

Det samlede materiale blev opsamlet og sendt til såvel bestyrelsesformand som ejerleder/direktør efter workshoppen.

	Strategisk initiativ	Hvorfor?	Ændring af forretningsmodel?	Hvad kan hæmme os?	Actions!	Hvem gør hvad og hvornår?
1	AI					
2	AI					
3	AI					
4	AI					
5	AI					

DIGITAL KATALYSATOR

INDUSTRIENS FUND

IKK

Gejst Studio

05: Eksempel på prioriterede digitale initiativer, som virksomhederne fik med hjem fra screeningsworkshoppen.



3.2 Kompetenceløft i SMV-bestyrelserne

På basis af screeningsworkshoppen fik de deltagende bestyrelser mulighed for at vælge et digitalt kompetenceløft. Målet var at tilføre kompetencer, der kunne styrke bestyrelsens fokus på og arbejdet med digitalisering med henblik på at gennemføre strategiske digitale initiativer, der kunne øge virksomhedens konkurrencekraft.

De tre typer kompetenceløft var:

- En digital advisory/bestyrelsesmedlem
- En digital konsulent tilknyttet bestyrelsen
- Et 3x2 dages bestyrelsesforløb med fokus på digitalisering på DTU

3.2.1 Digital Advisory/bestyrelsesmedlem

Den første mulighed var et kompetenceløft gennem en digital advisory. Det vil sige et midlertidigt bestyrelsesmedlem, som ikke bliver anmeldt til Erhvervsstyrelsen.

Kompetenceløftet i form af en advisory blev givet for et år og var aflønnet.

Da mange SMV'er og deres bestyrelser giver udtryk for, at de har svært ved at finde de rigtige kompetencer, var det en del af projektet, at projektteamet hjalp med at matche behov og kompetencer. Det skete ved, at virksomhederne på basis af resultaterne af screeningsworkshoppen tog en dialog med projektteamet om, hvilken

kompetence man ønskede tilført. Herefter brugte projektpartnerne deres netværk til at finde relevante personer, som tog et møde med bestyrelse / ledelse for at vurdere, om matchet var rigtigt.³³

3.2.2 Digital konsulent

Virksomhederne havde også mulighed for at vælge at få en konsulent tilknyttet bestyrelsen og virksomheden i 35 timer, som skulle afvikles i løbet af et år. Også her hjalp projektteamet med at matche behov og kompetencer på den digitale konsulent.

3.2.3 Digitalt kompetenceløft gennem uddannelse

Den tredje mulighed for kompetenceløft var et særligt uddannelsesforløb for SMV-bestyrelser på 3 x 2 dage med fokus på digitalisering. Forløbet blev udviklet på baggrund af den indsamlede viden hos parterne i projektet; Center for SMV, hvor Mette Neville står bag Bestyrelsesuddannelse med fokus på SMV'er ved Aarhus BSS, og DTU som i forbindelse med Big Data Business Academy har arbejdet med at udvikle bestyrelsesforløb med fokus på ny teknologi. DTU stod for det endelige indhold og afvikling af forløbet, som havde 3 fokusområder.

- Digitaliseringens strategiske indflydelse på alle de traditionelle funktioner og komponenter i en virksomhed
- Digitaliseringens strategiske indflydelse på virksomheders kommercielle vilkår, eksterne relationer, konkurrence, samarbejder, nye kompetencer, kultur og krav til konstant teknologisk omstilling/innovation.
- En teknologisk indføring i, hvad digitalisering og relaterede nye teknologier og muligheder egentlig er.

Det fulde program kan ses i appendix 3.



Bestyrelserne kunne vælge mellem
tre forskellige typer af kompetenceløft

3.3 Følgeforskning

Hele forløbet blev fulgt forskningsmæssigt. Målet var at skabe ny forskningsbaseret viden om, hvorvidt og hvordan tilførslen af forskellige former for digitale kompetencer til SMV-bestyrelser, påvirker virksomhedens evne til at agere strategisk i forhold til ny digital teknologi. Herudover var målet at kortlægge, hvilke faktorer der kan udgøre drivere eller hæmmere i forhold til at lykkes med en digitalisering. På basis heraf blev der udviklet konkrete anbefalinger og værktøjer til brug for SMV-bestyrelser. Se om forskningsmetoden og begrænsninger i appendix 4 og 5.

3.3.1 Udvikling af en guide til brug for SMV-bestyrelser

På baggrund af den indsamlede erfaring og viden er der som led i projektet udarbejdet en "guide" for, hvordan SMV-bestyrelser kan arbejde med ny digital teknologi på strategisk niveau (denne rapport). Formålet er, at den skal understøtte bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering med henblik på at styrke virksomhedernes konkurrencekraft gennem anvendelse af digitale teknologier. Herudover er der:

- Udgivet to undersøgelser om SMV-bestyrelsers arbejde med digitalisering:
 - SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder
 - Krise som driver for digitalisering i SMV-bestyrelser
 Find begge rapporter her: digitalkatalysator.dk/rapporter/
- En digital parathedstest for SMV-bestyrelser, jf. nærmere kapitel 9, parat.digitalkatalysator.dk
- En kompetenceguide for bestyrelser, jf. nærmere kapitel 5.
- Teknologikort og Digitaliserings-canvas, jf. kapitel 6. digitalkatalysator.dk/tools/1-1-bestyrelsens-strategiske-overblik/,
- BMC-guide til kortlægning af forretningsmodel og status for digitalisering, jf. kapitel 6.
- En inspirationsguide og hjemmeside med viden, cases, tutorials mv. digitalkatalysator.dk
- Open source-inspirationsforløb for SMV-bestyrelser, digitalkatalysator.dk
- Udvikling og udbud af Bestyrelsesuddannelse i digital omstilling - med fokus på SMV'er. Uddannelsen er baseret på projektet og udbydes af Aarhus BSS & DTU Entrepreneurship i fællesskab. Se <https://bss.au.dk/efteruddannelser/bestyrelsesuddannelser/bestyrelsesuddannelse-i-digital-omstilling-med-fokus-paa-smver>



Formålet er, at viden og værktøjer skal understøtte bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering

Overblik over værktøjer til bestyrelsen



4. Generelt om virksomhederne og smv-bestyrelserne i projektet



4.1. Krav for at kunne deltage i projektet SMV-bestyrelsen som digital katalysator

Der var følgende krav til virksomhederne, for at de kunne deltage i projektet. Virksomheden skulle have en bestyrelse med mindst et eksternt bestyrelsesmedlem, have et økonomisk positivt resultat i det seneste regnskabsår, samt være villig til at bruge de timer, som projektet krævede. Baggrunden for de opstillede kriterier var følgende:

- 01 Projektets udgangspunkt var ønsket om at klæde SMV-bestyrelsen på til at arbejde strategisk med digitalisering, hvilket krævede, at virksomheden havde en bestyrelse.
- 02 Kravet om mindst et eksternt bestyrelsesmedlem var et forsøg på at udelukke de såkaldte tantebestyrelser.
- 03 Et økonomisk positivt resultat det seneste regnskabsår var for at sikre fokus på projektet og sikre, at der var økonomi til at investere i digitale initiativer.
- 04 Bestyrelsens deltagelse i et forskningsprojekt - uagtet hvilken af de tre typer af kompetenceløft, som virksomheden ville vælge - ville kræve, at bestyrelsen og ledelsen prioriterede at bruge ekstra timer til bl.a. onboarding, arbejde med digitalisering i virksomheden, ekstra møder, uddannelsesdage for dem, der fik tilbudt DTU bestyrelsesuddannelse, mv.

Der var ikke i projektet et krav til virksomhedernes størrelse, men de skulle dog kunne kvalificeres som en SMV ifølge EU's definition, dvs:

> **250**

Beskæftiger under
250 medarbejdere

> **50 mio**

Har en årlig omsætning,
der ikke overstiger
50 mio. EUR

> **43 mio**

Og/ eller en årlig samlet
balance på ikke over 43
mio. EUR

4.2 De deltagende virksomheder i projektet

Af de 35 virksomheder, der indgår i analysen, var de fleste fra Jylland. Virksomhedernes fordeling mellem landsdele:

Tabel 01 Geografisk fordeling af virksomhederne

Landsdel	Antal virksomheder
Nordjylland	2
Midtjylland	16
Østjylland	10
Vestjylland	4
Sønderjylland	2
Fyn	1
Virksomheder i alt	35



De deltagende virksomheder varierede både med hensyn til branche, alder og størrelse. I forbindelse med rekrutteringen af virksomhederne blev der ikke taget særlig hensyn til brancher.

Fordeling af brancher på projektvirksomhederne:

Tabel 02 Brancefordeling

Fremstillingsvirksomhed	16
Engrosvirksomhed	12
Rådgivningsvirksomhed	3
Forarbejdningsvirksomhed	2
Udlejningsvirksomhed	1
Bygge- og anlægsvirksomhed	1



Tabel 03 Overblik over virksomhedernes alder

Hvornår var virksomhederne etableret?

Før 1990	1990 - 2010	Efter 2010
34%	54%	12%

En overvejende del af virksomhederne i projektet havde eksisteret mere end 10 år ved projektstart.

Tabel 04 Overblik over virksomhedernes størrelse målt på antal ansatte

Antal ansatte i virksomhederne:

0-9 ansatte	10 - 49 ansatte	50-250 ansatte
1	21	13

Virksomhederne fordelte sig med 60 %, der havde mellem 10-49 ansatte, 37 % havde mellem 50-250 ansatte. I denne gruppe havde 4 af virksomhederne mere end 100 ansatte. Størrelse og kompleksitet stiller forskellige krav til ledelsen og bestyrelsen.

100%



af virksomhederne var ved projektstart ejerledede. Det defineres i denne rapport som helt eller delvis overlap mellem ejerkreds og direktør. Der er stor forskel på, hvor stor en ejerandel, direktøren har spændende fra 10 -100 %

4.3 Bestyrelserne i projektet

Det var som nævnt et krav for deltagelse i projektet, at bestyrelsen havde minimum et eksternt bestyrelsesmedlem. Mange af virksomhederne i projektet var kendetegnet ved at have bestyrelser med flere end 5 medlemmer, og alle virksomhederne havde eksterne medlemmer i bestyrelsen. Det vil sige medlemmer, som ikke var en del af ejer kredsen, havde en familierelation eller var en del af den daglige ledelse.

Tabel 05 Samlet overblik over bestyrelsernes sammensætning

Antal medlemmer i alt	Færre end 3	Mellem 3 - 5	Flere end 5
Antal bestyrelser	0	10	25

om det fremgår af tabel 06, havde virksomhederne i projektet forskellige ejer- og ledelsesstrukturer. Mange var ejerledede, dvs. at en ejer havde bestemmende indflydelse - mere end 50 % af stemmerne - og er en del af virksomhedens ledelse. 10 virksomheder havde flere ejere, uden at nogen havde bestemmende indflydelse, dog indgik en eller flere ejere typisk i direktion og/eller bestyrelse. Endeligt kunne 8 karakteriseres som familievirksomheder. Involvering af ejerne i ledelsen kan have betydning for bestyrelsens arbejde med digitalisering, jf. kapitel 8.

Tabel 06 Opgørelse over antal af ejerledede, som sidder i bestyrelsen

Ikke ejerledede virksomheder		Ejerledede virksomheder			Familie-virksomheder
Flere ejere (ingen har bestemmende indflydelse) - En medejer er direktør	Flere ejere (ingen har bestemmende indflydelse) - Ansat direktør	Én ejer har den bestemmende indflydelse og er direktør i virksomheden	Én ejer har den bestemmende indflydelse og er bestyrelsesmedlem	Én ejer, har den bestemmende indflydelse og sidder i bestyrelsen og er direktør	Familie-virksomhed (familien har den bestemmende indflydelse og indgår i ledelsen)
8	2	2	3	12	8

Da megatrends som digitalisering ofte kræver nye kompetencer, kan der ligge et aldersaspekt i forhold til digitale kompetencer. Personer født før 1990 er således det, der betegnes som digitale indfødte³⁴, det vil sige, at man er vokset op med teknologi og digitale medier som en naturlig del af ens liv. Mange bestyrelsesformænd påpegede, under interviewene, at de nok på grund af deres alder havde svært ved digitalisering.

Tabel 07 Formandens alder

Alder på formanden	Antal virksomheder
< 55 år	8
> 55 år	27

Som det fremgår af tabel 08, sidder bestyrelsesformænd ofte længe på formandsposten. Typisk er formanden, udover at være bestyrelsesleder, ejerlederens trusted advisor,³⁵ hvorfor de ofte sidder længere i bestyrelsen end menige medlemmer. Ser man på bestyrelsesformændene i projektet (ved projektstart), havde de siddet mellem 2 og 19 år. Bestyrelsesformanden havde i en tredjedel af projektvirksomhederne været formand i mere end 10 år.

Tabel 08 Opgørelse over formandens tid i bestyrelsen

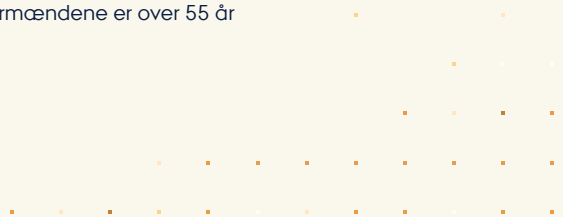
Formandens tid i bestyrelse	Antal virksomheder
Under 10 år	16
Over 10 år	9

Det har ikke været muligt at få oplysninger omkring formandens tid som bestyrelsesformand i alle 35 projektvirksomheder, hvorfor der kun er oplysninger på 25 virksomheder.



77%

af bestyrelsesformændene er over 55 år



Del 2.

**Digitalisering
– et puslespil
med mange
brikker**

Et puslespil med mange brikker

I del II i rapporten præsenteres en række af resultaterne fra følgeforskningen, inspirationscases og de værktøjer, der er udviklet til brug for bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering.

Helt overordnet viser projektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator", at det gennemførte kompetenceløft har øget bestyrelsens fokus på og arbejdet digitalisering, jf. kapitel 5, og som det fremgår af kapitel 6, er der i projektvirksomhederne igangsat og også eksekveret på en lang række digitale initiativer, både for at optimere og effektivisere forretningen og for at skabe nye indtægtsstrømme. Men selvom det at lykkes med digitalisering – selvfølgelig – handler om kompetencer, viser projektet, at en succesfuld rejse mod øget digitalisering er et puslespil med mange brikker.

Det betyder, at såfremt bestyrelsen skal kunne spille en rolle som digital katalysator, er det vigtigt, at den har fokus på alle brikkerne i puslespillet. De fordeler sig - primært - på 3 områder:

01 Bestyrelsens rolle og kompetencer

02 Bestyrelsens og ledelsens strategiske arbejde med digitalisering

03 Organisationen - kultur, struktur og kompetencer

De 3 hovedområder består hver især af en række delemner. I projektet identificeredes de mange brikker i det digitale puslespil gennem følgeforskningen. De vigtigste faktorer for, at virksomhederne lykkes på den digitale rejse, og de største udfordringer blev identificeret ved analyse af interviewdata opsamlet gennem forløbet og ved afslutningsinterviewet. Som en del af afslutningsinterviewet blev formand og ejerleder/direktør som forberedelse bedt om hver især at vælge de 3 faktorer, de mente havde været de vigtigste for, at de var kommet der, hvor de var med digitalisering og overveje, hvorfor de valgte netop disse faktorer. Herudover blev de bedt om at vælge de 3 faktorer, de hver især mente, udgjorde de største udfordringer/barrierer ift. digitalisering af virksomheden og begrunde valget. Såfremt de opstillede forslag til faktorer ikke var dækkende, var det muligt at formulere nye. Afslutningsinterviewet tog 3,5 timer og bestod af et interview med bestyrelsesformanden og et med ejerleder/direktør, samt et fælles interview.

I tabel 09 vises en oversigt over, hvilke succesfaktorer formand og ejerleder/direktion fremhævede og i tabel 10 udfordringerne.



Se tabeller på næste side

Tabel 09

Succesfaktorer for digitalisering fordelt på ejerleder/direktør og bestyrelsesformand

Nr.	Faktorer	Ejerledere	Bestyrelses formænd
1	Vi er gode til at eksperimentere og / eller innovere	1	4
2	Vi har de økonomiske midler til at investere i digitale initiativer	13	5
3	Virksomheden har en kultur, der fremmer arbejdet med digitalisering	7	2
4	Vi har en organisation, der fremmer arbejdet med digitalisering	4	5
5	Vi har et godt overblik over vores nuværende forretningsmodel	5	8
6	Bestyrelsen har den rigtige sammensætning / profiler til at arbejde med digitalisering	3	2
7	Vi har de rigtige samarbejdspartnere ift. digitale initiativer	3	3
8	Vi har viden og indsigt om digitale teknologier	5	3
9	Digitalisering er strategisk vigtigt for os	14	15
10	Vi har en digital vision	4	3
11	Vi oplever et eksternt pres fra fx. kunder eller leverandører om digitalisering	4	8
12	Vi har en ledelse, der fremmer digitalisering	6	6
13	Vi har ansatte, der har kompetencer til at arbejde med digitalisering	7	2
14	Vi oplever et internt pres ift. digitalisering f.eks. lager, adm, flow, økonomi	3	3
15	Vi er gode til at analysere, om digitalisering kan skabe værdi og prioritere mellem digitale projekter	0	1
16	Vi så en klar business case	5	5
17	Bestyrelsen har viden om, hvor forretningen er digitaliseret	0	1
18	Vi arbejder meget med, hvad der vil påvirke os i fremtiden, f.eks. grøn omstilling og andre trends	12	6

Tabel 10 Udfordringer for digitalisering fordelt på ejerleder/direktør og bestyrelsesformand

Nr.	Faktorer	Ejerledere	Bestyrelses formænd
1	Vi er ikke gode til at eksperimentere og / eller innovere	3	0
2	Vi har ikke de økonomiske midler til at investere i digitale initiativer	9	0
3	Virksomheden har ikke en kultur, der fremmer arbejdet med digitalisering	6	4
4	Vi har ikke en organisation, der fremmer arbejdet med digitalisering	7	7
5	Vi har ikke et godt overblik over vores nuværende forretningsmodel	3	2
6	Bestyrelsen har ikke den rigtige sammensætning / profiler til at arbejde med digitalisering	7	4
7	Vi har ikke de rigtige samarbejdspartnere ift. digitale initiativer	7	5
8	Vi har ikke viden om og indsigt i digitale teknologier	13	7
9	Digitalisering er ikke strategisk vigtigt for os	5	0
10	Vi har ikke en digital vision	5	2
11	Vi oplever ikke et eksternt pres fra fx. kunder eller leverandører om digitalisering	3	5
12	Vi har ikke en ledelse, der fremmer digitalisering	8	0
13	Vi har ikke ansatte, der har kompetencer til at arbejde med digitalisering	3	7
14	Vi oplever ikke et internt pres ift. digitalisering f.eks. lager, adm, flow, økonomi	5	3
15	Vi er ikke gode til at analysere, hvor digitalisering kan skabe værdi og prioritere mellem digitale projekter	4	0
16	Vi så ikke en klar business case	5	4
17	Bestyrelsen har ikke viden om, hvor forretningen er digitaliseret	0	2
18	Vi arbejder ikke meget med, hvad der vil påvirke os i fremtiden, f.eks. grøn omstilling og andre trends	6	2



I kapitel 5-8 gennemgås de forskellige faktorer, der har betydning for virksomhedens digitale rejse.

5. Det digitale kompetenceløft



5.1 Mangel på digitale kompetencer i SMV'er

Bestyrelsens kompetencer skal hele tiden matche virksomhedens behov. Står virksomheden f.eks. over for en større strategisk ændring eller er der nye dagsordener, som f.eks. digitalisering, der ændrer den strategiske kontekst, er der behov for at give sammensætningen et servicecheck. Undersøgelser gennemført som en del af projektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator" viser, at manglende viden om digitale teknologier med 37,7 % er den største barriere i forhold til bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering. Herudover peger 33,7 % af respondenterne på, at det er en udfordring at analysere, hvilke digitale initiativer der skaber størst værdi, mens hele 21,8 % siger de mangler overblik over forretningen og hvor den er digitaliseret, for at kunne arbejde strategisk med digitalisering. Endeligt udfordres de af manglende kompetencer i organisationen (32,9 %), manglende forståelse for nødvendigheden af digitalisering hos ejerleder/direktion (13,9 %), af økonomiske begrænsninger (17,9 %) og endeligt er der ofte andre dagsordener, der rydder bordet (11,9 %). Se "Krise som digital driver i SMV-bestyrelser" (2021). De kompetencemæssige udfordringer afspejles i, at kun 24 % af de responderende bestyrelsesformænd mener, at deres bestyrelse har den rette sammensætning i forhold til at kunne arbejde strategisk med digitalisering.

Det var det samme billede, der tegnede sig i projektvirksomhederne, og at det kan påvirke det strategiske fokus på digitalisering, illustreres ved dette modige citat.

33,7%

af respondenterne peger på, at det er en udfordring at analysere, hvilke digitale initiativer der skaber størst værdi.



“Jeg er svag på det, jeg er svag selv. Som menneske tror jeg også, det er svært at tage noget op, som man godt selv ved, man ikke rigtig ved nok om. Det er sådan falsk stolthed, det kan også godt være, ikke -”

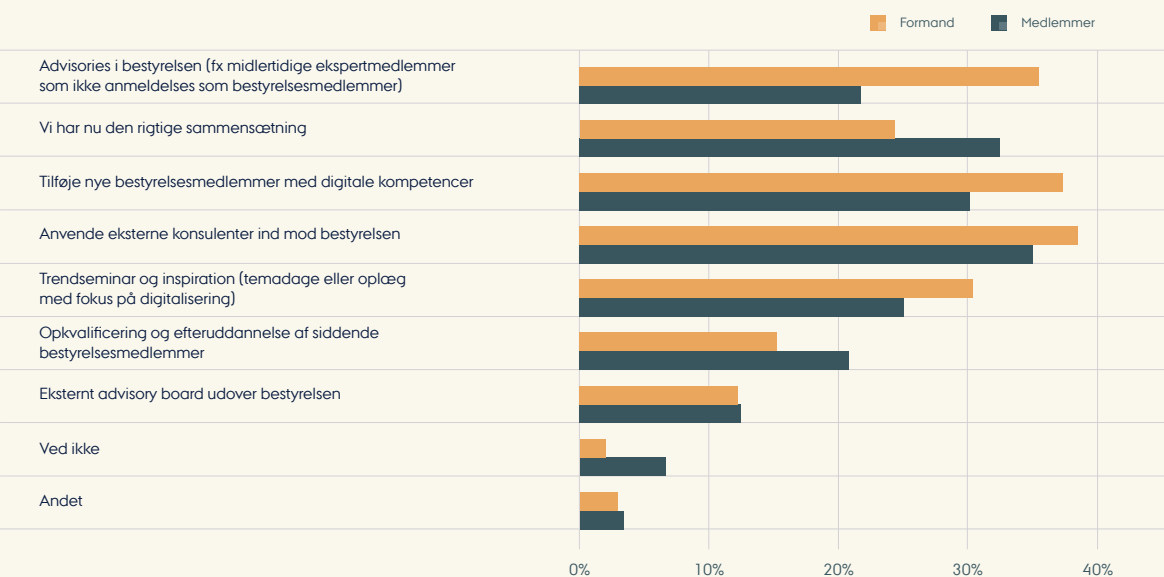
Formandsinterview ved projektstart

5.1.1 SMV-bestyrelser går nye veje for at løfte kompetenceniveauet

Manglen på kompetencer rejser spørgsmålet, hvordan man bedst kan gennemføre et kompetenceløft i SMV-bestyrelser. En interessant observation er her, at de fleste bestyrelser i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at de vil gå nye veje for at tilføre bestyrelsen et kompetenceløft, f.eks. i form af en digital advisory (et midlertidigt bestyrelsesmedlem, der ikke er anmeldt til erhvervsstyrelsen), tilknytning af konsulenter til bestyrelsen, advisory boards ved siden af bestyrelsen, uddannelse mv.

Figur 07

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



Kilde: Krise som digital driver i SMV-bestyrelser, 2020

Denne udviklingstendens kan bl.a. skyldes, at det i en verden i forandring ikke er muligt at dække hele kompetencebehovet gennem tilførsel af bestyrelsesmedlemmer. 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. Det rejser selvsagt spørgsmålet om, hvilke fordele og ulemper der er knyttet til de forskellige typer af kompetenceløft, ligesom man nøje skal overveje, hvad der skal til for, at de forskellige typer af kompetenceløft bliver en succes i praksis.

I projektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator" blev de SMV-bestyrelser, der deltog i virksomhedsforløbene, jf. kapitel 3.2, tilført forskellige typer kompetenceløft.

I de følgende afsnit redegøres der dels for, hvordan kompetenceløftet påvirkede bestyrelsernes arbejde med digitalisering generelt, dels for de styrker og de opmærksomhedspunkter, der knytter sig til de forskellige typer af kompetenceløft. Herudover præsenteres en række virksomhedscases, som illustrerer, dels hvad man kan få ud af de forskellige typer af kompetenceløft, dels nogle af faldgruberne.

5.2 Hvordan påvirkede kompetenceløftet bestyrelserne

5.2.1 Forskellige typer af kompetenceløft

I projektet blev de deltagende virksomheder, som nævnt, tilbudt tre forskellige typer af kompetenceløft. SMV-bestyrelserne i projektet valgte selv, hvilken type af kompetenceløft de ønskede. De fik valget mellem A) Advisory (midlertidigt bestyrelsesmedlem med digitale kompetencer, B) Konsulentbistand ind mod bestyrelsen eller C) Digital bestyrelsesuddannelse skræddersyet til projektet af DTU.

Fordelingen på de 3 kompetenceløft var således, at 19 valgte konsulentbistand, 8 valgte en digital advisory/bestyrelsesmedlem, mens 8 ønskede at deltage i uddannelsesforløbet.



5.2.1.1 Digitalt kompetenceløft skaber større involvering

Det første spørgsmål er selvsagt, om det digitale kompetenceløft skabte værdi i forhold til en målsætning om øget fokus på og arbejde med digitalisering i bestyrelsen. Svaret er ja! Og det er på tværs af de forskellige typer af kompetenceløft, jf. nedenfor.

Som led i den forskningsmæssige evaluering af virksomhedsforløbene gennemførtes 3 dybtgående interview med bestyrelsesformanden og 2 med bestyrelsesformand og ejerleder/direktør sammen og et med ejerlederen alene. Her blev det bl.a. afdækket, hvordan bestyrelsen arbejdede med digitalisering ved projektstart og ved projekt-afslutning. Resultaterne af interviewene er forsøgt inddelt i nedenstående model, der beskriver bestyrelsens involveringsgrad. Modellen er udviklet med inspiration fra Nadlers model for bestyrelsers involveringsniveauer.³⁶ Det bemærkes, at der selvfølgelig må være et skønselement i vurderingen, og at den baserer sig på interviewdata.

Tabel 11 Niveauer for bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering fordelt på de deltagende virksomheder

	Definition af niveauer for bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering	Bestyrelsens involvering i det strategiske arbejde ved projektstart	Bestyrelsens involvering i det strategiske arbejde ved projektafslutning
Den passive bestyrelse	Intet eller meget begrænset fokus på og involvering i digitaliseringen af virksomheden. Digitalisering er ikke integreret i bestyrelsens strategiske arbejde eller bestyrelsen arbejder slet ikke strategisk.	12	8
Den certificerende bestyrelse	Bestyrelsen har bevidsthed om vigtigheden af digitalisering, men digitalisering er kun i begrænset omfang en del af bestyrelsens strategiske overvejelser Digitaliseringen drives – hvis den drives – af ejerleder/direktør. Bestyrelsen holder sig orienteret om de digitale tiltag, men udfordrer sjældent beslutningerne truffet af den daglige ledelse.	11	5
Den engagerede bestyrelse	Bestyrelsen giver indsigt og støtte til ejerleder/direktør om digitaliseringen af virksomheden på et strategisk niveau. Den fører nyttige tovejs diskussioner om nøglebeslutninger ift. digitalisering. Den opsøger tilstrækkelig ekspertise om digitalisering til at tilføje værdi til beslutninger.	9	14
Den intervenserende bestyrelse	Bestyrelsen er dybt involveret i beslutningstagning omkring digitalisering. Den har hyppig kontakt og drøftelser med ejerleder/direktør og/eller ledelsesteam om digitalisering.	3	8
Den driftsorienterede bestyrelse	Meget tæt på implementeringsprocessen. Udfylder kompetencemæssige huller hos den daglige ledelse og/eller mellemlederne og arbejder måske med i driften.	0	0

Det er vigtigt at pointere, at tabellen ikke må opfattes som en karakterskala. Alligevel må man sige, at bestyrelser, der er passive ift. arbejdet med digitalisering, vil have svært ved at opfylde selskabslovens krav om, at bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af selskabet. Herudover vil bestyrelsen næppe skabe den nødvendige værdi. De digitale muligheder er mange, og der er behov for, at SMV'erne løbende forholder sig til, hvor digitalisering kan bidrage til optimering og effektivisering, og hvor der måske kan skabes helt nye indtægtsstrømme gennem brug af digitale teknologier. Men hvorvidt bestyrelsens rolle bør være certificerende, engageret eller intervenserende, er der ikke noget entydigt svar på. Det afhænger af en række faktorer, f.eks. hvor digital ejerleder/direktør og organisationen er. Hvis direktionen mangler forståelse for betydningen af digitalisering i forhold til virksomhedens konkurrencekraft, vil bestyrelsen måske skulle skabe denne forståelse og vil ofte få en stærkere rolle som f.eks. ideskaber, ligesom den naturligt vil komme tættere ind over ift. sparring om projekterne. Er ejerleder/direktør meget stærk på digitalisering og tager beslutninger baseret på strategiske analyser af, hvor digitalisering bedst kan styrke virksomheden, men f.eks. mangler fokus på organisationens eksekveringskraft, vil bestyrelsen måske skulle have sit primære fokus herpå, jf. kapitel 9. I virksomheder med en meget initiativrig ejerleder/direktør, der træffer hurtige beslutninger uden analyser af den strategiske vigtighed, kan bestyrelsens værdiskabende rolle bestå af en stærk prioritering.

5.2.1.2 Hvordan afspejler kompetenceløftet sig hos bestyrelsen?

Dykker man dybere ned i data, har kompetenceløftet påvirket bestyrelsens involvering på mange forskellige måder, og virksomhederne har arbejdet med og også lykkedes med mange vidt forskellige digitale initiativer, jf. kapitel 6 om strategisk digitalisering.

I forhold til projektets målsætning om at ruste bestyrelser til at arbejde strategisk med digitalisering, er det særlig interessant, at over halvdelen af projektvirksomhederne under forløbet udviklede en digital strategi eller foretog strategiske analyser, jf. kapitel 6. Det viser, at en del af bestyrelserne gennem forløbet er blevet rustet til at arbejde strategisk og har fået forståelse for nødvendigheden af at vurdere, hvordan digitalisering kan skabe størst strategisk værdi. Hvorvidt der er sammenhæng mellem typen af kompetenceløft og bestyrelsens udarbejdelse af strategi behandles nedenfor afsnit 5.2.

I tabel 12 fremgår eksempler på, hvordan bestyrelsen flyttede sig i projektperioden.

Tabel 12 Eksempler på hvordan bestyrelserne har flyttet sig i projektperioden

	Citat / case 1	Citat / case 2
Digitalt mindset	<p>"Bevidstheden om, hvor meget, der er at gøre inden for digitaliseringen i en virksomhed som vores... holde fokus på, at man kommer hele vejen rundt ift. digitalisering."</p> <p>– Respondent fra projektvirksomhed</p>	<p>"Når man melder sig til et forløb som dette, så opnår man et helt andet bevidsthedsniveau. Man får mod på det og der er behov for det... Der er økonomi og tidsbesparelse i effektivisering."</p> <p>– Respondent fra projektvirksomhed</p>
Stærkt fokus på organisation	<p>"Digitalisering er på dagsordenen i bestyrelsen. De data vi modtager her sikrer at bestyrelsen har fået fokus på organisationen. Projektledelse - organisationen skal flyttes fra en driftsorganisation til en vidensvirksomhed. Identiteten i organisationen ændres - kræver ændring i organisationen og fremtidige kompetencer."</p> <p>– Respondent fra projektvirksomhed</p>	<p>"Tidligere hvilede ALT på NN's skuldre, fordi der ikke var nogen organisation. Vi bestemte at få flere ind, så vi kan uddelegere."</p> <p>– Respondent fra projektvirksomhed</p>
Igangsæt eksternt faciliteret strategiproces	<p>Sammen med projektet har de kørt en eksternt faciliteret strategiproces med Nils Henrik Wegener som faciliterede screeningerne, hvor digitalisering indgik som et vigtigt punkt. 10-12 personer deltog i strategiprocesen inkl. mellemledere.</p>	<p>De havde en strategiproces, hvor Sam Kondo Steffensen, [projektpartner fra DTU] deltog, og de følger fortsat strategien.</p>
Større investeringsvillighed	<p>"Når vi har snakket om digitalisering i bestyrelsen, har vi haft én fod på speederen og én på bremsen, fordi det er dyrt. Efter at have fået ressourcer fra projektet, har vi turdet at være mere risikovillige og ikke brugt bremsen så meget."</p> <p>– Respondent fra projektvirksomhed</p>	<p>"Money talks". For at forløse det potentiale, der er i digitalisering, skal vi naturligvis have råd til det. Vi overvejer da, hvordan vi kan få mest mulig ud af de midler, vi smider efter det."</p> <p>– Respondent fra projektvirksomhed</p>

Det var imidlertid ikke kompetenceløftet alene, der påvirkede bestyrelsen, men også den screeningsworkshop, som bestyrelsesformand og ejerleder/direktør deltog i, og hvor forretningsmodellen og 'as it'-billedet i forhold til digitalisering blev kortlagt, og hvor fremtidige digitale muligheder blev diskuteret med et panel af eksperter, jf. kapitel 3.1.3.

Tabel 13 Hvordan skabte screeningsworkshoppen værdi i en række virksomheder

"At der er større muligheder ift. digitalisering, end man lige går og ser i det daglige. Når der kommer nogle udefra, som ikke ser de samme begrænsninger, som jeg selv."

– Respondent fra projektvirksomhed

"Screeningen var vigtig for, at vi fik sorteret skidt væk og fokuserede på det, der er væsentligt for os."

– Respondent fra projektvirksomhed

"Den der mapping i Aarhus har givet dem (ejerlederne) fokus på, at det var det, der skulle ske. De har set på digitalisering ift. distributionskanaler. De valgte efter Aarhus-dagen at fokusere på third party."

– Respondent fra projektvirksomhed

Flere virksomheder påpegede betydningen af, at der etableres et fælles billede af virksomheden og de digitale potentialer



5.3 Mange veje til kompetenceløft

Et af formålene med projektet var at undersøge, hvordan forskellige typer af kompetenceløft påvirker bestyrelsens fokus på og arbejde med digitalisering. Data viser det interessante, at der er mange veje til at styrke bestyrelsens digitale mindset, fokus og arbejde med digitalisering. En lang række bestyrelser flyttede sig således, uanset om de fik det ene eller andet kompetenceløft.

Det er selvfølgelig et spændende spørgsmål, hvorfor nogle af bestyrelserne flytter sig ift. at arbejde med digitalisering, mens andre ikke gør. Det er selvsagt meget svært at svare på, dels fordi det er svært at analysere årsag og virkning, da mange andre faktorer kan spille ind, dels fordi virksomhedernes digitale udgangspunkt var meget forskelligt, jf. kapitel 6. Man skal derfor forholde sig kritisk til resultaterne i afsnit 5.3.1. og 5.3.2.

5.3.1 Hvem flyttede sig i projektforsøget?

Med det forbehold, der er nævnt i afsnit 5.3, peger interviewdata på en række faktorer i de virksomheder, hvor bestyrelsens fokus på og arbejde med digitalisering styrkes. Ikke alle er tilstede i alle virksomheder.

- De har gennem projektforsøget fået et mere digitalt mindset, f.eks. gennem kompetenceløftet og screeningen.
- Selve det at deltage i et projekt med fokus på digitalisering har øget forståelsen af, at det er vigtigt, og at der er mange muligheder.
- Pres nedefra som følge af, at der i perioden er blevet ansat yngre medarbejdere med digitale kompetencer. Det har medført et pres opad mod ejerlederen, som der er reageret på.
- Projektet har skabt større samspil mellem bestyrelse og direktion omkring det digitale.
- Projektet har gjort, at man er blevet mere risikovillig ift. digitale investeringer.
- Man har fået tilført en digital kompetence, der sikrer fokus i bestyrelsen.
- Der er sket udskiftninger i bestyrelsen, hvor der er kommet mere strategiske og/eller digitale kompetencer ind.
- Der har været et internt eller eksternt pres ift. at igangsætte digitale initiativer, jf. nærmere kapitel 6.2.1.

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

5.3.2 Hvilke bestyrelser forblev passive?

Som det fremgår, har de fleste bestyrelser flyttet sig i en positiv retning. Der er dog fortsat 9 af de deltagende bestyrelser, som må betegnes som passive i forhold til arbejdet med digitalisering. Det skal bemærkes, at den passive gruppe ikke består af helt de samme virksomheder, som var passive ved projektstart. I to af virksomhederne forlod den eksterne bestyrelsesformand virksomheden, så man stod igen med en "tantebestyrelse". Her vælger nogle at søge andre veje til at arbejde med digitalisering, f.eks. advisory board ved siden af ledelsen eller gennem sandbox-workshops mv

"Det er kommet i forbindelse med, at vi egentlig kører sådan en tænketank-snak.

Det gør vi en gang i kvartalet eller hver fjerde måned eller sådan... og det er sådan et forum, hvor vi sidder og tænker de her tanker og får skrevet på tavlen, og hvordan kunne vi forestille os at sælge om fem år eller så og så langt frem i tiden."

- Respondent fra projektvirksomhed





Der var 7 bestyrelser, der var passive ved såvel projektstart som ved projektafslutning

2023

Der var 7 bestyrelser, der var passive ved såvel projektstart som ved projektafslutning. Det betyder ikke nødvendigvis, at virksomheden ikke har arbejdet med digitale initiativer, men det er sket med udgangspunkt i den daglige ledelse og eller organisation. Som årsag til, at bestyrelsen ikke arbejder med digitalisering, anføres der i interviewene forskellige årsager hertil, f.eks.:

- Bestyrelsen arbejder generelt ikke strategisk pga. modstand fra ejerlederen - der arbejdes med problemerne efterhånden, som de opstår.
- Størstedelen af bestyrelsen var ejere og der er ikke eksterne med kompetencer.
- Prøvede at få et digitalt bestyrelsesmedlem ind, men det lykkedes ikke, og de har ikke kompetencerne selv.
- Ejerlederne kørte helt bevidst strategi- og innovationsprocesser udenom bestyrelsen.
- Ejerlederen er ekstremt stærk på innovation på de digitale områder og samarbejder ud af huset. Bestyrelsen kunne ikke matche ejerlederens behov, og gabet var for stort til, at den daværende bestyrelse kunne skabe værdi i det strategiske arbejde med digitalisering.
- Bestyrelsen mangler i meget høj grad strategiske og digitale kompetencer.
- Nedprioriteres pga. andre store akutte udfordringer i virksomheden, som stjal fokus, jf. kapitel 6.
- Bestyrelsen var i gang, men faldt tilbage, da det digitale bestyrelsesmedlem stoppede.



50%

af virksomhederne skiftede formand under projektforløbet

5.4 Øget fokus på kompetencesammensætningen

Projektet har ført til et øget fokus på, om bestyrelsen har den rigtige sammensætning af kompetencer både generelt og i forhold til arbejdet med digitalisering. Hele 17 valgte i forløbet at udskifte deres formand. Ejerne gav forskellige begrundelser herfor, f.eks:

- Der er sket et generationsskifte af bestyrelsen
- Vi har ikke verdens mest digitale bestyrelse
- Ny formand i forbindelse med salg af virksomheden
- Der var behov for en anden profil (formand) – mere struktur og styring
- Ny formand er kommet til – fokus på digitalisering
- Ny formand – han manglede indsigt i digitale teknologier

Herudover udskiftede en række virksomheder menige medlemmer eller havde planer om det ved projektafslutningen. Den vigtigste årsag var, at man gennem projektdeltagelsen havde set et behov for digitale kompetencer.

- 5 virksomheder styrkede undervejs det digitale kompetenceniveau med et bestyrelsesmedlem med digitale kompetencer
- 6 havde ved projektafslutning konkrete planer om tilførsel af et digitalt bestyrelsesmedlem

Herudover kontaktede 2 virksomheder os efter projektet ift. hjælp til kompetenceafklaring af nye medlemmer, da den eksisterende bestyrelse skabte for lidt værdi.

På den ene side er det positivt, at projektet har øget ejerens og bestyrelsens fokus på bestyrelsens sammensætning og værdiskabelse, men det forhold, at projektet fører til så mange udskiftninger, synes også at afspejle, at der generelt er for lidt fokus på kompetenceafklaring i bestyrelserne. I en verden hvor forretningsmiljøet hele tiden

forandrer sig som følge af megatrends som digitalisering, grøn omstilling, kriser og geopolitiske forhold, mv., bør man jævnligt vurdere, om bestyrelsen har den rigtige sammensætning og en sådan vurdering bør også foretages, når man beslutter et stort strategisk tiltag. I en kompetenceafklaring bør der ikke alene indgå en vurdering af de faglige kompetencer, men også af kultur og kemi, ligesom man bør overveje, om personprofilerne matcher behovene.³⁷

5.4.1 Personprofiler

Tidligere projekter forankret hos Center for SMV har vist, at en ejerleders personprofil har stor betydning for den måde, som virksomhederne bliver ledet på og dermed også, hvor nogle af styrkerne og svaghederne findes ift. for eksempel at arbejde med digitalisering. På samme måde vil personprofiler kunne have stor betydning for den måde, bestyrelsen samarbejder på og samarbejder med ejerlederen.

Der findes en række forskellige profiltests, herunder Insights Discovery som bygger på Jung. Jung inddelte mennesker i "psykologiske typer", som havde forskellige psykologiske præferencer, der påvirker, hvordan man opfører sig, tilgår forskellige situationer og skaber mening i verden. Ifølge Jung inddeles typerne i to attituder og fire funktioner. De to attituder er den introverte og den ekstroverte. Ethvert menneske udvikler sit ego med en grundlæggende attitude, der befinder sig et sted på en skala, der går fra det ekstremt ekstroverte (udadvendte) til det ekstremt introverte (indadvendte).

De fire funktioner er fire grundlæggende forskellige metoder, som egoet har til at forholde sig til tilværelsen på. De fire funktioner er alle tilstede i vores psyke, men bare med forskellig styrke og udvikling. Funktionerne optræder som parvise modsætninger: tænkning vs. følelse og sansning vs. intuition. Ifølge Jung har alle en medfødt tendens til at foretrække en bestemt kombination af attitude og primær funktion. Som supplement har man så en sekundær funktion, der virker kompenserende. Endelig indgår de to resterende funktioner med endnu mindre betydning – og tilsammen udgør alt dette en bestemt "psykologisk type".

Se de 4 forskellige personlighedstyper på næste side



På aggregeret niveau er der ifølge Jung 4 forskellige personlighedstyper, som for enkelhedens skyld i Insights personprofiltest illustreres i fire forskellige farver. Det er lettere at huske den foretrukne adfærd på denne måde, jf. nærmere figur 08. Det er vigtigt at være klar over, at ens profil typisk vil indeholde flere farver, men dog ofte have en dominerende farve.

Figur 08

Overblik over personprofiler



Med udgangspunkt i figuren, er - forenklet sagt - de blå og grønne de introverte typer, og de røde og gule er de ekstroverte typer. De blå og røde er tænketypen, der ofte tager beslutninger ud fra analyser, hvor de gule og grønne typer er føletyper, der ofte tager beslutninger ud fra intuition eller mavefølelse.

Forståelsen af det enkelte menneskes "præference" er afgørende for, hvordan man kommunikerer og opbygger relationer med andre. Vi har alle gode og dårlige dage, der har betydning for, hvordan vi tilgår andre i et samarbejde. F.eks. vil en person med meget rød farveenergi typisk være handlekraftig, udadvendt og energisk, men på en dårlig dag kan samme person være styrende, anmasende og kontrollerende. Modsat er en person med mest grøn farveenergi typisk empatisk og omsorgsfuld, men på en dårlig dag træg, stædig og mindre samarbejdsvillig.

Med dette udgangspunkt er det vigtigt at overveje profilsammensætningen i bestyrelserne. Ofte vil det være en fordel, at de forskellige profiler er repræsenteret i bestyrelsen og den daglige ledelse, da de bidrager på forskellig vis. På et meget overordnet niveau kan man illustrere det ved, at den røde profil, f.eks. er resultatorienteret og målsøgende, hvilket kan være med til at sikre fremdrift, men samtidig kan det skabe en risiko for hurtige beslutninger, hvor man f.eks. ikke har fokus på at få organisationen on-boardet. Den gule profil har typisk mange idéer og har fokus på udvikling, men er utålmodig og kan have svært ved at sikre eksekvering af ideer. Den blå profil har fokus på analyser, processer og struktur i forhold til f.eks. gennemførelse af digitale initiativer. Den grønne profil er værdibaseret og har f.eks. fokus på, om organisationen er med i overvejelserne. På basis heraf er det næsten indlysende, at de forskellige profiler på hver sin måde kan bidrage til processen og derfor bør være til stede i ledelsesrummet, og i samspillet mellem bestyrelse og direktør/ejerleder bør bestyrelsen komplementere ejerleders/direktørens profil.



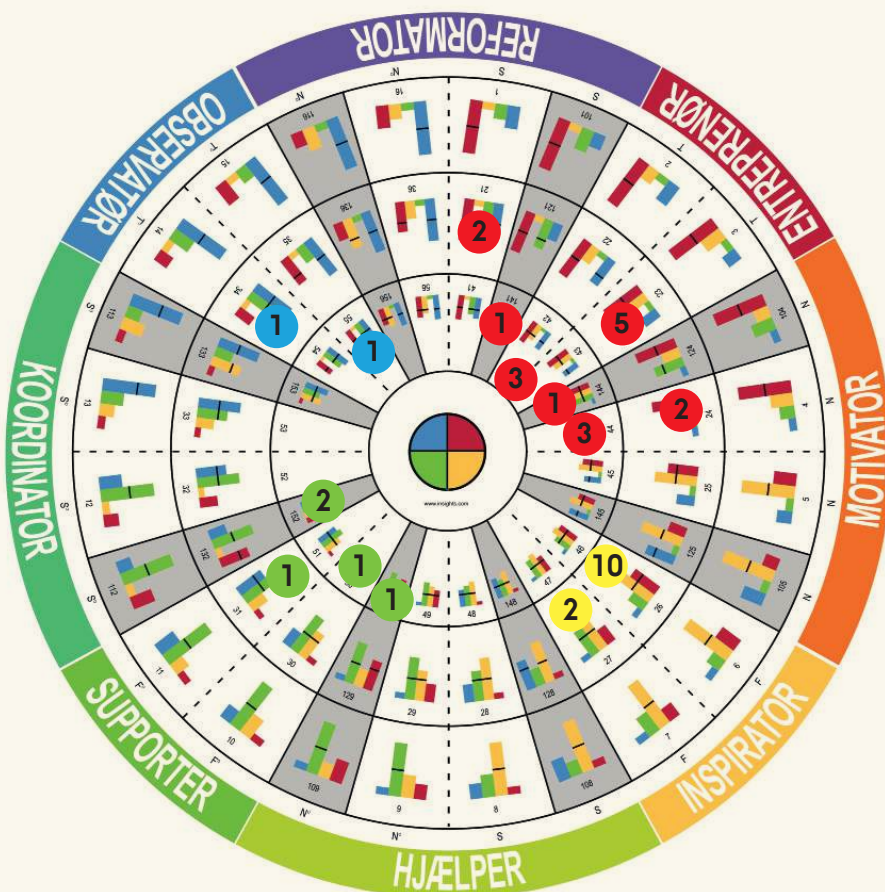
De blå og røde er tænketypen, der ofte tager beslutninger ud fra analyser, hvor de gule og grønne typer er føletyper, der ofte tager beslutninger ud fra intuition eller mavefølelse.

I forbindelse med onboarding til projektet "Bestyrelsen som digital katalysator" blev der udarbejdet en personprofil på ejerleder/direktør, og fordelingen fremgår af figur 09. Alle ejerledere/direktører i projektet modtog en personlig tilbagemelding på personprofilen i forbindelse med screeningen ved projektstart.

Figur 09

Overblik over ejerlederens/direktørens profil(er)

Rød profil **17** Gul profil **12** Grøn profil **5** Blå profil **2**



5.4.1.1 Profilsammensætningen i bestyrelserne

Der blev ikke i projektet udarbejdet en profilanalyse af den samlede bestyrelse, men i forbindelse med screeningen, hvor både ejerleder/direktør og bestyrelsesformanden var til stede, drøftedes bestyrelsens personprofiler, herunder hvordan de spillede sammen med ejerlederen og hvad de betød for bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering – herunder fokus på innovation. Ejerleder/direktør og bestyrelsesformand gav deres bud på, hvilke personprofiler bestyrelsen bestod af, og ikke mindst hvordan profilerne bidrog til bestyrelsesarbejdet.

Tabel 14 Ejerlederne/direktører og deres personprofiler

Personprofil	Antal ejerledere/direktører	Antal formænd
Rød personprofil	17	14
Blå personprofil	2	18
Grøn personprofil	5	1
Gul personprofil	12	3

Da ejerledere selv kan vælge bestyrelsen, er det interessant at se på, om der vælges en formand, der komplementerer ejerlederens/direktørens profil.

Tabel 15 Ejerleders valg af bestyrelsesformand fordelt på personprofil

Personprofil	Ejerleder	Rød formand	Blå formand	Gul formand	Grøn formand
Rød personprofil	9	3	5	0	1
Blå personprofil	1	0	0	1	0
Grøn personprofil	3	0	2	1	0
Gul personprofil	4	2	2	0	0

De røde og blå profiler er dominerende hos ejerledere



Som det fremgår, synes ejerledere med overvejende rød personprofil at vælge en formand, der ligner dem selv i beslutningsstil – de er begge tænke-type, der tilgår beslutninger ud fra analyser og logik og har formænd, der har røde eller blå personprofiler. Hermed sikrer de, at der er struktur og evidens for de beslutninger, der tages. Til gengæld er der en risiko for, at den innovative brug af digitale teknologier til at skabe nye indtægtsstrømme måske forsømmes. Ejerledere med overvejende gul personprofil synes til gengæld at være bevidste om, at de har behov for struktur og styring, idet de ofte vælger en formand med rød eller blå personprofil. En gul profil kan drage nytte af at byde tænke-typer ind i samarbejdet – her ind i bestyrelsen, for derved at sikre struktur, styring og analyse.

Vi har ikke i projektet haft yderligere fokus på profilerne, men i afslutningsinterview med ejerledere/direktører og formændene var der bl.a. følgende kommentarer til personprofiler i bestyrelsen, der viser, at der i nogle af virksomhederne er fokus på, at det ikke kun er faglige kompetencer, der har betydning.

I forbindelse med afslutningsinterviewet spurgte vi bestyrelsesformanden: Hvordan er personprofilerne i bestyrelsen - har I gjort brug af dem i forbindelse med projektet?

Nedenstående er en sammenfatning af svar fra en række interview:

- Der har været fokus på personprofiler – de ville have en profil ind, som var anderledes end de gamle mænd, der allerede sad der.
- I bestyrelsen har vi altid arbejdet med profiler på bestyrelsesniveau – de bruger det meget aktivt.
- Profiltesten har været noget af det, som har været meget spændende i denne proces. Der er nogen, der er forskrækket for nye ting. Uden NN eller en, som havde hans personprofil, havde de ifølge dem selv ikke fået håndteret de nye ting under COVID. Profiltesten har implicit en forståelse af de forskellige personers forcer.
- Nej, det har de ikke brugt. Og bestyrelsen er heller ikke sammensat efter det. Den er mere sammensat efter kompetencer.
- Både og. Vi er bevidste om, hvilke profiler vi har i vores ledelse. Vi er også bevidste om, hvilke faglige og personlige kompetencer vi leder efter til vores bestyrelse. Til hverdag, bruger vi dem ikke.

Personprofilen er et led i sammensætning af en værdiskabende bestyrelse og skal bruges til at sikre, at bestyrelsen rummer de profiler, der kan skabe både innovation, struktur, analyser og ikke mindst sikre fokus på organisationen.

5.5 Forskellige typer af digitalt kompetenceløft virker forskelligt

Som nævnt kunne virksomhederne vælge mellem tre forskellige kompetenceløft.

Som det fremgår af tabel 16, var der en klar tendens til at vælge en konsulent.

Tabel 16 Forskellige typer af digitalt kompetenceløft virker forskelligt

Digital advisory/bestyrelsesmedlem	Konsulent for bestyrelsen	Uddannelse af bestyrelsen
8	19	8



75%

af bestyrelserne har styrket deres fokus på og arbejde med digitalisering.

Som det fremgik af afsnit 5.2, har 75 % af bestyrelserne styrket deres fokus på og arbejde med digitalisering, og som nævnt er det sket på tværs af de forskellige typer kompetenceløft. Der synes imidlertid at være forskel på, hvordan de forskellige kompetenceløft påvirker bestyrelsen.

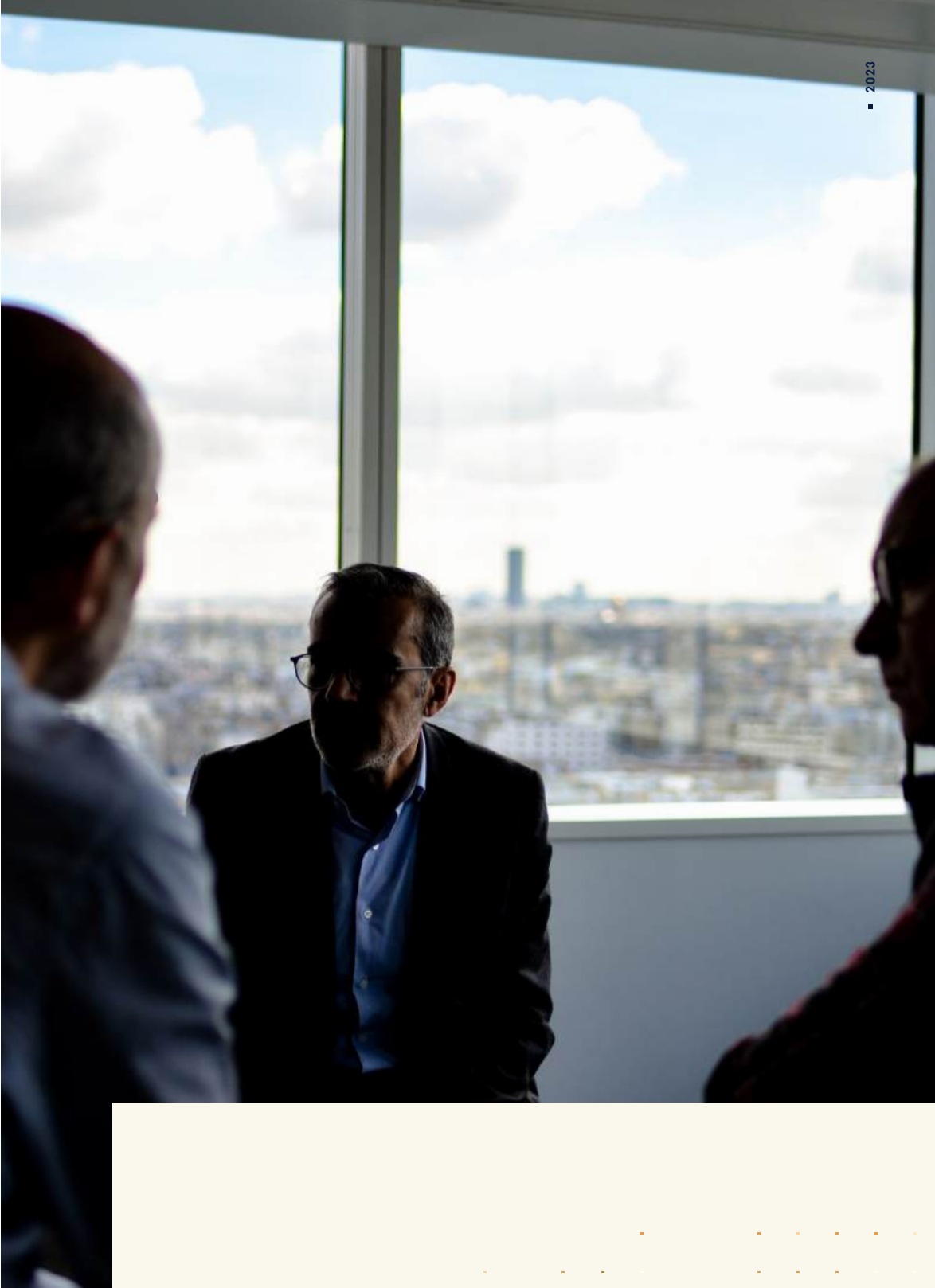
50%

af projektvirksomhederne udarbejde digital strategi eller strategiske analyser

Selvom projektet havde en begrænset population, tyder noget f.eks. på, at der er en sammenhæng mellem typen af kompetenceløft og bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering. Som nævnt ovenfor udarbejdede over halvdelen af virksomhederne under forløbet en egentlig digital strategi eller foretog strategiske analyser. I det følgende ser vi alene på de virksomheder, der har udarbejdet en egentlig digital strategi. Her er de bestyrelser, der enten fik en digital advisory/bestyrelsesmedlem eller et uddannelsesforløb med fokus på digitalisering stærkt overrepræsenterede. Således havde 50 % (4 ud af de 8) af de virksomheder, der valgte at deltage i et digitalt uddannelsesforløb udarbejdet en strategi. Af de 8 virksomheder, der valgte en digital advisory/bestyrelsesmedlem havde 3 udarbejdet en digital strategi. (reelt ud af 6, da en advisory/bestyrelsesmedlem trådte ud af bestyrelsen efter kort tid og i en anden virksomhed "sank" advisory ned i organisationen og blev konsulent i stedet, jf. nedenfor afsnit 5.5.2.). Til gengæld var det kun i 17 % (4 ud af 19) af de virksomheder, der fik tilknyttet en digital konsulent, hvor der blev udarbejdet en digital strategi og i 3 ud af de 4 virksomheder, var konsulenten valgt med henblik på at understøtte strategiudvikling f.eks. gennem af forskellige strategiske analyser eller analyser vedr. organisationsudvikling i forhold eksekvering af en digital strategi.

Det er klart, at man skal være meget varsom med at konkludere på så begrænset data også fordi, der er mange andre faktorer, der kan spille ind, men der synes grobund for mere forskning i området, da der synes at kunne være en sammenhæng mellem type af kompetenceløft og den værdi, der skabes. Man bør derfor nøje overveje, hvilken type kompetenceløft der bedst dækker virksomhedens og bestyrelsens behov.

I de næste afsnit dykker vi dybere ned i de forskellige former for kompetenceløft med henblik på at give indblik i nogle af de styrker og opmærksomhedspunkter, der blev identificeret i projektet i forhold til de 3 kompetenceløft, der blev afprøvet. Det er hensigten, at de næste afsnit kan fungere som en form for kompetenceguide, når SMV-bestyrelser skal gennemføre et kompetenceløft, hvilket afspejles i, at der for alle typer af kompetenceløft opstilles styrker og opmærksomhedspunkter, som man skal være opmærksom på, såfremt kompetenceløftet skal skabe værdi. Resultaterne fra projektet viser, at der ikke er nogen lette genveje til et kompetenceløft.



5.5.1 Digitalt bestyrelsesmedlem

Et bestyrelsesmedlem vælges af ejerne på generalforsamlingen og er anmeldt til Erhvervsstyrelsen.

I projektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator" kunne de deltagende bestyrelser som nævnt vælge en digital advisory, hvilket er et midlertidigt bestyrelsesmedlem, der ikke bliver anmeldt som bestyrelsesmedlem til Erhvervsstyrelsen. Valget af den konkrete advisory skete med udgangspunkt i en kompetenceafklaring på basis af screeningen. Af de 8 bestyrelser, der valgte denne type kompetenceløft, valgte 3 efter kort tid at anmelde advisory som egentligt bestyrelsesmedlem hos Erhvervsstyrelsen. Vi har derfor haft mulighed for også at evaluere på kompetenceløft i form af digitale bestyrelsesmedlemmer omend på en meget begrænset population

Styrker

Der kan opregnes en række fordele ved det digitale bestyrelsesmedlem:

01

Løbende strategisk fokus

Digitalisering er en vedvarende proces, der kræver et konstant fokus. I virksomheder, hvor forretningsmodellen er udfordret og hvor digitalisering kan være en måde at fremtidssikre forretningsmodellen, vil der ofte være behov for et løbende fokus både ift. effektivisering og innovation i det strategiske arbejde.

02

Har hånden på kogepladen

Som registreret bestyrelsesmedlem har det digitale bestyrelsesmedlem som følge af selskabslovens regler om bestyrelsesansvar selv hånden på kogepladen ift. økonomi mv.

03

Sparring med ledelsen

Bestyrelsesmedlemmet kan give sparring til både bestyrelse og ledelse.

04 Styrke de digitale kompetencer

Som medlem har man typisk indgående kendskab til virksomhedens strategi, forretningsmodel, organisationens kompetencer, direktionens evner mv., hvilket betyder, at medlemmet kan bidrage med forslag til digitalisering, som kan styrke eller forny forretningsmodellen, som virksomheden har mulighed for at løfte såvel økonomisk som organisatorisk.

“Man kan sige, at fordelen (ved det digitale bestyrelsesmedlem) i forhold til sådan en digital ekspert, der måske kommer fra et mellemlederniveau, det er jo, at han jo også har den generelle ledelseserfaring omkring hele forretningen, ikke? Så han kunne jo deltage på nogle helt andre niveauer i bestyrelsen, end hvis man har fået sådan en specialist ind. Det var jo det, vi snakkede om. Jeg tror, at idéen oprindeligt startede med, at vi ville have et digitalt advisory-board, men det duede ikke rigtigt. Det kom til kort at have den der polyp hængende, som så skulle hjælpe med noget specifik, og som så ikke var med i resten af bestyrelsesarbejdet... Vi havde jo ikke turde håbe på, at vi kunne en, der også den generelle ledelseserfaring, som det digitale bestyrelsesmedlem faktisk besidder.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Opmærksomhedspunkter

Når beslutningen om at tilføje et digitalt bestyrelsesmedlem er truffet, er der en række problemstillinger, man skal være opmærksom på, hvis man vil have værdi ud af sit digitale medlem.

01 Kompetenceafklaring

Projektet viser, at det ofte er svært at analysere, hvilke kompetencer det digitale medlem skal besidde og ofte forandrer verden og virksomheden sig, så den kompetence der var behov for sidste år, er en anden nu. Kompetenceafklaring tager tid og skal kobles til virksomhedens strategi. Har bestyrelsen f.eks. foretaget en stor investering i sensorer på virksomhedens produkter, kan der være behov for en kompetence, der har stor viden om, hvordan man bedst udnytter data kommercielt. Er virksomheden ved indgangen til sin digitale rejse, kan der være behov for en generalist, der kan hjælpe med at identificere potentialer ift. den fremtidige strategi og ikke mindst, hvor man bedst skal starte på din digitale rejse. Foretag derfor en grundig kompetenceafklaring og husk, at bestyrelsesmedlemmet ikke er en billig konsulent.

02

Værdien skabes i krydsfeltet, hvor digitalisering møder forretningen

Ofte overses det, at værdien skabes i krydsfeltet, hvor digitale teknologier møder forretningen. Projektet viser, at når bestyrelser skuffes i forventningerne til det nye digitale medlem, skyldes det ofte, at det digitale medlem ikke kan koble sin dybe digitale viden til virksomhedens forretningsmodel og udviklingen af denne. Man bør derfor sikre, at det digitale medlem ikke alene har de rette digitale kompetencer, men også besidder en strategisk forretningsforståelse, f.eks. gennem sin stilling, tidligere bestyrelseserfaring eller lignende.

”Jeg synes, han er eminent der, hvor det bliver projektstyring, idégenerering og operativt. Jeg synes, det bliver hult der, hvor det bliver strategisk... Jeg husker det sådan, at han kun talte, når det omhandlede (hans specifikke kompetenceområde). Og i en bestyrelse som (virksomheden) forventes man også at have holdninger eller inputs til andre punkter på dagsordenen, og det havde han ikke. Set i bakspejlet kan det også være, at det var en fejl med ham som bestyrelsesmedlem, for han blev ret hurtigt konsulent – og (direktionen/ejerleder) var jo glad for ham som konsulent. Om han har bragt værdi til virksomheden? Ja, for pokker – bare ikke i bestyrelseslokalet.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Desuden viser projektet, at det er vigtigt, at det digitale bestyrelsesmedlem er i stand til at formidle kompliceret stof til andre i bestyrelsen, som måske ikke har indsigt i digitalisering. Mangler den, kan det være svært at skabe den nødvendige dynamik og samarbejde i bestyrelsen.

03

Manglende on-boarding

Nogle af de nye digitale bestyrelsesmedlemmer/advisorier gav udtryk for, at det kan være svært at bidrage, fordi man ikke har fået det fornødne overblik og indsigt i forretningen. Man har en forventning om, at det digitale medlem bidrager fra dag et, men man har ikke brugt den nødvendige tid på on-boarding i ift. forretningsmodel, strategi, organisation, forventninger til medlemmet, mv. Uden grundig on-boarding er det svært at skabe værdi, så brug den fornødne tid på det.

”Jamen, altså han har fået et traditionelt on-boarding som bestyrelsesmedlem; grundig introduktion og tre-års materiale tilbage i tiden og indflyvning. Jeg var oppe hos ham 2-3 gange, hvor vi havde en eftermiddag, og han var nede, for sådan at forstå virksomheden.”

– Respondent fra projektvirksomhed

04 Manglende investeringsvillighed

Anvendelse af nye digitale teknologier kræver investeringer og risikovillighed. Økonomi kunne være den væsentligste barriere ift. at lykkes med digitaliseringen, da de fleste virksomheder ønskede, at digitalisering skulle finansieres af selskabets egne midler, jf. kapitel 6.7. Vælger man at løfte det digitale kompetenceniveau gennem et digitalt bestyrelsesmedlem, er det vigtigt, at der også hos ejere og bestyrelse er en villighed til at eksekvere på digitale initiativer. Som det fremgår af kapitel 8, kan det udgøre en udfordring.

05 Manglende digitalt fokus

Selvom man har taget skridtet og fået et dygtigt digitalt bestyrelsesmedlem, kan det være svært at få digitalisering til at rodfæste sig i bestyrelsens arbejde, hvis ikke den øvrige bestyrelse forstår vigtigheden af digitalisering, og i stedet føler, at andre områder er vigtigere og mere presserende. I projektet stødte vi løbende på udfordringer i form af, at driften tog over og at andre dagsordener blev opprioriteret. Hvis et digitalt bestyrelsesmedlem skal kunne skabe værdi, kræver det som minimum, at der er åbenhed og forståelse for vigtigheden af digitalisering i hele bestyrelsen og ejerkredsen.

“[Hvorfor forlod medlemmet bestyrelsen?] Den primære årsag var jo, at i coronatiden havde vi nogle møder, hvor jeg trak tingene meget tæt til mig og var ikke god til at involvere bestyrelsen, fordi jeg havde fokus på drift. Jeg havde ikke energi til at give bestyrelsen opmærksomhed. Når man selv har fingeren på pulsen, bliver jeg irriteret over at gå i detaljer med ting, jeg synes er uvæsentligt...”

– Respondent fra projektvirksomhed

04 Digital kultur og åbenhed?

At få nye kompetencer ind i bestyrelsen handler dog ikke kun om kompetencer. Kompetencer er ingenting værd, hvis de ikke bringes i spil og det stiller krav til bestyrelsen. For det første skal der være åbenhed og respekt for den nye kompetence. Det kan måske være lettest i bestyrelser, som er vant til at samarbejde med forskellige kompetenceprofiler. Nicolai J Foss er Rodolfo Debenedetti har udtalt, at mangfoldighed også har en bagside. Hvis fællesmængden af grundlæggende antagelser og forestillinger er lille, er det også vanskeligt at kommunikere og koordinere om de opgaver der skal løses. Det gælder også på bestyrelsesniveau.

Case - Vento Energy Support ApS

Vento Energy Support leverer montører og teknikere til installation og servicering af vindmøller rundt omkring i verden. Lene Skyggelund, Head of Administration & IT, fortæller, at Vento de seneste par år har været på en målrettet rejse ift. digitalisering, og at de i foråret 2021 udviklede en digitaliseringsstrategi med tre klare målsætninger – de vil: 1) Være best in class på projektstyring, 2) Udnytte alle Office-pakkens funktionaliteter bedst muligt og 3) Etablere et data-warehouse til at arbejde intelligent med al deres data. I forlængelse heraf kom Anne Zachariassen ind bestyrelsen, hvor hun fik ansvaret for den digitale udvikling af virksomheden. For hende er det især vigtigt at kigge på, om virksomheden er klar til at arbejde med digitalisering – ellers rykker det ingenting.



Se videoen

Etableret: 2012

Antal ansatte: 67

Hvor: Vestjylland

Type af kompetenceløft: digitalt bestyrelsesmedlem



5.5.2 Digital advisory

Som nævnt var et af kompetenceløfterne en digital advisory. Spørgeskemaundersøgelser foretaget som en del af projektet viser, at mange SMV-bestyrelser overvejer at indsætte en digital advisory i bestyrelsen i stedet for et digitalt bestyrelsesmedlem. En digital advisory er som nævnt en (digital) kompetence, der deltager i bestyrelsen i en periode, men som ikke anmeldes til Erhvervsstyrelsen som bestyrelsesmedlem. På baggrund af evalueringen så vi en række styrker og opmærksomhedspunkter knyttet til brugen af en digital advisory.

Styrker

De særlige styrker i sammenligning med et almindeligt bestyrelsesmedlem, jf. ovenfor, knyttede sig i høj grad til fleksibilitet i bred forstand.

01

Sammensætning efter behov

Nogle SMV-bestyrelser ser en fordel i, at man lettere kan skifte kompetencer ind og ud af bestyrelsen alt efter de aktuelle behov og dermed generelt arbejde mere aktivt med kompetencesammensætningen i bestyrelsen. Advisory-rollen ligger fra starten op til, at det er en midlertidig rolle, hvilket gør, at mange føler, det er lettere at skifte en advisory ud end et egentligt bestyrelsesmedlem.

02

Blid overgang til professionalisering

I nogle SMV'er er ejerne/ejerlederen tilbageholdende med at udvide bestyrelsen med nye kompetencer, f.eks. af økonomiske årsager eller fordi man ikke helt ser behovet for digitale kompetencer. Her gav nogle bestyrelsesformænd udtryk for, at en advisory kunne være en blid overgang til en yderligere professionalisering af bestyrelsen, og at de havde lettere ved at få ejerne til at sige ja til en advisory end til et bestyrelsesmedlem.

03

Gør det muligt at teste et potentielt bestyrelsesmedlem af

Nogle formænd og ejerledere gav udtryk for, at det er en god måde at teste et potentielt medlem af på, f.eks. ift. evnen til at kommunikere, at koble den digitale viden med strategisk tænkning, mv.

Opmærksomhedspunkter

Såfremt man beslutter sig for at benytte en digital advisory, er der en række problemstillinger, man skal være opmærksom på. Projektet viser, at det ofte er svært for bestyrelsen at få advisory-modellen til at fungere i praksis.

01 Digital kompetence er ikke tilstrækkelig

Foretag en grundig kompetenceafklaring og sørg for at vælge en advisory, der kan koble sin viden til forretningsmodellen og strategien.

02 On-boarding

Som nævnt under det digitale bestyrelsesmedlem, kan en advisory ikke skabe værdi, hvis der ikke foretages en grundig on-boarding ift. overblik og viden om forretningsmodel, strategi, organisation og forventningerne til ham/hende. Ellers kan den digitale viden ikke kobles til forretningen.

03 Forventningsafstemning

Det kan let mislykkes, hvis ikke der foretages en grundig forventningsafstemning. Det kan være svært for en advisory at forstå rollen, og hvordan han/hun forventes at skabe værdi.

04 Er det en advisory, I reelt ønsker?

Overvej, om det reelt er et bestyrelses"medlem", I ønsker eller om det i realiteten er en konsulent for ledelsen/organisationen. Ofte "synker" advisories ned i organisationen.

5.5.3 Digital konsulent for bestyrelsen

Spørgeskemaundersøgelser blandt bestyrelsesmedlemmer, som gennemførtes som en del af projektet, viser, at mange bestyrelsesformænd finder, at kompetenceløftet skal ske gennem brug af konsulenter. I projektet var det også det foretrukne kompetenceløft. 19 ud af de 35 bestyrelser, der indgår i denne analyse, valgte et kompetenceløft i form af en konsulent ind mod bestyrelsen. Det var meget forskelligt, hvilken rolle konsulenten havde. Den spændte fra strategisk sparring med bestyrelsen til at løse konkrete konsulentopgaver i organisationen uden at have kontakt med bestyrelsen. I praksis viste det sig ved projektafslutningen, at i over halvdelen af de 19 virksomheder, havde konsulenten arbejdet med direktion og organisation og ikke ind mod bestyrelsen. I fem af virksomhederne havde konsulenten arbejdet både med bestyrelse og direktion, samt været konsulent ind mod organisationen.

Konsulenterne arbejdede med en lang række forskellige digitale projekter, jf. nærmere kapitel 6. Det er nærliggende at stille spørgsmålet, om valget af konsulenten var det mest hensigtsmæssige i alle 19 virksomheder. Der er ingen tvivl om, at i nogle virksomheder var det et forsøg på et "quick fix" på den digitale udfordring, eller fordi man ikke ønskede at bruge tid og kræfter i bestyrelsen på et større digitalt kompetenceløft. Her burde bestyrelsen have valgt en anden type kompetenceløft. Der var dog også mange virksomheder, hvor løsningen gav god mening. I nogle virksomheder hjalp konsulenten bestyrelsen og ejerleder/direktør med at omsætte visionen i en eksekverbar strategi.

Tabel 17 Konsulenternes rolle

Konsulenten har været konsulent for både bestyrelse og direktion	5
Konsulenten har primært været konsulent ind mod organisationen /direktion	9
Konsulenten har været konsulent for både bestyrelse, direktion og organisationen	5



I en af projektvirksomhederne (nr. 13) ønskede man at ændre forretningsmodellen og gå fra at være en håndværksvirksomhed til en vidensvirksomhed med fokus på servicering af store industrianlæg (industri 4.0.). Konsulenterne hjalp med at analysere, hvem der ville være den rigtige videnspartner, og denne hjælp så med analysen af, hvor det gav størst mening at koncentrere indsatsen rent strategisk og hvilke krav, det ville stille til organisationen.

I en anden virksomhed hjalp konsulenten bestyrelsen og ejerleder med at analysere, hvorfor et implementeret digitalt initiativ ikke blev anvendt i organisationen og derfor ikke skabte den forventede værdi.

I virksomheden (nr. 25) havde man således implementeret Micro-Bizz, men efterfølgende oplevede ledelsen, at det var meget svært at få medarbejderne, der havde en håndværksmæssig baggrund, til at bruge systemet i praksis. Som led i projektet fik bestyrelsen tilknyttet en konsulent, som skulle afdække årsagen hertil. Gennem interviews med medarbejderne afdækkede konsulentens årsagerne, som kan illustreres med udsagn som "Jamen, hvorfor skal jeg det her? Jeg er jo god til at køre lastbil og lave det, jeg laver. Hvorfor skal jeg bruge tid på det her?". I andre tilfælde viste ordblindhed sig at være en konkret barriere. Konsulentens arbejde resulterede i, at bestyrelsen fik et bedre grundlag for at arbejde med problemstillingerne, f.eks. hvordan man kan implementere nye it-løsninger, herunder ift. hastighed, oplæring, indførelse af "livline", hvilket bidrog til at ændre kulturen i virksomheden.

Endelig har konsulenter været brugt til at hjælpe med at komme i mål med digitale initiativer. I nogle virksomheder havde bestyrelsen sammen med ledelsen truffet beslutningen om større digitale strategiske initiativer, men de var strandet, fordi ingen vidste, hvordan man skulle komme videre. Her kom konsulenten med den viden, der skulle til for at komme videre. Her har konsulenten i mange tilfælde primært samarbejdet med ejerleder/direktør og organisation, men alligevel har det i nogle virksomheder kunne skabe et mere digitalt mindset i bestyrelsen

"Han har ikke arbejdet så meget med bestyrelsen. Han har ikke direkte påvirket bestyrelsen, men det har rystet posen, så digitaliseringen indgår i bestyrelsens samtaler. Vi har ikke brug for idéer til digitalisering, men for hjælp til at føre idéerne ud i livet."

– Respondent fra projektvirksomhed

Styrker

Skal man forsøge at opregne nogle tilfælde, hvor anvendelse af konsulenter kan skabe værdi, kan bl.a. nævnes:

01 Viden og rådgivning om konkrete problematikker

Konsulenter egner sig i tilfælde, hvor bestyrelsen ønsker viden og vejledning i forhold til konkrete problematikker, man står overfor ift. forskellige digitale initiativer

02 Analyser til brug for bestyrelse og direktion

Konsulenten kan bruges som specialist ift. analyser, som bestyrelsen har brug for i sit strategiske arbejde, f.eks. kompetencebehov i organisationen, kravspecifikationer i forhold til digitale løsninger mv.

03 Eksekvering

Konsulenter kan hjælpe bestyrelse og direktion med at få eksekveret digitale initiativer, f.eks. hvor organisationen mangler interne kompetencer eller ressourcer.



Opmærksomhedspunkter

Før man beslutter sig for en konsulent, er der nogle overvejelser, man bør gøre sig.

01 Overvej hvad I har brug for

Er det konkret viden ift. et konkret initiativ, implementering mv. eller et strategisk input? Er det reelt en konsulent, I har behov for eller et bestyrelsesmedlem? Konsulenter er ikke et quick fix på strategiske digitale udfordringer.

02 Hvem har brug for hjælp?

Overvej, om det er bestyrelsen, der har behov for viden / kompetenceløft eller reelt ledelsen og organisationen? Skal konsulenten tilknyttes bestyrelsen eller fungere som konsulent for direktion og/eller organisation?

03 Hvem tager dialogen?

Overvej hvem der skal tage dialogen med konsulenten, hvor der er tale om konkrete projekter, man har behov for input til at komme videre med. Få evt. nogle med, der kan udfordre konsulenten.

“Konsulenten har haft til opgave at ”tømme” ejerleder NN’s hoved for idéer og omformulere dennes ønsker og krav til en egentlig kravspecifikation...Dog kan man sige, at det, som er problemet med konsulenter, er, at hvis ikke man selv har nogle holdninger eller inputs, så ender man med at få en løsning fra konsulenterne baseret på, hvad de lige har løst de sidste par gange frem for at få en løsning, der passer lige ind i vores virksomhed.”

– Respondent fra projektvirksomhed

5.5.4 Uddannelse af den eksisterende bestyrelse

Som nævnt kunne SMV-bestyrelserne vælge et specialdesignet uddannelsesforløb med fokus på digitalisering udviklet af DTU. Forløbet havde fokus på:

- Digitaliseringens strategiske indflydelse på alle de traditionelle funktioner og komponenter i en virksomhed
- Digitaliseringens strategiske indflydelse på virksomheders kommercielle vilkår, eksterne relationer, konkurrence, samarbejder, nye kompetencer, kultur og krav til konstant teknologisk omstilling/innovation.
- En teknologisk indføring i, hvad digitalisering og relaterede nye teknologier og muligheder egentlig er.

Det fulde program kan ses i appendix 3.

Af de 8 virksomheder, der tilmeldte sig uddannelsesforløbet deltog:

2 alene med et bestyrelsesmedlem eller bestyrelsesformand

2 med bestyrelsesmedlem/bestyrelsesformand sammen med ejerleder

4 med flere fra bestyrelsen og sammen med ejerleder/direktion

Helt overordnet skabte forløbet stor værdi for de deltagende virksomheder.

“Uddannelsen af bestyrelsen på DTU var et wake-up call”...

De skulle have et digitalt løft i bestyrelsesgruppen. De blev enige om, at hvis de ikke fik deres ønske opfyldt, så ville de ikke deltage.

- Alle diskussioner, de har haft i bestyrelsen, har handlet om det, de lærte på uddannelsen. Det betyder, at diskussionerne laves ud fra det samme grundlag.

- Respondent fra projektvirksomhed

“Forløbet viste forskellen i, hvad digitalisering er for nogle

kontra andre. At der findes mange forskellige digitaliseringsrejser...

Derudover satte det os også i kontakt med partnere og netværk,

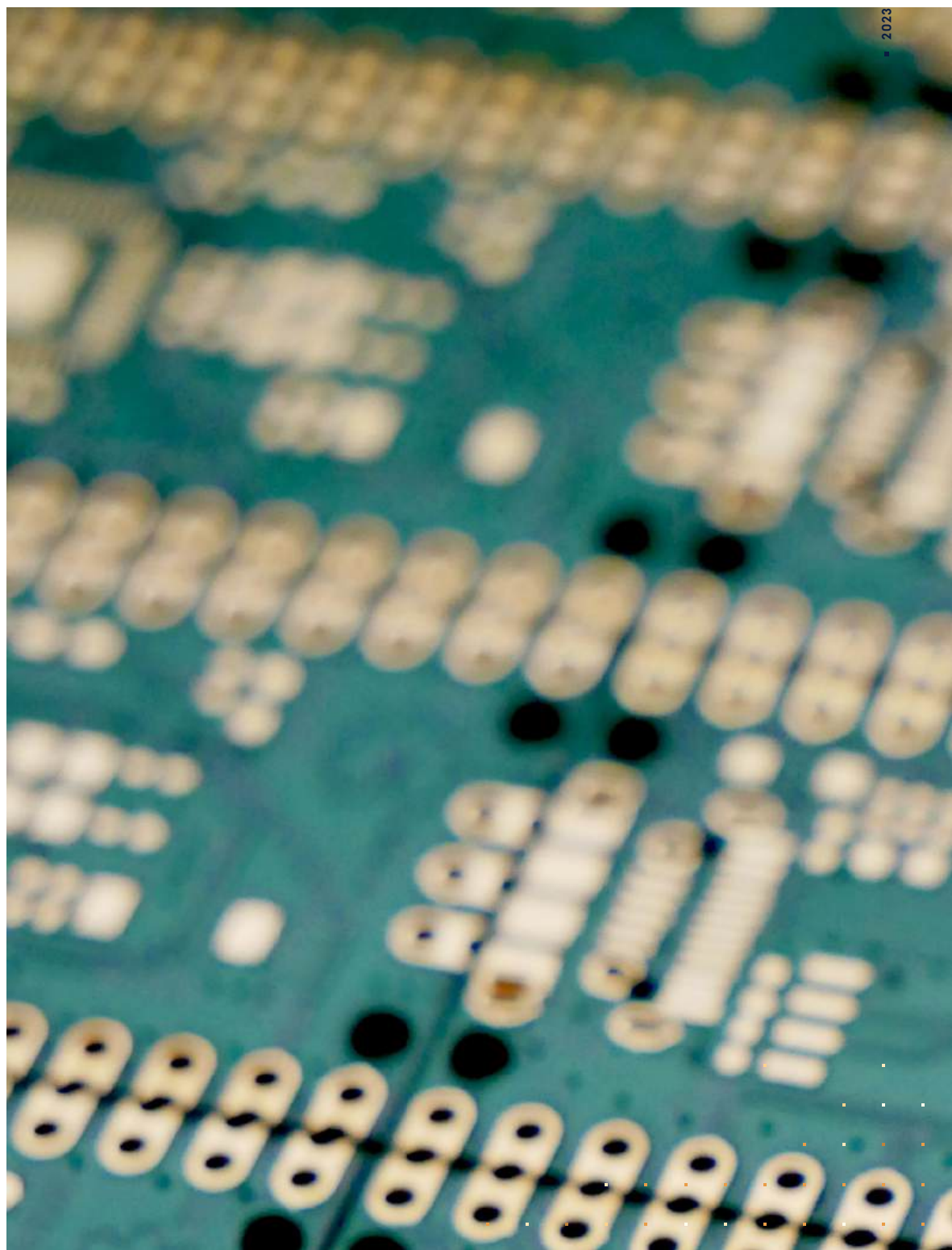
der kunne hjælpe os. Jeg mødte nogle, som jeg stadig har kontakt

med. Indlæggene var også rigtig gode, men jeg manglede konkrete

eksempler på, hvordan AI-tiltag mv. skal iværksættes

og virke i praksis.

- Respondent fra projektvirksomhed



Styrker

Uddannelsesforløbet viste sig at have følgende styrker:

01

Fælles referenceramme

Bestyrelsesuddannelse kan give et fælles kompetenceløft, og det giver et fælles sprog og en fælles referenceramme, som kan styrke de strategiske diskussioner om digitalisering.

02

Konkret viden om digitale teknologier i en forretningskontekst

Et uddannelsesforløb kan give viden om de digitale teknologier og inspiration til, hvordan de kan bruges til at effektivisere og optimere den eksisterende forretning og til at skabe nye indtægtsstrømme gennem f.eks. nye produkter, services mv.

03

Første skridt til en digital strategi

Et uddannelsesforløb, hvor bestyrelsen og direktion deltager sammen, kan udgøre det første skridt i at få formuleret en strategi, der omfatter den fremtidige digitalisering.

04

Gensidig inspiration

Flere virksomheder fremhævede vigtigheden af den gensidige inspiration mellem deltagerne.

05

Netværk

Netværk skaber stor værdi. Uddannelsesforløbet førte f.eks. til, at nogle virksomheder fik styrket bestyrelsen med et digitalt bestyrelsesmedlem. En virksomhed fandt på uddannelsesforløbet både en ny formand og nyt bestyrelsesmedlem med strategisk og digital viden.

06

Adgang til viden og samarbejder

Samspillet mellem virksomheder og forskningsinstitutioner som DTU førte for flere virksomheder til konkrete samarbejder.

Opmærksomhedspunkter

Før man beslutter sig for et uddannelsesforløb med fokus på digitalisering, er der nogle overvejelser, man bør gøre sig.

01 Hvilket tilbud er det rigtige?

Overvej nøje jeres behov og undersøg markedet grundigt.

02 Hvor mange skal deltage?

Hvor mange fra bestyrelsen skal deltage? Det er en god ide, hvis flere deltager, da vidensdeling med resten af bestyrelsen og direktør/ejerleder ellers kan være svær.

03 Bør direktionen deltage

Overvej om direktionen skal deltage i forløbet sammen med bestyrelsen, så alle har det samme udgangspunkt.

Eksempel: En virksomhed i projektet, hvor hele bestyrelsen og ejerleder deltog, fortæller, at alle diskussioner, de har haft i bestyrelsen, har handlet om det, de lærte på uddannelsen. Det betyder, at diskussionerne foregår ud fra samme referenceramme. De indså, hvor vigtigt digitalisering var, og at det kunne give en konkurrencefordel.



5.6 Viden og kompetencer – ofte en kombination af mange ting

Ovenfor er der sat fokus på nogle af de typer af kompetenceløft, der anvendes i bestyrelser. Projektet viser også, at der kan være stor værdi i at kombinere forskellige typer af kompetenceløft og tiltag.

En af de virksomheder (nr.8), der i projektperioden lykkedes med digital omstilling, valgte at give bestyrelsen et samlet kompetenceløft gennem deltagelse i uddannelsesforløbet. De fik udarbejdet en digital strategi og havde på strategiseminaret inviteret en ekspert fra DTU med, som hjalp med at fastlægge den rigtige retning. Samtidig fik de hjælp af en ekstern konsulent med bestyrelseserfaring og relevante digitale kompetencer til at udarbejde den endelige digitale strategi. De har siden fulgt den udarbejdede strategi.

Det er vigtigt at fremhæve, da det at lykkes med digitalisering handler om meget andet end digitale kompetencer. Samtidig bør man være opmærksom på, at alle bestyrelsesmedlemmer selv har et ansvar for hele tiden at fylde ny viden i rygsækken, så de forbliver værdiskabende. Viden forældes utrolig hurtigt i dag. Gå f.eks. til konferencer, deltag i webinarer, abonner på nyhedsbreve, følg spændende grupper på LinkedIn, mv. Det giver viden, men kan også være med til at skabe det mindset i bestyrelsen, som er nødvendig for at lykkes med en digital transformation.

5.7 Key takeaways

- 01 Bestyrelsens involvering i det strategiske arbejde med digitalisering kan styrkes gennem forskellige typer af kompetenceløft.
- 02 Typen af kompetenceløft skal nøje overvejes – de har forskellige styrker og virker forskelligt.
- 03 Der er ingen genveje til et succesfuldt kompetenceløft – de virker ikke af sig selv.

5.8 Refleksionsspørgsmål

- 01 | Har bestyrelsen de kompetencer, der er nødvendige for at arbejde strategisk med digitalisering?
- 02 | Har I kortlagt, hvilken type af kompetencer I mangler?
- 03 | Har I diskuteret, hvilken type af kompetencebehov der bedst tilgodeser jeres behov?
- 04 | Har I diskuteret, hvordan I bedst kan gennemføre et nødvendigt kompetenceløft?
- 05 | Er bestyrelsen klar til et kompetenceløft?



6. Strategisk digitalisering

Ifølge selskabslovens § 115 påhviler det bestyrelsen at varetage virksomhedens overordnede og strategiske ledelse og dermed sikre, at der er sammenhæng mellem virksomhedens strategi og portfolio af mulige strategiske initiativer.

Manglende kompetencer betyder, at mange bestyrelser ikke arbejder strategisk med digitalisering, jf. kapitel 5.2.1.



Samtidig udfordres mange SMV-bestyrelser af, at de ikke ved, hvordan de skal gribe arbejdet an. I spørgeskemaundersøgelsen "Krise som driver for digitalisering i SMV-bestyrelser", anførte 33,7 %, at det var en væsentlig udfordring at analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi, hvilket er kernen i det strategiske arbejde. Det samme billede tegnede sig i projektvirksomhederne ved projektstart.

"Jeg vil hellere sige det mere bredt i forhold til, at udfordringen, som jeg ser den, er mere, at i realiteten kan man investere uanede mængder af ressourcer i digitalisering uden helt at vide, hvad man får ud af det. Så udfordringen, tænker jeg egentlig, bliver at være i stand til at vælge de rigtige projekter ud, som er lønsomme."

– Interview med formanden ved projektstart.

Herudover viste spørgeskemaundersøgelsen, at hele 21,8 % af de responderende bestyrelser havde for overordnet et billede af det aktuelle digitaliseringsniveau i virksomheden til at kunne arbejde strategisk med digitalisering. I projektvirksomhederne tegnede de indledende interview med bestyrelsesformændene ligeledes et klart billede af, at de ofte manglede overblik over virksomhedens grad af digitalisering, og de fleste henviste til direktionen. Ved afslutningen af forløbet pegede 31 % på, at overblik over forretningsmodellen var en af de vigtigste faktorer ift. at få succes med digitalisering.

"Jeg tror, at det er afgørende, at vi gjorde det i en forretning, hvor der var så godt styr på forretningen, som der var. At vi havde så godt styr på og overblik over, hvordan vores forretningsmodel er, hvad driverne er og hvordan sammenhængen/interaktioner med kunderne er, dynamikker, flow, processer og så videre, sådan at vi kan lægge et digitaliseringslag oven på noget, som fungerer. Hvis man tog et lag – og det har vi set i mange andre sammenhænge, dog ikke lige digitalisering – og prøve at lægge det oven på et lag, der ikke fungerer, så bliver det rod med rod på. Så jeg tror, at det er afgørende, at man kunne tage noget og få noget ud af en out-of-the-blue-satsning, som det her var. Det var, fordi vi kendte vores forretning, organisation, ledelse og så videre – at vi kendte vores forretning så godt, som vi gjorde. At den var så velstruktureret og velbeskrevet, som den var. Derfor tror jeg, at det var vigtigt, at vi havde det gode overblik over nuværende forretningsmodel og forretning i det hele taget."

– Respondent fra projektvirksomhed



Er bestyrelsen ikke tæt på kerneforretningen, kan det være svært for den at skabe værdi.

“At når ikke de [bestyrelsen] forstår mig og kerneforretningen, så kører jeg i en retning - forbi dem og over dem - og kun i min retning, fordi jeg tror, at jeg har styr på det. Og så mister man dem - det er jo ikke klogt, fordi man så ikke får glæde af bestyrelsen.”

- Afslutningsinterview med ejerleder

Opsummerende kan man sige, at nogle af bestyrelserne i projektvirksomhederne ved projektstart arbejdede med digitalisering, men de fleste arbejdede i meget begrænset omfang med digitalisering og var udfordret på både kompetencer og viden om, hvordan man kunne arbejde strategisk med digitalisering. I de følgende afsnit redegøres for, hvordan virksomhederne er lykkedes med digitalisering i projektforløbet.

6.1 Bestyrelsens strategiske opgave

Bestyrelsens strategiske opgave kan løses på mange måder, men én tilgang kan være 3-delt: Strategi, portfolio og eksekvering (fig. 10).

Figur 10

Strategisk værdikæde



Wegener, N.H. i Fode, C. og Neville, M. (2018) SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt, kapitel 7.

Bestyrelsens rolle består dels i at sikre, at virksomhedens omverdenensbillede og forståelse af virksomhedens strategiske situation er up-to-date, dels i sammen med ejerleder/direktør at formulere virksomhedens strategi. Herudover skal bestyrelsen sikre, at der sker en prioritering af de strategiske projekter og initiativer under hensyntagen til f.eks. virksomhedens økonomiske og organisatoriske ressourcer. Endelig er det vigtigt, at bestyrelsen følger op på fremdriften, så initiativerne ikke drukner i drift eller i andre problemstillinger. Et tidligere projekt i center for SMV, projektet Vidensforum, hvor 24 virksomheder deltog, viste, at SMV'er sjældent kan arbejde med mere end ca. 3-5 projekter ad gangen, afhængig af f.eks. størrelse og kompleksitet. Desuden viste projektet, at opfølgningen bør ske minimum hver 3 måned.

6.1.1 Screeningen: En strategisk trædesten

Kapitel 5 viste, at bestyrelserne ved projektstart kun i begrænset omfang havde arbejdet med digitalisering og ofte savnede et digitalt 'as is'-billede. Projektteamet screenede derfor samtlige deltagende virksomheder ved en screeningsworkshop, hvor målet var at give virksomhederne et fælles digitalt strategisk udgangspunkt, jf. kapitel 3.1. Her blev der skabt overblik over virksomhedens eksisterende forretningsmodel inkl. det digitale 'as-is'-billede. Herudover diskuterede virksomheden med et panel af eksperter potentielle kommende initiativer, som kunne indgå i bestyrelsens og direktionens strategiske arbejde med digitalisering. Det var forskelligt, om virksomhederne selv havde ideer til potentielle digitale initiativer med til screeningen eller ej. Formålet med screeningen var, at virksomhederne enten fik prioriteret deres digitale initiativer eller fik en portfolio af potentielle digitale initiativer med hjem til brug for det strategiske arbejde med digitalisering. Opsummeret fik alle virksomheder inspiration til eller blev udfordret på deres strategi. Hvilke projekter, de ville arbejde videre med, og hvordan de valgte at eksekvere initiativerne, var op til virksomhederne.

6.2 Virksomhedernes digitale udgangspunkt

Det strategiske overblik skabes typisk gennem en systematisk analyse med værktøjer som f.eks.: PESTEL, SWOT, Scenarier, Porters Five Forces, trendanalyser m.fl. med informationer hentet fra f.eks. kunder, eksterne eksperter, rapporter, medarbejdere eller leverandører. I projektet blev der ikke udarbejdet en egentlig strategisk analyse af virksomhederne, dog havde enkelte projektvirksomheder medbragt deres strategi

Tabel 18

Hvad er det i verdensbilledet, som driver virksomhedernes digitalisering?

Trends & megatrends	Branche dynamik	Konkurrencesituation
12 ud af de deltagende virksomheder har arbejdet meget med, hvad der vil ramme dem i fremtiden ift. digitalisering og grøn omstilling	8 af virksomhederne oplever pres fra kunder og samarbejdspartnere ift. digitalisering	10 af virksomhederne ser digitalisering som et vigtigt konkurrenceparameter

Note til tabel 18: Det er kun 30 af projektvirksomhederne, der nævner noget, om hvad det er i verdensbilledet, der er deres motivation for arbejdet med digitalisering.



til screeningsworkshoppen. Uanset om virksomhederne havde en strategi eller ej, havde de fleste allerede i en eller anden grad forholdt sig strategisk til digitalisering. De havde f.eks. forholdt sig til de muligheder, som teknologierne potentielt kunne give virksomhederne.

6.2.1 Virksomhedens strategiske situation

Projektvirksomhederne havde som udgangspunkt forskellige tilgange og forståelse af begreberne Digitale vækstmuligheder, Digitale konkurrenceparametre og den mulige Brændende platform

Strategisk motivation: Digitale vækstmuligheder

En måde at anskue nye digitale teknologier på er at se dem som en mulighed for at styrke forretningens værdiskabelse fremadrettet. Som eksempel nævner en respondent:

“Vi tror, at digitalisering bliver væsentlig. At der ligger store kommercielle muligheder i det, og at det her er et vigtig parameter i lige nøjagtigt [...] værdiskabelsen i virksomheden”.

– Respondent fra projektvirksomhed

Her ser respondenterne, at virksomhedens fremtidige værdiskabelse kan øges med digitalisering, imens andre virksomheder er mere fokuserede på anvendelse af digitalisering til bestemte formål, f.eks. eksport muliggjort med digitale teknologier:

“Hvis man skal vækste internationalt, så skal man være god til digitalisering.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Mange ser digitalisering som en brændende platform.



6.2.1.1 Strategisk motivation: Digitalisering som konkurrenceparameter

Flere af virksomhederne ser digitalisering som en naturlig del af virksomhedens og branchens udvikling.

“Digitalisering bliver et konkurrenceparameter på lige fod med andre. Vi kan vinde markedsandele herpå. Næsten alle steder er digitalisering vigtig. Det gør os mere effektive og giver kunderne en bedre brugeroplevelse.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Og yderligere understreger en anden virksomhed:

“Vi ser digitalisering som noget, der skal supportere forretningsmodellen”.

– Respondent fra projektvirksomhed

Dermed mener nogle af virksomhederne, at deres branche vil fortsætte mere eller mindre uforandret blot med mere digitale og effektive støttefunktioner.

6.2.1.2 Strategisk motivation: En brændende platform

Ser vi på de projektvirksomheder, hvis strategiske situation mest af alt kan karakteriseres som havende et højt konkurrenceniveau, som f.eks. i nogle B2C-brancher, siger en virksomhed:

“Hvis vi ikke digitaliserer, er vi ikke her om 5 år. Hvis der er noget, der kan gøres mere digitalt, skal vi gøre det. Det er vigtigt på alle parametre både internt og eksternt.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Nogle virksomhederne understreger, at de vil blive valgt fra, hvis de ikke digitaliserer på sigt. Andre virksomheder står med f.eks. effektivisering som et konkret pres, hvor digitalisering er et helt afgørende for at forblive relevant. En virksomhed nævner f.eks:

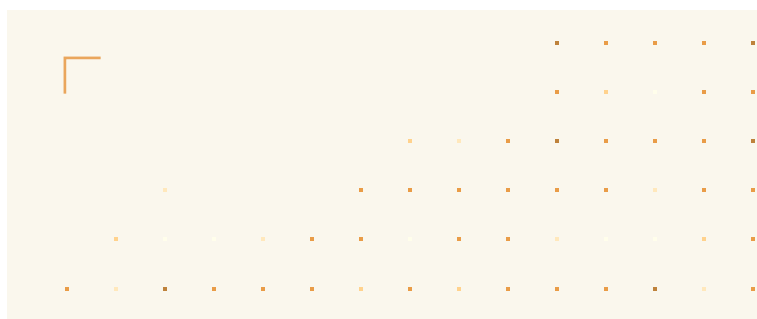
“Det er effektivisering, der er vigtig for at kunne klare sig og holde omkostninger nede, ellers så dør man.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Og en anden virksomhed nævner:

“[...] det er et krav fra vores kunder med hensyn til sporbarhed, dokumentation og det at være konkurrencedygtig på priserne, og der skal digitalisering være medvirkende til, at vi kan holde priserne nede.”

– Respondent fra projektvirksomhed



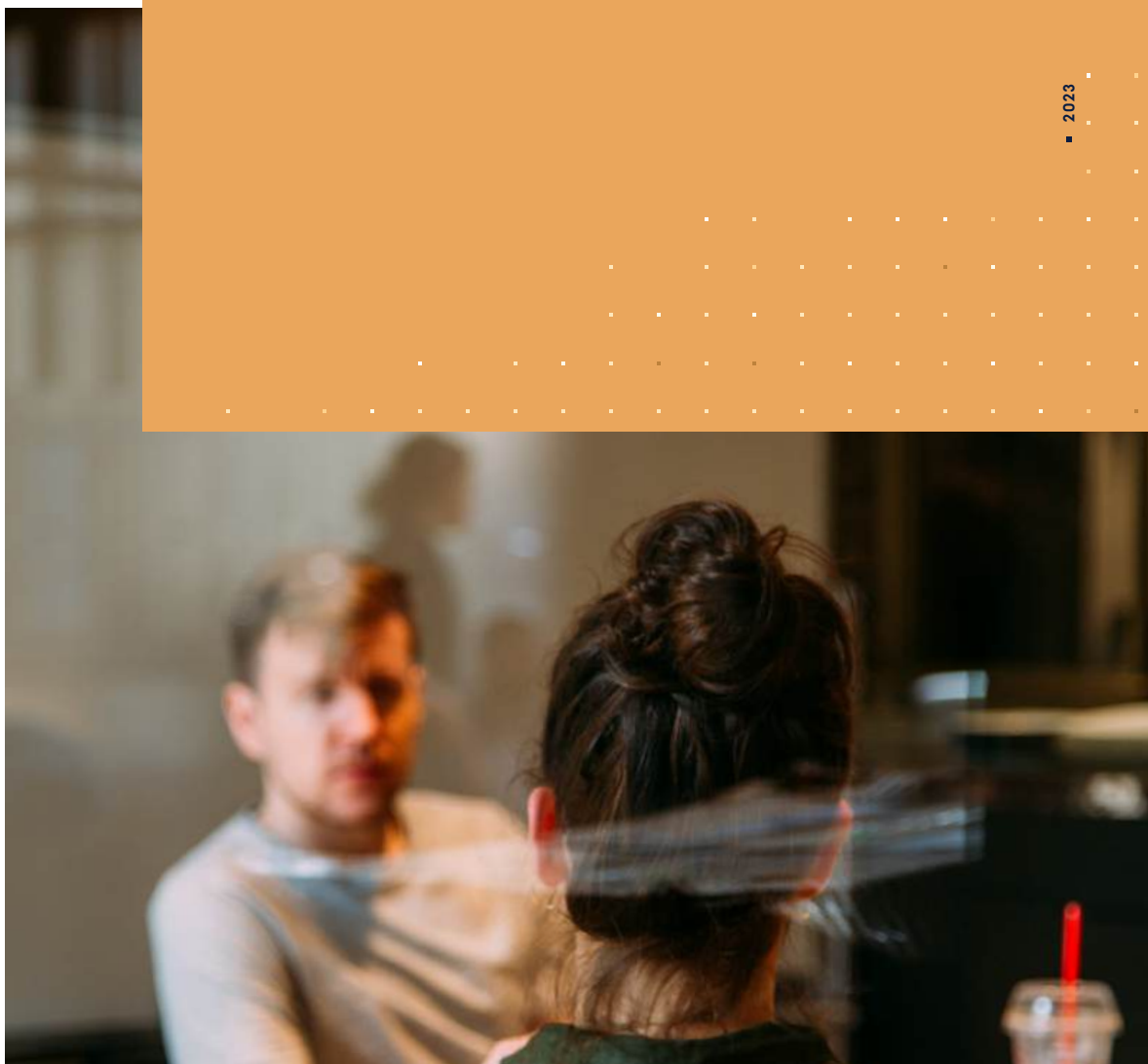
Den brændende platform kan altså være mere eller mindre konkret - langt væk eller tæt på i forhold til virksomheden.

6.2.1.3 Strategisk motivation: Eksempler på konteksten for de strategiske motivationer

Ovenstående citater og kortlægningen af virksomhedernes overordnede strategiske motivation viser, at virksomhederne er gået ind i projektet med forskellige strategiske situationer og motivationer for at digitalisere. Dette afspejles også af de digitale potentialer og trusler, som virksomhederne nævner under screeningsworkshoppen, jf. tabel 19:

Tabel 19 Eksempler på virksomhedernes drivers for digitalisering

Eksempler på internt pres	Eksempler på potentialer i teknologien	Eksempler på pres fra omverdenen
<ul style="list-style-type: none"> • Digital platform var en nødvendighed ift. at forbedre kommunikation og koordinering. • Manglende digitalt overblik hæmmer produktionshastighed. • Sænkelse af driftsomkostninger på processer for at være konkurrencedygtig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skalering, f.eks. gennem øget automatisering, digitalisering af interne arbejdsgange, mv. • Øget kvalitets sikring gennem digitalisering, således at fejl reduceres, f.eks. ved at tegninger med mål til brug for produktionen overføres direkte uden manuelle mellemlid. • Ordre digitaliseres, så eventuelle ændringer bliver registreret digitalt. • Sikring gennem billeder af, at varer er afsendt i fejlfri stand. • Videndeling gennem digitalisering, så f.eks. produktionsbeskrivelser mv. ikke kun findes i hovedet på nøglemedarbejdere. • Systemintegration indenfor en koncern, f.eks. på tværs af lande. • Digitalisering af logistiksystemer mhp. optimering. • Behov for lagerstyring • Digitalisering til brug for beregning af tilbud 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunderne flytter fra fysiske til digitale kanaler f.eks. fra klassisk butik til webshop. • Vigende kundegruppe, der medfører behov for at sætse på andre kundesegmenter. • Kunderne stiller nye krav til virksomheden om systemintegration, sporbarhed, dokumentation mv. • Øget gennemsigtighed ift. store kunder. • Øget fokus på grøn omstilling. • Amazon og andre digitale distributionskanaler • Leverandører stiller krav ift. systemintegration. • Virksomheden agerer i et prispresset marked. • Certificeringer som f.eks. ISO. • Krav om CO2 regnskaber. • Digitalisering er et konkurrenceparameter ligesom den grønne omstilling.



Virksomhedernes strategiske situation samt de potentialer og trusler, som de ser i forbindelse med digitalisering, tegner et virkelighedsnært billede af, hvordan SMV'er fra et strategisk perspektiv tilgår og opfatter omverdenens omskiftelige natur som en konsekvens af hurtig digital udvikling. Samtidigt understreges, at for nogle virksomheder handler digitalisering om at kunne eksekvere digitale tiltag inden for 3-5 årig periode for at overleve, mens andre ser muligheder, der kan løfte forretningen til nye højder.

Case: Lampemesteren A/S

Lampemesteren åbnede den første butik på 350 kvm i 2010. I dag har de tre butikker i Danmark og 20 online shops i Europa. I 2016 skiftede de bestyrelsen ud til udelukkende at fokusere på onlinehandel og digitalisering, så de kunne blive ved med at vækste og udvikle forretningen. Fokus på digitalisering er i dag både rettet mod den gode kundeoplevelse og glade medarbejdere, samtidig med at det selvfølgelig også handler om at holde en god bundlinje. Hør direktør Morten Brændgaard fortælle om, hvordan Edison – hele virksomhedens ordre-robot – både kommunikerer eksternt med kunderne og internt med medarbejderne.



Se videoen

Etableret: 1999

Antal ansatte: 100

Hvor: Vestjylland

Type af kompetenceløft: Digital Konsulent



6.3 Virksomhedernes udgangspunkt for at arbejde med digitalisering

Uanset hvordan virksomhedernes strategiske situation var, er det interessant at se på, hvordan virksomhederne før, under og efter projektet har brugt digital teknologi til at understøtte deres forretningsmodel.

I tabel 20 ser vi på, hvordan SMV'erne var digitaliserede ved projektstart, og inddeler dem i tre grupper:

Digitaliserede støttefunktioner

Det vil sige, at virksomheden har digitaliseret væsentlige støttefunktioner, f.eks. administration, planlægning, intern kommunikation, markedsføring, styring af maskiner og produktion.

Digitaliseret værdikæde

Det vil sige, at virksomheden har digitaliseret sin værdikæde, men værditilbuddet er stadig analogt, f.eks. automatisering af håndtering af salg, indkøb og rapportering,

Digitaliseret værditilbud

Det vil sige, at virksomheden har et værditilbud, som er helt eller delvist digitalt, f.eks. software, api'er, berigelse af produkter med data, mv.

Tabel 20

Virksomhedernes implementering af digitale teknologier ved projektstart

Ved projektstart

Digitaliserede støttefunktioner	Digitaliseret værdikæde	Digitaliseret værditilbud
34	0	1



Ser vi på fordelingen af virksomheder i tabel 20, er der kun en enkelt virksomhed, som havde et digitaliseret værditilbud ved projektstart. De resterende 34 havde alle digitaliseret deres støttefunktioner i en eller anden grad, f.eks. gennem ERP-systemer og websites. Derudover var der også projektvirksomheder, hvor værditilbuddet var digitaliseret, men hvor støttefunktionerne var båret af excel. Kort sagt, en virksomhed kan godt have en flot online facade og en digitalt understøttet kunderejse, uden at de bagvedliggende processer er automatiseret. Ligeledes har vi set manuel markedsføring af digitale forretningsmodeller.

6.4 Virksomhedernes digitale projekter

Virksomhedernes udgangspunkt for at arbejde med digitalisering er meget forskellige, f.eks. ift. virksomhedernes strategiske situation, branche, og organisation og dermed er de digitale projekters karakter og afsæt også forskellige. Det er i projektet interessant at få et indblik i, hvilke teknologier virksomhederne har arbejdet med, på baggrund af screeningsworkshoppen, hvad de ellers har arbejdet med og ikke mindst, hvad de er kommet i mål med. Derudover har vi foretaget en overordnet katalogisering af projekterne i forhold til, hvor i forretningsmodellen de har arbejdet, og om de har arbejdet med henholdsvis basale eller avancerede teknologier.

Det er her vigtigt at notere, at nogle projektvirksomheder havde en klart defineret digital strategi og dertilhørende digitale projekter, mens andre virksomheder stort set ikke havde gjort sig overvejelser i forhold til de digitale muligheder. Derfor er det også meget forskelligt, hvor langt virksomhederne er nået i projektets løbetid. Alle virksomheder fik idéer til mulige projekter med hjem fra screeningsworkshoppen, men for nogle var det næsten helt ny jord, der skulle betrædes. Derfor kan det heller ikke forventes, at alle projekter i den digitale portfolio, som virksomhederne tog med sig hjem, er blevet eksekveret. Screeningen har i nogle virksomheder bidraget med inspiration og måske også inspireret til yderligere og mere dybdegående analyser.

6.4.1 Hvilke teknologier har virksomhederne arbejdet med?

De konkrete digitale teknologier, som virksomhederne har arbejdet med, spænder fra webshops, CRM-systemer, PIM-systemer, BI (datawarehouse) og data ift. salg, ERP-systemer, IOT (intelligente løsninger, der arbejder i koblingen mellem sensorer og data), online salg gennem eksterne digitale platforme (f.eks. Amazon, eBay, Zalando m.fl.), digitalisering af lager, udskiftning af eksisterende systemer, systemintegration, machine learning og oplæring af organisationen, mv.

6.4.2 Virksomhedernes rejse: Hvad har de arbejdet med, og hvad de kom i mål med?

I dette afsnit ser vi nærmere på, hvad virksomhederne har haft fokus på, hvad de konkret har arbejdet med og hvad de fik eksekveret. På den måde får vi et indblik i, hvor SMV'er har deres digitale fokus, og hvad de prioriterer at arbejde med, f.eks. om fokus er på optimering og effektivisering, eller om SMV'er også har fokus på de avancerede teknologier med henblik på at skabe nye indtægtsstrømme. I tabel 21 ser vi på fire ting, som beskrives herunder:

Fokus ved screeningsworkshoppen:

Hvilke teknologier havde ejerleder og bestyrelse noteret i deres portfolio ved afslutningen af screeningsworkshoppen. Portfolio bestod både af de initiaiver, virksomhederne selv medbragte og de potentialer, som blev identificeret på workshoppen.

Arbejdet med:

Hvilke teknologier virksomhederne arbejdede med i projektperioden.

Kommet i mål med:

Hvilke initiaiver virksomhederne har færdig eksekveret i projektperioden. Dvs. at virksomhederne har taget teknoloierne i brug og projekterne er afsluttet.

Tabel 21

Hvilke teknologier virksomhederne havde fokus på ved screeningen, arbejdede med og er kommet i mål med.

Teknologi	Digital strategi	Analyse	ERP	PIM	CRM	BI	Cloud	Online tilstedeværelse F.eks. website/markedsføring	Webshop F.eks. b2b->b2c	Digitalisering af salg	Digitale salgsplatforme F.eks. amazon	Digital projektstyring
Fokus v. screening	3	1	13	1	5	6	1	5	3	1	1	3
Arbejdet med	5	2	11	1	2	5	1	1	4	1	1	1
Kommet i mål med	12	7	10	1	1	5	0	0	3	0	1	1
Gennemgående initiaiver	1	0	6	1	1	4	0	0	2	0	1	1

Gennemgående initiativer:

Beskriver det samlede antal af initiativer indenfor en given teknologi, som virksomhederne ved screeningsworkshoppen sagde, at de ville arbejde med, og som de også er kommet i mål med. Det vil sige, initiativer der har været gennemgående gennem hele projektperioden.

Det er lidt forskelligt, hvor lang tid de enkelte projektvirksomheder har haft til at arbejde med de digitale initiativer. Screeningerne blev gennemført i perioden efteråret 2018 til foråret 2019. Herefter blev bestyrelserne indenfor en tre-måneders periode matchet med deres individuelle kompetenceløft. Afslutningsinterviewene blev gennemført i efteråret 2021/februar 2022. Virksomhederne er ikke blevet afsluttet i samme rækkefølge, som de er blevet screenet af kalendermæssige årsager. Nogle virksomheder har således et haft lidt længere forløb end andre. Kompetenceløftet har dog haft det samme omfang. Samlet set har virksomhederne i projektet haft fra sensommeren 2019 til efteråret 2021/februar 2022 dvs. mellem 24-30 mdr.

I vores opgørelse har vi sidestillet både strategi, analyse og organisationsudvikling med arbejdet med digitale teknologier. F.eks. har vi set, at den digitale strategi - i en række virksomheder - har været et nødvendigt afsæt for virksomhedens øvrige digitale initiativer. Det samme gælder organisationsudvikling, hvor en virksomhed f.eks. ikke er nået i mål med eksekveringen af sit business intelligence projekt, men til gengæld i projektperioden har arbejdet med at opbygge organisationen ved at ansætte 4-5 mand til at drive projektet på længere sigt.

Digitale produktions- processer	IOT	AI	Industri 4.0 F.eks. robotter	Digitalisering af lager	3D modeller	3D print	Kundeoplevelse	Kundeportal	Organisationsudvikling	Integrationer	Digitale partnerskaber	Prototype	Total
2	1	3	4	0	1	1	1	2	1	1	0	0	60
1	2	3	0	1	1	0	0	2	1	1	0	0	47
0	1	1	0	1	0	0	0	2	4	1	0	2	53
0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	20

Virksomhederne har tilsammen eksekveret 53 initiativer. Det er dermed lidt færre end de 60, der indgik i virksomhedernes samlede portfolio efter screeningsworkshoppen. Det skal dog nævnes, at de initiativer, virksomhederne lod indgå i deres portfolio, ikke alle var baseret på de nødvendige analyser og derfor også havde karakter af et idekatalog.

Som en respondent siger:

“...det [digitalisering] kommer ikke af, at man beslutter på ét møde, at NU skal vi være digitale, for man glemmer det næste gang. Så er det en lidt-frem-lidt-tilbage proces, før man når i mål med det.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Derudover skal resultatet ses i lyset af, at 3-9 mdr. af projektperioden i høj grad var påvirket af Covid-19, og at 6 virksomheder derfor ikke fik eksekveret på deres digitaliseringsstiltag inden for projektperioden.

De 35 projektvirksomheder, der indgår i analysen, har i gennemsnit eksekveret 1,5 digitalt projekt pr. virksomhed. Heri indgår ikke andre 'ikke' digitale strategiske projekter. Af de 60 projekter, som indgik i virksomhedernes portfolio efter screeningsworkshoppen, er det kun 20 projekter, som har klaret sig hele vejen fra screening til eksekvering. De resterende projekter er nye initiativer initieret efter workshoppen, hvilket viser, at ledelsen har arbejdet videre med at analysere, hvilke digitale initiativer der kan skabe værdi og hele tiden har revurderet behovet. F.eks. kan COVID-19 have medført et fokusskifte hos nogle virksomheder. Når vi sammenholder fokus ved screeningen med det, virksomhederne henholdsvis har arbejdet med eller kommet i mål med, er der følgende fem observationer:

Analyse og strategi som udgangspunkt

4 virksomheder havde ved projektstart et selvstændigt mål om at formulere en digital strategi, men hele 19 virksomheder havde ved projektafslutningen udarbejdet enten en strategi og/eller en strategisk analyse. Det tyder på, at virksomhederne har vurderet, at det var nødvendigt at skabe et strategisk grundlag for deres digitale initiativer eller foretage grundigere analyser, inden disse blev eksekveret.

Organisationsudvikling som en nødvendighed

Kun 1 virksomhed havde ved projektstart fokus på organisationen, men 4 virksomheder er kommet i mål med og har eksekveret initiativer enten i form af ansættelser, kompetenceløft eller omrokering i deres organisation med henblik på digitalisering. Én virksomhed har bygget organisationen op, og andre har arbejdet med at få organisationen til at integrere allerede indkøbte systemer.

1,5

Initiativer virksomhederne i gennemsnit har eksekveret

■ 2023



De avancerede teknologier: AI og IOT

På trods af, at AI- og IOT-projekterne rummer avanceret teknologi, formår virksomhederne at gennemføre dem. En virksomhed, som har arbejdet med IOT nævner:

“Vi er i en brydningstid, digitaliseringens tidsalder hvor mange erfarne erhvervsledere ved meget om deres produkt og virksomhedsdrift, men meget lidt om teknologiens muligheder og farer. Det gælder dog også i denne del af forretningen, at den der ikke udvikler han afvikler. Derfor skal vi være blandt dem der løbe forrest..”

– Respondent fra projektvirksomhed



Her er den avancerede teknologi omdrejningspunktet for forretningen og derfor også nødvendig. En anden virksomhed nævner, at de vil transformere deres værditilbud til et

“full-service abonnement [...] som jeg kan se lige nu er endestationen, [...], men der er jo meget få industrier, hvor det er ført helt ud i livet...”

– Respondent fra projektvirksomhed

Citaterne understreger, at en digital vision for virksomheden - omend den ikke er altid er nedskrevet eller dokumenteret - kan være en vigtig driver i arbejdet med de avancerede teknologier, jf. også kapitel 7.

ERP: Motoren i virksomheden

Virksomhederne har i høj grad haft deres ERP-system på radaren. 13 virksomheder havde dette som fokusområde ved screeningen og 10 virksomheder er kommet helt i mål med initiativet. Dvs. at de enten har opdateret, tilpasset eller i nogle tilfælde skiftet til et nyt ERP-system. ERP-systemet er typisk motoren i fremstillingsvirksomheder, som der er en overvægt af i projektet, jf. afsnit kapitel 4.2. (om virksomhederne).

Online tilstedeværelse og CRM-systemer er mindre vigtigt

Virksomhederne havde ved screeningen tilsammen 10 projekter, som involverede onlinetilstedeværelse og CRM systemer. Det skal dog ses i lyset af, at tre virksomheder har udviklet webshop-løsninger, som har haft til formål at flytte virksomhederne fra et primært B2B-marked til også at kunne servicere et B2C-marked.

Virksomhed 10 nævner: "Vi har flyttet os over til B2C, og vi har flyttet fokus". Dette skifte har strategisk karakter, da det kan afføde kanalkonflikter med de øvrige forhandlere af virksomhedens produkter. Yderligere kan vi se, at CRM systemer er blevet nedprioriteret, og kun en virksomhed er nået i mål med et CRM-projekt.

Opsummerende er en række virksomheder lykkedes med at styrke deres støttefunktioner. Samtidigt kan vi se, at de virksomheder, som er lykkedes med avanceret teknologi ud mod kunderne, har haft en digital vision forankret i bestyrelse og direktion. Den meget begrænsede population gør, at vi kun kan opstille en formodning om, at den digitale vision er en central driver for at lykkes med initiativer, der omfatter avancerede digitale teknologier. Et argument for, at dette er tilfældet, er, at en implementering af avanceret teknologi i virksomhedens værditilbud med det formål at flytte virksomheden hen imod en ny forretningsmodel, f.eks. et skifte fra produktionsvirksomhed til abonnementsforretning, vil kræve en forståelse af virksomhedens langsigtede rejse samt en dyb strategisk forankring hos både ejere, bestyrelse og direktion for, at virksomheden løbende kan allokere tilstrækkelige ressourcer til projektet og foretage de nødvendige organisationsændringer.

De virksomheder, som ikke er kommet i mål med deres digitale initiativer, nævner forskellige årsager til herfor. I projektperioden er Covid-19 en forklaring i to af virksomhederne, da deres forretningsmodel har været meget presset af aktivitetsnedgang. I andre virksomheder har det været andre større projekter, f.eks. projekter vedr. compliance eller udvidelse af produktionskapaciteten ved opførelse af nye produktionsfaciliteter, der har skubbet digitalisering i baggrunden. Yderligere nævner andre virksomheder, at et salg af eller generationsskifte i virksomheden har sat virksomhedens digitaliseringsinitiativer på pause.



6.4.3 Ind-mod-forretningen vs. ud-mod-kunderne

Det er forskelligt, om virksomhedernes digitale projekter retter sig ind mod forretningen (dvs. mod nøgleaktiviteter og nøgleressourcer) eller ud mod kunderne (dvs. enten i kunderelationen eller i kanalerne, igennem hvilke virksomhedens værdi leveres) og det er tilfældet både, når der arbejdes med de basale teknologier og med de avancerede teknologier, jf. tabel 22.

Tabellen viser også, at virksomhederne, jf. også afsnit 6.4.2, har arbejdet med opdateringer/eller implementering af nye ERP systemer, CRM, hjemmesider, webshops. Altså kendte basale teknologier. Virksomhederne har i mindre grad arbejdet med avancerede teknologier som AI/kunstig intelligens, IoT og sensor-teknologi. Virksomhederne har således i høj grad haft fokus på at optimere og effektivisere den allerede eksisterende forretningsmodel i stedet for at udvikle og udvide virksomhedens værditilbud.

Tabel 22 Ind-mod-forretningen vs. ud-mod-kunderne

	Ind-mod-forretningen	Ud-mod-kunderne
Avancerede teknologier	2 projekter Kategorien dækker over projekter, hvor AI (1) og 3D-modeller (1) har været brugt ind i forretningen.	4 projekter Kategorien dækker over projekter, hvor AI (2) og IoT(2) har været brugt ud mod kunderne f.eks. til generering af anbefalinger og indsamling af data, som kan præsenteres og bruges af kunden.
Basale teknologier	22 projekter Kategorien dækker over: ERP (1), BI (4), Cloud (1), Digital projektstyring (1), Digitale produktionsprocesser (1), Digitalisering af lager (2), Organisationsudvikling (1), Systemintegrationer (1).	12 projekter Kategorien dækker over projekter, som involverer: PIM (1), CRM (2), Websites (1), Webshops (4), Digitalisering af salg (1), Digitale salgspplatforme (1), Kundeportaler (2).

Note til tabel 22: Tabellen medtager ikke strategi og analyser.

Tabel 22, viser desuden, at de initiativer, der omfatter basale teknologier, dels har peget ind i virksomhedernes eksisterende nøgleaktiviteter og nøgleressourcer, dels har haft til formål at styrke eksisterende kanaler og kunderelationer. Fire projektvirksomheder har haft mod på at arbejde med avancerede teknologier ud mod kunderne, og to har arbejdet med avanceret teknologi ind mod forretningen. De virksomheder, som har arbejdet med avanceret teknologi ud mod kunderne, har imidlertid også været nødsaget til at få indarbejdet disse teknologier inde i forretningen for at sikre skalering og rodfæstning.

6.5 Interventionens betydning for eksekveringen projekter

I tabel 23 ser vi på antallet af projekter, som virksomheder er færdige med at eksekvere sammenholdt med typen af kompetenceløft. Resultatet skal læses med meget kritiske briller pga. den lille population.

Tabel 23 Antallet af initiativer gennemført fordelt på typen af kompetenceløft

Kompetenceløft ift. antal af initiativer, virksomhederne er nået i mål med	0 initiativer	1 initiativer	2 initiativer	3 initiativer	4 initiativer	Antal initiativer/kompetenceløft	Initiativer pr. Kompetenceløft
Digital advisory/ bestyrelsesmedlem	4	0	3	0	1	10/8	1,25 initiativ pr. kompetenceløft
Konsulentbistand	1	9	6	2	1	31/19	1,63 initiativ pr. kompetenceløft
Uddannelsesforløb DTU	1	3	3	1	0	12/8	1,5 initiativ pr. kompetenceløft
Antal virksomheder	6	12	12	3	2	53/35	Gns. 1,46 initiativ pr. kompetenceløft



Skal man alligevel forsøge at sige noget, selvom der er tale om en meget lille population og selvom det er svært at sige meget om sammenhængen mellem årsag og virkning, kan man måske anføre følgende:

Digital advisory/bestyrelsesmedlem

Først og fremmest skal det nævnes, at der er slør i tallene. Ud af de 8 projektvirksomheder, der fik en digital advisory/bestyrelsesmedlem, forlod et bestyrelsesmedlem bestyrelsen pga. manglende digitalt fokus fra den resterende bestyrelses side, og et andet ændrede status fra bestyrelsesmedlem til konsulent.

Herudover kan det anføres, at den digitale advisory/bestyrelsesmedlem har haft flere forskellige opgaver. F.eks. har vedkommende i nogle tilfælde både skulle transformere kulturen, styrke den digitale strategi og i nogle tilfælde yde sparring i forhold til organisationen.

Konsulentbistand

Når virksomheden får tilknyttet en konsulent, som kommer og arbejder med et projekt, får virksomheden tilført flere ressourcer på f.eks. det operationelle plan. Herudover vil konsulenten ofte arbejde med initiativer, der allerede er besluttet i ledelsen, hvorfor vejen til eksekvering ofte vil være kortere. Dermed har det givet virksomhederne mulighed for at eksekvere på flere projekter.

Uddannelsesforløb DTU

Uddannelsesforløbet har, jf. kapitel 5.5.4., givet bestyrelserne et fælles sprog og blik for muligheder og udfordringer, og dette har muligvis betydet, at bestyrelserne i højere grad har været enige om de digitale prioriteringer og dermed i højere grad er lykkedes.

6.6 Effekten af virksomhedernes digitalisering

Opsummerer vi på virksomhedernes initiativer og ser på, hvordan de har bidraget til virksomhedernes digitale karakteristik, så har 4 af virksomhederne i projektet formået at flytte sig fra kun at have digitaliserede støttefunktioner til at have en digitaliseret værdikæde eller værditilbud. De 4 er lykkedes med at placere digitale teknologier som en central del af deres værditilbud, hvor de enten høster frugterne af en digital værdikæde eller har tilført merværdi til virksomhedens forretningsmodel (tabel 24).

Tabel 24 er en udvidet udgave af tabel 20, således at man kan sammenligne dette ved projektstart og projektafslutning. Kategorien styrkede digitale støttefunktioner er tilføjet for at vise, hvordan de virksomheder, som ikke har digitaliseret hele deres værdikæde eller deres værditilbud, har styrket virksomhedens støttefunktioner. De virksomheder, som ikke har eksekveret digitale projekter, forbliver derfor i gruppen med de digitaliserede støttefunktioner.

Tabel 24 Virksomhedernes implementering af digitale teknologier ved projektstart og projektafslutning

	Digitaliserede støttefunktioner	Styrkede digitale støttefunktioner	Digitaliseret værdikæde	Digitaliseret værditilbud
Før projektet	34	0	0	1
Ved projektafslutning	6	24	2	3

Virksomhederne kan inddeles i et A, B og C hold

Med en eksekveringsrate på 1,51 digitalt projekt pr. virksomhed fordelt på 35 virksomheder, hvoraf 6 ikke har eksekveret digitale initiativer, tegner der sig et billede af, at de virksomheder som lykkedes, trykker på speederen og lægger afstand til de virksomheder som ikke eksekverer. Man kan således inddele projektvirksomhederne i et A, B og C hold. C-holdet er de virksomheder, som endnu ikke har fået eksekveret deres digitale projekter, B-holdet har styrket deres støttefunktioner og A-holdet har enten digitaliseret deres værdikæde eller deres værditilbud.

Virksomheder, som lykkedes med avancerede teknologier ud mod kunderne, er attraktive

De virksomheder, som har brugt de avancerede digitale teknologier til at lægge et nyt lag på deres eksisterende værditilbud eller gentænke det, er i flere tilfælde blevet solgt til kapitalfonde. En forsigtig konklusion kunne være, at bestyrelser i virksomheder, som står foran et salg af virksomheden, med fordel kan sætte fokus på, hvordan de kan innovere virksomheden og dermed gøre den attraktiv for en potentiel køber. De virksomheder, der er blevet solgt, har arbejdet med avancerede digitale teknologier i form af IoT og kunstig intelligens.

Projekter med kendte teknologier ind-mod-forretningen klarer sig godt

Projekterne, som udgør en kobling mellem egen forretning og kendte teknologier, klarer sig generelt godt. Virksomheder, som f.eks. har optimeret deres eksisterende ERP-system eller har tilføjet en webshop som en yderligere salgskanal, er generelt nået i mål med deres initiativer.

Arbejdet med digital innovation gør virksomheder ambidekstrale

De virksomheder, som arbejdede med basale teknologier og dermed typisk optimerede deres eksisterende forretningsmodel, arbejdede i meget begrænset omfang innovativt med digitale teknologier. Ser man derimod på de virksomheder, som arbejdede med avancerede teknologier, var de nødsaget til at koble disse til de eksisterende basale teknologier i virksomheden. Dermed arbejdede disse virksomheder både med optimering og innovation på én og samme tid. Flere virksomheder i projektet er i gang med at skabe nye indtægtsstrømme, men ingen er i projektperioden kommet helt i mål med dem.³⁸

Ingen af virksomhederne har henvendt sig til nye kundesegmenter

Det ser ikke ud til, at der er virksomheder, som har henvendt sig til helt nye kundesegmenter. De har heller ikke opfundet helt nye produkter. I stedet har virksomhederne i høj grad benyttet sig af kommerciel innovation, altså hvor de har styrket og/eller opbygget differentieringsparametre i den branche, som de allerede har arbejdet i. Virksomhederne har til gengæld brugt digital teknologi til at komme tættere på kunderne ved f.eks. ved at springe grossist- og distributørleddet over gennem brug af webshops.

Projekter koblet til grøn omstilling

På trods af, at mange virksomheder nævner, at de ser grøn omstilling som en presserende megatrend, har vi i projektet ikke set, at virksomhedernes projekter er koblet til den grønne omstilling.³⁹

6.7 Økonomi og risikovillighed

Ligesom alle andre projekter indeholder projekter med digital teknologi et økonomisk aspekt. Der skal være økonomiske midler og investeringslyst. Herudover skal der også være en vis risikovillighed især i relation til brugen af avancerede teknologier.


6.7.1 Økonomi

Projektet viser, jf. indledningen til Del II, at økonomi kan være en af de væsentligste succesfaktorer eller barrierer ift. at lykkes med digitalisering, hvorfor dette bør være et centralt fokuspunkt for bestyrelserne. En del af virksomhederne angiver således, at økonomi tidligere har udgjort en reel barriere for digitalisering.

“Det er der egentlig to hovedårsager til. Den ene hovedårsag er, at der har været andre mere presserende opgaver, såsom at få virksomheden på ret køl - for at sige det, som det er. Og der, hvor vi har lyst til at digitalisere, har det været forbundet med omkostninger, som vi måske ikke syntes, at vi havde råd til på daværende tidspunkt.

– Respondent fra projektvirksomhed ved projektstart





I de virksomheder, som blev hårdt ramt af Covid-19, blev økonomi også en væsentlig faktor. Således måtte enkelte virksomheder pga. økonomi sætte digitale projekter på pause. F.eks. satte en virksomhed arbejdet med deres ERP-system på pause i forbindelse med Covid-19.

Andre virksomheder angav ofte god økonomi som en væsentlig succesfaktor ift. digitalisering, da det var årsagen til, at man havde kunnet foretage de nødvendige investeringer.

Økonomi er et tveægget sværd, for såfremt digitalisering er strategisk vigtig, kan det at udskyde arbejdet med digitalisering forstærke presset på virksomheden. I projektet sås også en virksomhed som på den baggrund tidligere havde investeret i digitalisering for at kunne effektivisere virksomheden, selvom økonomien var presset.

“Det var klart, at det jo var i en fase, hvor virksomheden ikke var nær så stor, som den er nu, og hvor økonomien i dette selvfølgelig var hård at sluge for ejerne, fordi det koster jo penge det her, og kan de nu også få de penge tilbage. Men det viste sig jo hurtigt, da vi fik det gjort, at det gav et fuldstændig anderledes overblik over tingene”

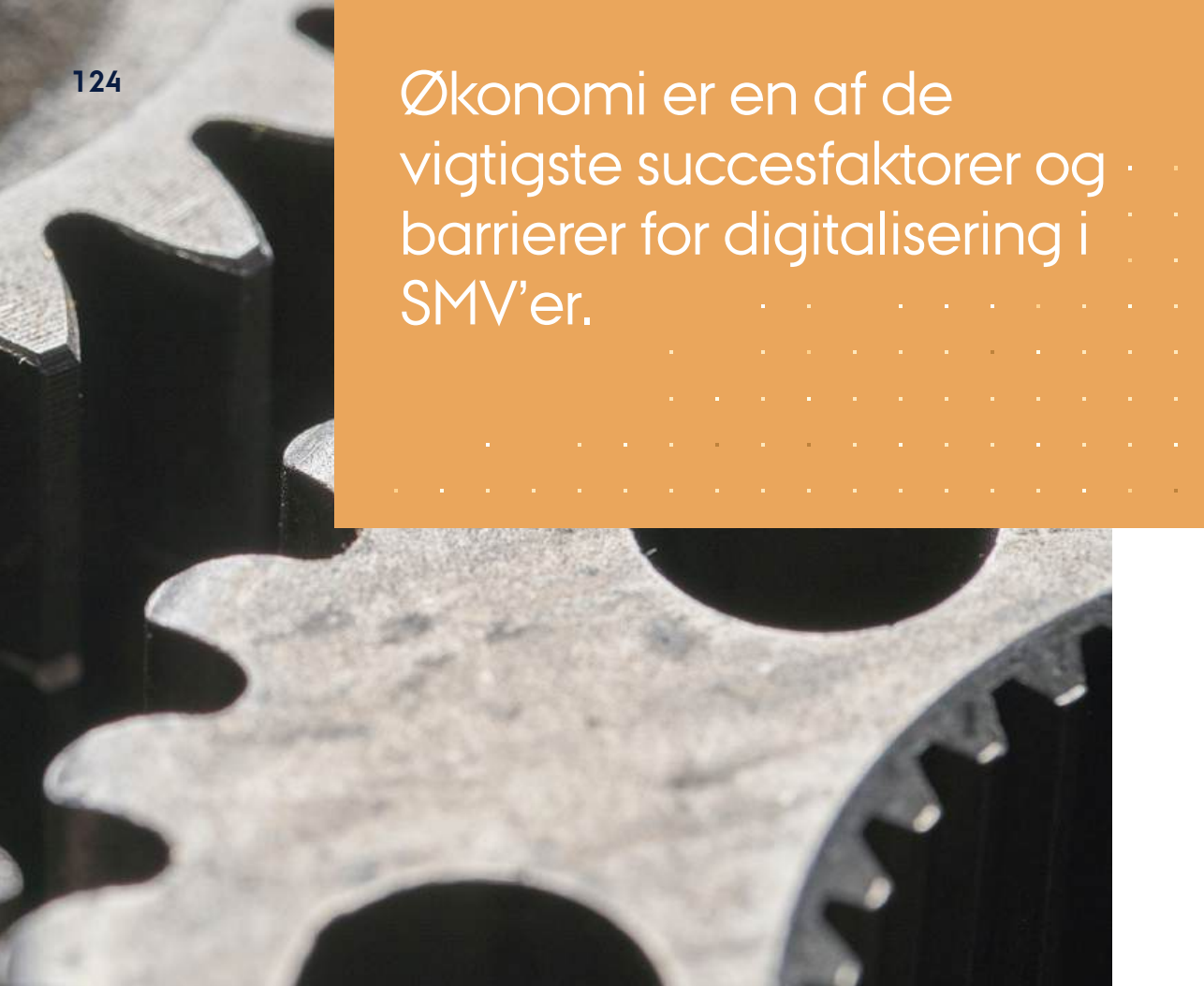
– Formandsinterview ved projektstart:

Det at have økonomi til at investere i digitale initiativer forstås i de fleste af virksomhederne således, at digitalisering helst skal skulle finansieres af virksomhedens egne midler i – modsætning til lånefinansiering. I nogle virksomheder gav projektet en øget risikovillighed eller den sikkerhed, der var nødvendig for at investere:

“Når vi tidligere har snakket om digitalisering i bestyrelsen, har vi haft én fod på speederen og én på bremsen, fordi det er dyrt. Efter at have fået ressourcer fra projektet har vi turdet at være mere risikovillige og ikke bruge bremsen så meget.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Økonomien kan dermed både hæmme og drive virksomhedens lyst til at investere i digitalisering.



Økonomi er en af de vigtigste succesfaktorer og barrierer for digitalisering i SMV'er.

6.8.2 Risikovillighed og opfølgning

Risikovillighed er et andet fokuspunkt. Spørgeskemaundersøgelsen fra 2019 "SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder" pegede på, at bestyrelser ofte træffer beslutninger om øget digitalisering på basis af, om der er en klar business case. Det kan imidlertid være en farlig tilgangsvinkel. Gevinsterne af en konkret investering i nye teknologier som Augmentet Reality (AR), 3D-print-teknologi, Internet of Things (IoT), kunstig intelligens (AI) mv. kan være svære at beregne. For eksempel kan værdien være en bedre kundeoplevelse, som kan være med til at fastholde kunderne, en højere medarbejdertilfredshed, brand position, mv. Det var også en vigtig erkendelse hos nogle af bestyrelsesformændene i projektvirksomhederne, især for formænd med en finansiell baggrund. Man skal her som bestyrelse tænke værdi bredere og finde andre måder at fastsætte, måle og diskutere værdi på. I forhold til risikominimering kan dette ske på forskellig vis, f.eks. gennem eksperimenter.

Når businesscasen er uklar for et projekt, kan det kræve, at bestyrelserne er tæt på for at give sparring, sikre sammenhæng med strategien og at organisationen arbejder med de største usikkerhedspunkter. Der er stor forskel på, hvor tæt bestyrelserne skal være på de enkelte projekter. Det afhænger bl.a. af projekternes strategiske vigtighed.

I en af projektvirksomhederne ønskede man at bevæge forretningen hen mod et nyt værditilbud. Dette krævede, at en del af virksomheden blev en vidensvirksomhed i stedet for en håndværksvirksomhed. Ejerlederen havde en vision for dette, men havde svært ved at få den konkretiseret og finde det rigtige sted at starte, ligesom der ikke var tilstrækkeligt fokus på de nye krav til kompetencer i organisationen. Her tog bestyrelsen en rolle, hvor den forankrede denne proces, ligesom især formanden havde et stærkt fokus på organisationsudviklingen. Her var bestyrelsen meget tæt på selve processen. Herudover skal der ske en opfølgning i forhold til fremdriften.

“...vores projektopfølgning, som vi har fået meget, meget mere fokus på i forhold til de vigtigste projekter... Også det der med, at nu kan man få et meget hurtigere billede af, når der er noget, der går rigtig godt, men måske endnu mere vigtigt, når der er nogle advarselsslamper, der lyser i et projekt.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Bestyrelsens rolle afhænger, som nævnt tidligere, af mange faktorer og heriblandt ejerlederens innovative og digitale kompetencer, jf. kapitel 8 og 9, men også evnen til at eksekvere en strategi eller et digitalt projekt, jf. kapitel 7. Her skal bestyrelsen, som vist i ovenstående eksempel, kunne komplementere en ejerleder, som evt. ikke er i stand til at drive projekter med høj usikkerhed.

Case: Indura A/S

Handelsvirksomheden Indura handler med flanger og fittings. De har 11.000 varenumre i alt, og har de 8.000 af dem liggende på lageret, som er hele forretningens DNA. Direktør Erik Lohmann fortæller om den digitale rejse, Indura stadig er på. Hele bestyrelsen har deltaget i projektets uddannelsesforløb om digitalisering, og så har virksomheden ansat en ung cand.merc med speciale i marketing og innovation til, sammen med en ekstern konsulent, at udarbejde en digital strategi for virksomheden. Det har indtil videre resulteret i 4 initiativer: 1) PIM-system, 2) fokus på inbound marketing, 3) fokus på hjemmesiden og 4) digitale salgsværktøjer. For at sikre effektiv eksekvering af nye tiltag arbejder hver projektleder direkte sammen med bestyrelsen og direktionen.



Se casen

Etableret: 1988

Antal ansatte: 58

Hvor: Midtjylland

Type af kompetenceløft: Digital konsulent



6.8 Key takeaways

- 01 Bestyrelsen skal sikre, at virksomheden har øje for den strategiske kontekst både på kort og lang sigt.
- 02 Bestyrelsen skal sikre sammenhæng fra strategi til eksekverede projekter og sikre, at ledelsen har det nødvendige strategiske grundlag, foretager relevante analyser, samt sikre at organisationen har ressourcer og kompetencer til at eksekvere projekterne
- 03 Bestyrelsen skal sikre, at virksomheden holder fokus på de digitale projekter, og at disse eksekveres samt løbende vurdere, om der er projekter, der skal skiftes ud. Den strategiske kontekst, strategien eller foretagne analyser kan ændre på prioriteringen af projekter.
- 04 Bestyrelsen skal udfordre ejerleder/direktør på brugen af innovative teknologier både ind-mod-forretningen og ud-mod-kunderne, f.eks. gennem udvikling af nye indtægtsstrømme eller radikal optimering af interne processer.

6.9 Refleksionsspørgsmål

- 01 Har I et struktureret fokus på omverdensbilledet, dvs. hvilke megatrends, kriser mv., der kan ramme jeres forretning?
- 02 Har I det digitale kompetenceniveau, der er nødvendigt for at arbejde strategisk med digitalisering, jf. kapitel 5?

- 03 Har I fokus på, hvordan I kan effektivisere og optimere den eksisterende forretning ved brug af digitale teknologier f.eks. gennem digitalisering af arbejdsgange, automatisering mv.?
- 04 Har I fokus på, hvordan I kan skabe nye indtægtsstrømme gennem en innovativ udnyttelse af de digitale teknologier. F.eks. gennem nye produkter, digitale serviceydelser, mv.?
- 05 Har I identificeret de vigtigste digitale risici i virksomheden, herunder taget stilling til den digitale risikoappetit f.eks. ift. cybersecurity, nedbrud, mv.?
- 06 Har I fokus på, hvordan digitalisering kan styrke værdikæden? F.eks. ved at sikre indsamling af og adgang til data, f.eks. gennem databerigelse af produkter, online relationer til både kunder og leverandører m.fl.?
- 07 Inddrager I de relevante personer i strategiprocesen, f.eks. organisationen, kunder, samarbejdspartnere mv.?
- 08 Har I fokus på, om organisationen har den rigtige struktur, kultur og kompetencer - se kapitel 7 - og får tildelt tilstrækkelige ressourcer til at kunne eksekvere de strategiske digitale initiativer?
- 09 Har I diskuteret, hvordan I som bestyrelse kan skabe størst værdi i forbindelse med den digitale rejse. Som initiativtager, der hjælper med at prioritere, eller som den, der har fokus på organisationen eller den, der skaber adgang til relevant viden, f.eks. eksternt, mv.?

6.10 Redskaber til brug for bestyrelsen

For at hjælpe bestyrelserne i gang med dialogen om strategisk digitalisering, kræves der viden og et fælles sprog. Der er derfor som en del af projektet udviklet to værktøjer, som kan hjælpe bestyrelserne i gang. De virksomheder, som allerede har et højt digitaliseringsniveau, vil måske finde værktøjerne banale. Vores test har dog vist, at de for et digitalt kompetent bestyrelsesmedlem kan være let-anvendelige og lav-praktiske værktøjer til at bringe ikke-digitale bestyrelsesmedlemmer ombord og dermed kickstarte den strategiske samtale om digitalisering.

Værktøjerne skal hjælpe bestyrelsen med at skabe overblik over forretningsmodellen, lægge en digital linse ned over den og derved kortlægge 'as is'-billedet. Herudover skal værktøjerne give bestyrelsen tilstrækkelig viden om digitale teknologier til, at de kan få en dialog om de trusler og muligheder, digitalisering medfører for virksomheden.

6.10.1 Digitalt overblik - Business Model Canvas

Business model canvas indeholder 9 byggeklodser: kunder, relationer, kanaler, værditilbud, nøgleaktiviteter, nøgleressourcer, partnerskaber, omkostninger og indtjening, som beskriver sammenhængen i jeres virksomheds forretningsmodel. Modellen kan bruges til at kortlægge jeres forretningsmodel og kortlægge hvilke digitale systemer, der understøtter den.

Hvad skal vi bruge værktøjet til i vores bestyrelse?

I skal bruge værktøjet til at få et visuelt overblik over sammenhængen i jeres forretning, så I kan få et fælles billede af forretningsmodellen. Herudover kan I bruge canvas til at kortlægge, hvor i forretningen I er digitale og hvorfor.

Hvornår kan vi bruge værktøjet til i vores bestyrelse?:

Værktøjet kan bruges forskelligt alt afhængigt af situationen. Det kan bruges til at skabe et fælles billede af virksomhedens forretningsmodel i en ny bestyrelse, eller i forbindelse med det strategiske arbejde med digitalisering at få en fælles forståelse af de digitale systemer, som virksomheden benytter til at skabe og høste værdi



Download og se trin for trin guide



6.11.2 Teknologikort - potentialer og trusler

Teknologikortene er en simpel måde at give jeres bestyrelse et udgangspunkt for at diskutere, drøfte og prioritere, hvilke teknologier der kan få indflydelse på jeres virksomheds forretningsmodel.

Hvornår skal vi bruge værktøjet i vores bestyrelse?

I skal bruge værktøjet til at drøfte, hvilke teknologier som kunne være relevante for jeres forretning.

Hvad kan vi bruge værktøjet til i vores bestyrelse?:

Teknologikortene kan bruges på 2 måder:

- 1) I kan bruge værktøjet til at skabe et fælles billede af, hvilke teknologier som er relevante for jeres virksomhed, og hvordan I tror, jeres virksomhed kan bruge dem til at styrke virksomhedens konkurrencekraft.
- 2) I kan også tage udgangspunkt i de udfordringer og must win battles, virksomheden står med. Herefter kan I dykke ned i de beskrivelser af teknologiernes typiske anvendelsesområder og derved få inspiration til, om de kan hjælpe med at løse udfordringerne eller opfylde must win battles.



Download og se trin for trin guide

7. Organisation og ledelse

Bestyrelsen har ifølge selskabslovens § 115 ansvaret for, at virksomheden har en for-svarlig organisation. Det betyder, at bestyrelsen skal have fokus på, om organisationen er i stand til at understøtte virksomhedens forretningsmodel og strategi, herunder de digitale initiativer. Det kan være i form af kompetencer, systemer og strukturer.⁴⁰

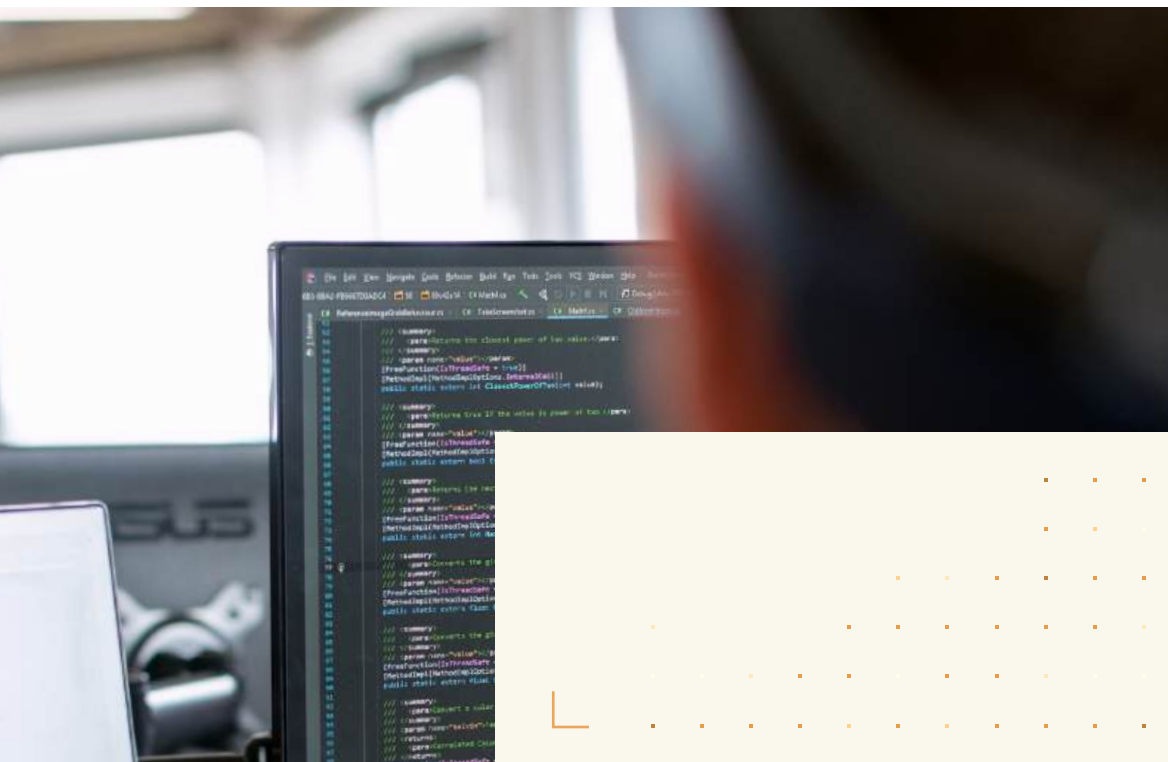
Vigtigheden af et organisatorisk fokus kan ikke overvurderes. De to spørgeskemaundersøgelser, der blev gennemført i 2018-2019 og 2020-2021 blandt formænd og medlemmer af SMV-bestyrelser, viste, at bestyrelsesmedlemmer anser manglende digitale kompetencer i organisationen som den tredje største udfordring i arbejdet med digitale teknologier. I projektvirksomhederne var billedet det samme. Her var faktorer som organisationens evne til at fremme digitalisering, organisationens kultur og organisationens digitale kompetencer angivet som henholdsvis nogle af de væsentligste succesfaktorer og største udfordringer i forhold til at lykkes med den digitale rejse, jf. indledningen til rapportens del II.

Det handler således ikke kun om kompetencer, men f.eks. også om at skabe de rigtige organisationsstrukturer, der kan fremme digitaliseringen. Problemstillingen kan illustreres af et – blandt mange – eksempler:



I en af de meget succesrige projektvirksomheder – nr. 24 – er ejerlederen visionær med stor digital forståelse og en bestyrelse med stærke digitale kompetencer (kom til under projektet). Sammen har de lagt en klar strategi for at transformere forretningen og skabe en digital forretningsmodel. Denne strategi har allerede skabt en kraftig vækst i virksomheden. Ejerlederen er tekniker og der bruges derfor både tid og ressourcer på udvikling af de systemer, der kan støtte op om væksten, f.eks. automatisering, mens fokus på organisationen er begrænset. Det har ført til, at medarbejdergrupper føler sig overset. Det er ikke overraskende i lyset af hans personprofil, der – som det ofte ses hos ejerledere – er meget lav på grøn i Insights, der, jf. kapitel 5, repræsenterer den følelsesmæssige person, der har stort fokus på mennesker. Samtidig er ejerlederen tilbageholdende med at styrke ledelseslaget i organisationen, selvom den kraftige vækst rejser et stærkt behov herfor. Det er desuden svært for ejerlederen at respektere hierarkiske strukturer og delegerede kompetencer. Bestyrelsen er meget bevidst om de organisatoriske udfordringer og har stor fokus på organisationsstruktur og styrkelse af kompetencer.

Casen illustrerer vigtigheden af, at bestyrelsen har fokus på organisationsstrukturer for at sikre de rigtige kompetencer, men også de strukturer der skal til for at kunne skabe vækst gennem digitalisering. I den forbindelse bør bestyrelsen have et særligt fokus på, om der er en tovholderfunktion.



Nogle af projektvirksomhederne valgte undervejs at udpege (eller ansætte) en projektansvarlig, hvilket accelererede digitaliseringsprocessen. Det var bl.a. tilfældet i den ovenfor beskrevne virksomhed, hvor man ansatte en ny medarbejder til dels at være bindeleddet mellem bestyrelse, ejerleder og organisation, dels for at sikre at man kom i mål. Hans fokus var således på det operationelle, mens ejerleder mere havde fokus på udvikling.

Sidst men ikke mindst skal der være fokus på kulturen. Det oplevede en række projektvirksomheder vigtigheden af. F.eks. oplevede virksomheder, der gennemgik en transformation fra håndværkervirksomhed til vidensvirksomhed, udfordringer med at få medarbejderne med på den digitale rejse. Det kan gøre det svært at få eksekveret. I en af projektvirksomhederne havde man således en gang tidligere måttet opgive en digitaliseringsproces, fordi organisationen havde stor modstand mod en nyansat digital kompetence.

“Den første gang, det er ca. 3 år siden, ansatte vi en pige, som kom fra en stor virksomhed, og havde været ude i flere år. Det gik absolut ikke, fordi det var organisationen slet ikke gearret til...”

- Respondent fra projektvirksomhed



Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen har fokus på, om organisationen har en kultur, der er åben overfor større forandringer og at den sammen med ledelsen har fokus på, hvordan man bedst integrerer nye medarbejdere samt arbejder med kultursiden.

Som det fremgår, er der ofte behov for, at bestyrelsen har stor fokus på organisationen i forbindelse med strategiske digitale beslutninger. Et er dog at have fokus, noget andet er at have viden om, hvordan man kan skabe den nødvendige struktur og kultur og tilføre de kompetencer, der er nødvendige. Den viden mangler ofte hos såvel bestyrelse som ejerleder. Projektets resultater viser, at der er mange veje til en stærk digital organisation. I de følgende afsnit gives eksempler på, hvordan projektvirksomhederne har arbejdet med at skabe den rigtige struktur og kultur samt med at tilføre og bruge kompetencerne rigtigt. Kapitlet kan på den måde tjene til inspiration for bestyrelser og ejerledere/direktører i det videre arbejde med at skabe en digital organisation.

7.1 Den digitale organisation

En virksomheds organisation består af 1) den interne organisation, som er de mennesker (ledere og medarbejdere), der arbejder i og er ansatte i organisationen, og 2) den eksterne organisation, der består af alle de samarbejdspartnere, som virksomheden er afhængig af, for at kunne producere og levere sine produkter og ydelser. Målet med både den interne og eksterne organisation er at understøtte virksomhedens forretningsmodel, som er modellen for, hvordan virksomheden skaber og leverer værdi til kunderne.

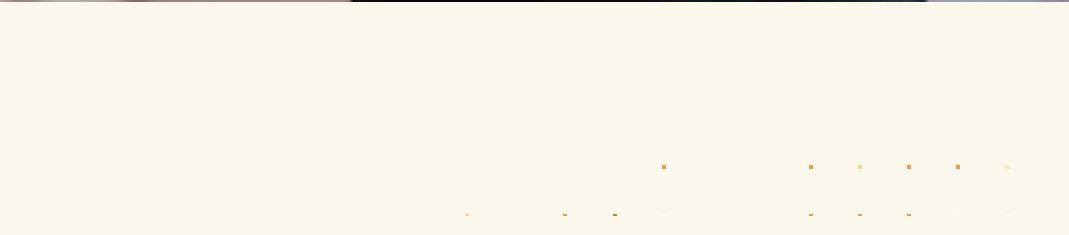
Digital katalysator har vist, at mange virksomheder er under et stort pres for at digitalisere dele af eller hele deres forretningsmodel, enten for at sikre virksomhedens overlevelse på en mellemlang sigt eller for at kunne realisere potentialet i virksomheden, jf. kapitel 6. Virksomhederne vil med andre ord skulle gennemgå en gennemgribende digitalisering og/eller transformation for at kunne konkurrere mere digitalt i fremtiden. Det betyder også, at både den interne og eksterne organisation skal gøres mere digital og i større omfang gøre brug af digitale teknologier på måder, der understøtter forretningsstrategien. Helt konkret kan det betyde, at virksomhedens produkter/services skal digitaliseres og/eller at eksisterende produkter skal udbygges med digitale services (servitization). Det kan også være, at virksomhedens produkter og services i større omfang skal kunne sikre dokumenterbarhed, sporbarhed og real-time data, hvilket giver større synlighed (transparens) og skaber bedre grundlag for procesoptimeringer igennem hele værdikæden. Optimering af produktion og processer er ofte formålet med digitalisering og ses både i den øgede brug af automatisering og digitale teknologier i produktionen. Ligeledes er kravet om større online synlighed, f.eks. gennem et stærkt digitalt brand forankret i både eget website og sociale medier, også stigende. Disse tendenser vidner om, at digitalisering både skal være indadrettet mod virksomhedens egne processer, men også eksternt i forhold til relationer og kommunikation med kunder og partnere, jf. kapitel 6. Og fælles for begge er, at det kræver en digital organisation.

I projektvirksomhederne var der stor forskel på, hvor digitalt et "mindset" organisationen havde. Ved et "digitalt mindset" forstås organisationens evne til at indtænke digitalisering i forretningen og at investere i og bruge digitale teknologier til at skabe værdi både for virksomheden selv, dens kunder og samarbejdspartnere. Derved bliver bestyrelsen, direktionen og organisationen helt centrale for at fremme digitalisering i virksomheden. De forskellige typer af digitalt mindset kan beskrives ved hjælp af tabel 25, der forklarer, hvordan organisationen kan håndtere digitalisering.

Tabel 25 Hvordan kan organisationen håndtere digitalisering?

Typen af digitale organisationer	Beskrivelse
Den ikke-digitale organisation	<p>Den vedrører ikke os - de traditionelle måder at gøre tingene på vil altid eksistere og have deres berettigelse. Synes digitalisering er uvirkeligt og ser ikke digitalisering som nogen trussel. Leder efter business cases, der bekræfter virksomhedens fordomme.</p> <p>Følger ikke med i samfundet og branchens digitale udvikling = uden viden</p>
Den minimalt digitale organisation	<p>Har nogen kendskab til digitalisering. Overvejer eller har allerede indført digitalisering sporadisk i virksomheden</p> <p>Bruger digitalisering til administrativ forenkling, men ikke aktivt til strategisk udvikling</p>
Den digital tydelige organisation	<p>Har kendskab til og følger med i både samfundets og branchens teknologiske udvikling.</p> <p>Prioriterer digitale løsninger, da de ved, det er fremtiden og kan give strategiske fordele, men får ikke altid implementeret de digitale løsninger.</p> <p>Strategien er delvis digital (men digitalisering er ikke en del af strategien).</p> <p>Digitaliseringsinitiativerne understøttes delvis af en digital organisation og kultur.</p>
Den digitalt proaktive organisation	<p>Har implementeret digitale teknologier i stort omfang og tænker altid i digitale løsninger.</p> <p>Tænker i relationen mellem tidligere/nuværende fysiske produkter og en fremtidig serviceorganisation som helhed, hvilket viser sig i en digital kultur og digitalisering af strategien (modsat gennem en digitaliseringsstrategi). Der er en omfattende visionær og strategisk digital tænkning.</p>

Når virksomheden bliver (mere) digital og enten både har fysiske produkter og digitale serviceydelser eller kun digitale produkter/serviceydelser, gøres organisationen mere digital gennem A) strukturen, B) kulturen og C) ledelsesstilen. Disse tre vigtige komponenter illustreres nedenfor med data fra forskningsprojektet.





Digitalisering kan fremmes gennem forskellige organisationsstrukturer

7.2 Organisationsstrukturer, der fremmer digitalisering

En vigtig del af det, vi kalder 'organisationen', er selve organisationsstrukturen. Den formelle struktur i organisationer er en måde, hvorpå ledelsen kan koordinere og opdele arbejdsopgaverne for at sikre en effektiv implementering af virksomhedens forretningsstrategi og mål. Strukturen fastlægger også relationerne mellem forskellige afdelinger (f.eks. indkøb, produktion, salg, marketing, økonomi og udvikling). Den uformelle organisationsstruktur kan være et supplement til den formelle, f.eks. i et forsøg på at kompensere for manglende ledelse eller anden træghed i en organisation.

I traditionel organisationsteori er en organisationsstruktur enten organisk (fleksibel) eller bureaukratisk (mekanisk). I den organiske og fleksible organisation er der kort afstand mellem top og bund og mange afdelinger er integreret i en enhed, f.eks. et team med repræsentanter fra forskellige afdelinger. Man taler her om, at den 'psykologiske kontrakt' mellem ledelse og medarbejdere er, at medarbejderne påtager sig at løse opgaver på den måde, som medarbejderne selv finder mest rigtigt. Den bureaukratiske og mekaniske organisationsstruktur består af veldefinerede relationer mellem top- og mellemledere samt medarbejderne og med veldefinerede og adskilte afdelinger. Den psykologiske kontrakt går her ud på, at ledelsen er den styrende enhed, som bestemmer, hvad der skal ske i virksomheden. Det gør de bl.a. gennem veldefinerede regler.

Der kan være forskellige måder at skabe en digital struktur på, og i projektvirksomhederne anvendes også forskellige metoder, f.eks. inddragelse af medarbejderne i digitaliseringsprocessen (case 1), opbygning af en hybrid organisationsstruktur (case 2) og opbygning af et økosystem (case 3).



7.2.1 Case 1: Når medarbejderne inddrages i digitaliseringen

I en projektvirksomhed var problemstillingen at skabe en struktur, som kunne engagere og skabe opbakning til digitaliseringen blandt medarbejderne. Direktøren havde en klar opfattelse af, hvad der skulle digitaliseres, og hvordan det ville understøtte virksomhedens forretningsmodel og strategi bedst mulig, men det var svært at få organisationen med om bord. Direktøren valgte at samle de medarbejdere, der blev mest påvirket af det digitale initiativ (et ERP-system). Direktøren gjorde her meget ud af at fortælle dem, hvordan og ikke mindst hvorfor, det var strategisk vigtigt for virksomheden at få et ERP-system. Direktøren lyttede til og rummede deres kommentarer, som havde karakter af begejstring, bekymringer og nysgerrighed i forhold til, hvordan det ville påvirke virksomheden. Herefter opstod en god dialog med den digitale vision som ledestjerne for dialogen.

To af medarbejdere kunne ikke se sig selv i projektet og blev i gensidig forståelse flyttet til andre jobfunktioner. De fleste medarbejdere var dog meget positive og blandt dem udpegede direktøren en enkelt medarbejder som superbruger. Han skulle arbejde tæt sammen med den eksterne IT-virksomhed om implementeringen af ERP-systemet. Virksomheden skulle ikke selv udvikle ERP-systemet, men alene implementere systemet. Det var derfor set-uppet, at det primært var den eksterne IT-virksomhed og superbrugeren, der skulle koordinere implementeringen. Superbrugers opgave var, udover at sikre implementeringen, også at understøtte den fremtidige brug af selve systemet.

”Der hoppede vi på det, og vi tog ham konsulenten (ekstern samarbejdspartner), som selvfølgelig var alt for dyr, men vi vidste jo godt, at vi var nødt til at komme i gang på en måde. Så startede han med at hjælpe os med at programmere noget af det første. Og så havde vi to piger (superbrugerne), som vi godt vidste var rimelig kvikke til sådan noget der, og de satte sig så ind i det og lærte det lidt. Og så hen ad vejen, da vi lige havde fået det første op at køre, fandt vi en freelance konsulent, som vi var kommet i kontakt med, som vi så benyttede og som kostede en tredjedel af ham den anden der. Så sendte vi et par stykker på kursus, og nu er vi kommet til, at vi selv kan lave fejlrettelser derinde, og vi har et par stykker, der selv kan programmere i det, så hvis vi skal lave nogle større ting, bruger vi nok 50-70 % udefra, men laver selv noget andet.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Direktøren delte digitaliseringen op i tre faser: en startfase, en mellemfase og en drifts- og udviklingsfase.

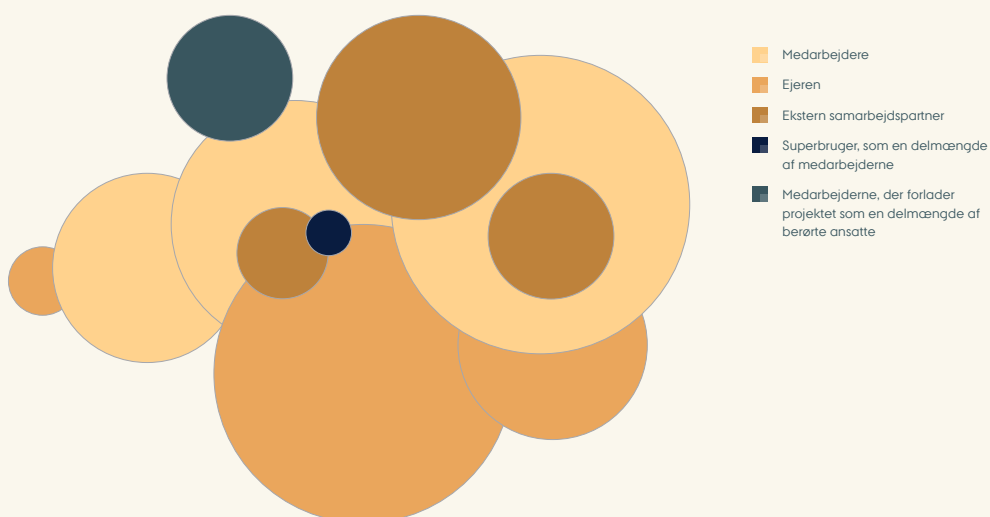
- **I startfasen** var det den eksterne IT-virksomhed og superbrugeren, der alene håndterede projektet, mens den øvrige medarbejdergruppe, der skulle arbejde med projektet, kun i meget begrænset omfang var involveret i projektet.
- **I mellemfasen** skulle den eksterne IT-virksomheds rolle i projektet reduceres og superbrugers rolle forøges, mens medarbejderne også kom mere ind i projektet.
- **I slutfasen**, som var den egentlige drifts- og udviklingsfase, var det superbrugeren og medarbejderne, der skulle håndtere virksomhedens brug af ERP-systemet og hjælpe de øvrige medarbejdere.

Læring:

Det, der er den centrale læring i eksemplet, er, at direktøren får skabt klarhed om virksomhedens digitale vision, søger ejerskab hos superbrugere og hjælper resten af organisationen med hjælp fra superbrugerne, træning og learning-by-doing. Sammenfattende kan processen illustreres ved hjælp af nedenstående figur 11, der organisatorisk fungerer som en slags team-struktur.⁴¹

Figur 11

Cirkel-modellen for involverende kultur



7.2.2 Case 2: Opbygning af en hybrid organisationsstruktur

En anden projektvirksomhed oplevede en klassisk problemstilling, nemlig at virksomheden ikke havde adgang til data om slutbrugerne, og der skulle skabes en organisationsstruktur, der kunne give medarbejderne bedre adgang til viden om kunderne. Virksomheden solgte et almindeligt fysisk produkt via grossister til slutbrugerne, og virksomheden havde derfor ikke haft direkte kontakt til eller data om slutbrugerne. Ledelsen initierede en strategi bestående af tre trin: 1) opsigelse af kontrakterne med grossisterne, 2) integration af sensorer på de fysiske produkter og 3) oprettelse af en digital serviceydelse (servicering). Problemet, der løses herved, var adgang til data om slutbrugerne gennem data fra sensorerne, som kan bruges til at identificere og udvikle nye produkter.

Virksomheden opbyggede en hybrid organisation,⁴² dvs. en organisationsstruktur som er en kombination af elementer fra flere forskellige organisationsstrukturer.⁴³ Strukturerne bestod af en klassisk funktionsstruktur, der primært tog sig af den fysiske produktion og salget af det fysiske produkt (B2B). B2B-kunderne installerer de fysiske produkter med sensorerne, som indgår i et digitalt netværk (cloud), hvor de både forsyner cloud-systemet (skyen) med data og modtager data om de installationer, der er lavet. Virksomheden, der har produceret produkterne (hub'en), står selv for den digitale service, som gør kunderne i stand til selv at afhjælpe de problemer, de oplever. Det sker gennem et netværk (hub) af kunder samt B2B-installatørerne og virksomhedens egne servicemontører.

"...selve servicedelen. Her har vi haft nogle gutter fra nogle eksterne samarbejdspartnere inde og kigge på vores forretning. Der var (desuden) en fra hver gren (i virksomheden = funktionsstruktur). Vi var i alt otte rundt om bordet for at få alle med"

– Respondent fra projektvirksomhed

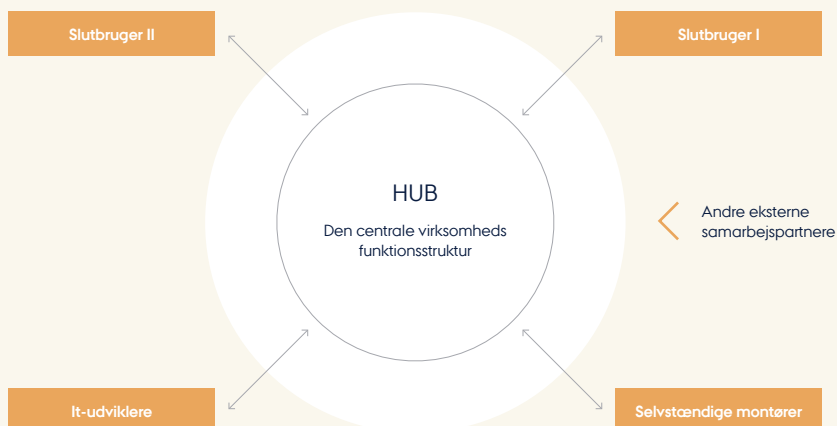
Samtlige partnere og sensorer registrerer og leverer data til skyen. De data, der ligger i skyen, kan ses på en App, som alle har adgang til. Desuden arbejder virksomheden også med digital innovation i form af mere og bedre kunstig intelligens og business intelligence i servicedelen, som organisatorisk ligger i "hubben". Det digitale udviklingsarbejde ligger hos et eksternt IT-firma.

Det spændende og måske mest relevante i eksemplet er dels interaktionen mellem det fysiske og det digitale produkt, dels at virksomheden har formået at bruge to ret forskellige organisationsformer ved at koble funktionsstrukturen og hubben. Hubben, der understøtter den digitale del, reducerer (service)omkostningerne væsentlig for virksomheden og øger kundetilfredsheden, idet der, som en del af denne "cloud-løsning", også findes videoer, der forklarer, hvordan man afhjælper problemer med det fysiske produkt. Derved opnår virksomheden både en væsentlig omkostningsreduktion og en øget kundetilpasning.

Læringen: Her struktureres organisationen, så den understøtter løsningen af den strategiske problemstilling og styrker implementeringen af digitaliseringen på en måde, så der skabes sammenhæng mellem de fysiske produkter og den digitale service.

Figur 12

Hub Organisationen med en funktionsstruktur





7.2.3 Case 3: Økosystemet som ramme for digitalisering

En tredje p\$projektvirksomhed, er enkelt-mandsejet og drevet virksomhed. Det rejser spørgsmålet, hvordan man skaber en organisation, der fremmer digitalisering, understøtter virksomhedens strategi og forretningsmodel og som i langt højere grad involverer ekstern organisering til udvikling af virksomheden og dens forretningsmodel. Mange store virksomheder med stor markedssucces anvender en organisations-tilgang, som i litteraturen kaldes for et organisatorisk økosystem.⁴⁴ Ejeren er dermed det koordinerende led (orkestrator) mellem de forskellige eksterne partnere (aktører).

Den organisatoriske udfordring er at få skabt en digital organisation med så få omkostninger som overhovedet muligt og samtidig være i stand til at 'disrupte' de etablerede virksomheder i en branche.⁴⁵ Dette gøres ved, at ejeren af virksomheden er den eneste "medarbejder", mens alle andre aktører er eksterne, selvstændige virksomheder.

Virksomheden er bygget op omkring et machine learning projekt, hvor producenter, købere og sælgere af et produkt bindes sammen digitalt og er organiseret omkring en virtuel og digital organisation. Andre vigtige aktører er også en del af dette digitale økosystem og har digital adgang til systemet. Desuden er der en lang række

transportører. Virksomheden har en omsætning på et trecifret millionbeløb. Machine learning bevirker, at IT-systemet forbedrer sig selv. Systemet lærer altså selv om kunde- og sælger mønstre og forbinder eksterne udviklere.

” I dag går kunder ind på hjemmesiden, søger efter [produktet], og så er det matchrobotten, der prioriterer dem... altså det, de får vist, er en prioriteret rækkefølge på, hvad for (nogle produkter de skal købe)”

– Respondent fra projektvirksomhed

Virksomheden er reelt en platform, hvor køber og sælger matches af en match robot (machine learning delen), og der er ingen kontakt til ejerlederen, da køb og salg samt transport foregår 100 % digitalt. Ejerlederen har haft den digitale vision og har afholdt udviklingsomkostningerne, som primært har været i forbindelse med en enkelt IT-udvikler. Matchrobotten vil i fremtiden blive udbygget med en betalingsløsning, som f.eks. Mobilepay.

Forretningssidéen er stadigvæk, at sælgere og købere skal kunne klare alt digitalt uden ejerlederens indblanding. Visionen eller forbilledet er visuelt ”Uber”, hvor de enkelte private taxier reelt er sælgerne og de personer, der har brug for persontransport, er køberne. Uber udgør så den virksomhed og platform, der forbinder købere med et transportbehov og sælgerne, der er de private bilister, der udbyder kørsel. Hele denne proces sker ved hjælp af machine learning og robotter:

”....hvis man gerne vil til at køre taxi, kan man bruge hele Ubers system til at skaffe en kunde (en kørselsmulighed) og holde styr på betaling og alt det der [se, hvor taxierne er]. Det er det samme som [vores] IT-system, så ham der gerne vil handle i et eller andet område, har en sikker platform til at gøre det [vores machine learning projekt].”

– Respondent fra projektvirksomhed

Læring

Casen viser, hvordan en virksomhed kan skabe en meget mindre og dermed meget billigere organisation, ved at erstatte "intern" organisering med "ekstern" organisering. Virksomhedens digitalisering anvendes derfor både strategisk til at disrupte branchen og organisatorisk til at reducere omkostningerne til løn til interne medarbejderne samt andre omkostninger forbundet med at have en organisation. Det sætter virksomheden i stand til at være strategisk meget mere adaptiv i markedet og have en mere agil organisation internt. Sammenfattende kan "organisationsstrukturen" illustreres på den måde, at strukturen ikke er intern, men ekstern, og dermed er omkostningerne ekstremt lave og kundetilpasningen meget høj grundet machine learning.

Figur 13 viser de tre hjørnestene i en enkeltmandsejet digitaliseret virksomhed, hvor en person med en skarp digital vision om at disrupte et marked ved hjælp af digital teknologi, hvor interessenter i form af købere og sælgere samt andre aktører agerer på platformen (det digitale machine learning projekt).

Figur 13 Enkeltmandsejet virksomhed med en skarp digital organisation





7.2.4 Opsamling på organisationsstrukturer, der fremmer digitalisering

Digitalisering drejer sig ikke kun om teknologi og IT, men går i mindst lige så høj grad ud på at finde den organisatoriske ramme, hvormed virksomheder kan understøtte forretningsstrategien og nye, innovative forretningsmodeller samt engagere såvel de interne som eksterne medarbejdere og partnere.

Et fællestræk ved tre eksempler er, at man maksimerer udbyttet af de digitale initiativer ved, at organisationen er god til at integrere teknologien på tværs af organisatoriske enheder og funktioner (fleksibilitet). Internt i organisationen opnår virksomheden fleksibilitet f.eks. gennem involvering af medarbejderne fra projektets start med udgangspunkt i ledelsens digitale vision. Desuden allokeres medarbejderne til de digitale projekter ud fra deres kompetencer og interesse i projektet, og man søger fra starten at få god hjælp udefra, som så senere hen kan afløses af interne ressourcer og funderes og udvikles af organisationen selv. Flexibiliteten kan også opnås gennem en hybrid organisation, hvor organisationsstrukturen er en kombination af elementer fra flere forskellige organisationsstrukturer. En tredje og måske meget "radikal" struktur er det, som ovenfor er beskrevet som et økosystem, hvor alle de aktiviteter, der tidligere lå inden for en organisations interne ramme, nu er placeret eksternt, således at det er de eksterne aktører, der betjener sig selv.

7.2.5 Key takeaways

- 01 Overvej hvilken struktur, der bedst fremmer digitalisering i din virksomhed
- 02 Tænk på digitalisering som et forandringsprojekt, der omfatter andet end blot det digitale. Digitalisering involverer blandt andet også strukturen, kulturen, medarbejderne, strategien og forretningsmodellen
- 03 Inddrag medarbejderne i digitaliseringen og lad medarbejderne arbejde aktivt med digitaliseringen fra starten og ikke først sent i projektet.
- 04 Udrul digitaliseringen ved at have en vision for digitaliseringen og integrer medarbejderne, strukturen og den måske nye strategi og de nye forretningsmodeller i din vision.

7.2.6 Refleksionsspørgsmål

- 01 Vil en mere fleksibel organisation sætte virksomheden bedre i stand til at opnå gode resultater med digitalisering?
- 02 Hvordan kan I bedst arbejde med digitale muligheder organisatorisk?
- 03 Hvilken organisationsstruktur kan bedst understøtte virksomhedens digitale initiativer?
- 04 Er det den organisation, I havde tidligere, som skulle håndtere fysiske produkter anderledes end den organisation, der også skal håndtere f.eks. digitale services?



Case: Cane-Line A/S

En dansk møbelvirksomhed med digitale ambitioner

Cane-Line er en dansk møbelvirksomhed specialiseret i designmøbler. De ser social og miljømæssig ansvarlighed som en naturlig del af deres forretning. De producerer varer af høj kvalitet og komfort, som de eksportere til over 100 lande. Med datterselskaber og showrooms i Australien, USA og Europa, produktion i Litauen og Indonesien og omkring 900 medarbejdere på globalt plan, er der store krav til de digitale værktøjer og administrative systemer, herunder Cane-Lines ERP-system, som er hele grundlaget for forretningen. Udover en stor investering i en opgradering af hele ERP-systemet til en "Business Central"-enhed på tværs af alle lande og selskaber, implementerer Cane-Line også både apps og AI i deres processer.

Nye Digitale veje

Brian Djernes har været direktør i Cane-Line de sidste 27 år, og han fortæller, at der lige nu er fokus på en stor opgradering af hele forretningens ERP-system (Enterprise Resource Planning), som i sin essens er en integrering af al ordrebehandling, salg, lagerstyring mv. Brian Djernes forklarer: "Vi er fuldt synkroniseret i hele forretningen, og det vil sige, at vi kan se nøjagtigt, hvad vi har solgt alle steder, hvad vi har på lager, hvad bliver lastet hvor, osv. - for hele virksomheden opererer på sam-

Etableret: 1987

Antal ansatte: 62

Hvor: Fyn

Type af kompetenceløft: Digitalt bestyrelsesmedlem

me platform. Det er virkelig en styrke, og vi har ret effektive administrative processer, fordi vi har investeret så meget i det her ERP-system, som er hele hovednerven i vores system. Derfor tester alle afdelinger på livet løs op til d. 6/11. Det er virkelig et stort projekt med den her opgradering. Det vil betyde mange nye digitale veje at gå, som ikke havde været mulige med det gamle system.”

Men hvad er det for en type organisation, der arbejder ambitiøst og effektivt med digitalisering på tværs af hele forretningen?

En del af kulturen: Eksperimenterende organisation

Hos Cane-Line er det en del af kulturen hos både medarbejdere, ledelse og bestyrelse at arbejde med digitalisering. Og ifølge Brian Djernes handler det om motivation: “Det giver mest mening, at nye projekter bliver drevet af mennesker, der sidder i driften, med en ledelse, der opmuntrer folk til at pege på områder, hvor der kan blive plads til forbedring, og som allokerer tid og penge, når nogen har en idé. Det motiverer folk virkelig meget. Det er meget bedre, end hvis det kommer fra en chef, der bare siger, hvad folk skal gøre. Selvfølgelig er der en leder inde og validere, men hos os er det den person med den bedste idé, der bestemmer. Vi opfordrer generelt folk til at skrive deres idéer ned og tænke nøje over dem.”

Bestyrelsens rolle

I løbet af de sidste 4-5 år er der sket meget på den digitale rejse både i organisationen og i bestyrelsen, som Brian Djernes forklarer: “Vi havde og har stadig meget fokus på digitalisering. Da Søren, som er ekspert på e-commerce, kom ind i bestyrelsen for 4-5 år siden, betød det, at han kunne komme med idéer til nogle lavthængende frugter, vi siden har fået plukket. Og vi fik flere samtaler om digitalisering i bestyrelsen, så det har fået en ligeværdig plads med supply chain, salg og marketing på bestyrelsens agenda.” I dag er det primært i selve organisationen, at konkrete initiativer opstår: “I organisationen foregår det tit sådan her: Nogen får en god idé mandag formiddag. Mandag eftermiddag drøfter vi, hvad det vil koste, hvordan det kan lade sig gøre, og hvor hurtigt vi kan implementere det. Onsdag giver vi grønt lys. To uger senere er vi i gang. Den proces foregår egentlig uden om

bestyrelsen, så de ikke skal bruge tid på detaljerne. De kommer mere med generelle input, men jeg tror på, det virker bedst, når dem, der sidder med opgaven, får en idé, implementerer den og tester den hurtigt af i praksis. Vi eksperimenterer og retter til. Og det er stærkt motiverende for dem, der er ansvarlige for projektet. Bestyrelsen har en rolle at spille, men vi har en ret dygtig organisation, og det er faktisk meget de unge, der har fingeren på pulsen – eksempelvis ift. AI, som er det sidste nye.” Og selvfølgelig kræver det en tydelig ledelse at arbejde sådan med nye projekter: “Det kræver, at man har en stærk ledelse med høj anciennitet, der kender forretningen, så man kan træffe de rigtige beslutninger,” siger Brian.

Nye teknologier og initiativer

ERP-systemet er ikke det eneste digitale initiativ, virksomheden arbejder med: “Vi har jo ekstremt mange forskellige hjemmesider med forskellige sprog – f.eks. dansk, fransk, italiensk, tysk, engelsk, svensk, norsk og flere andre, og vi stræber efter at være stærke på de lokale markeder. Vi kan se, at det er forskelligt fra sprog til sprog, hvordan man kommunikerer på eksempelvis mail. Vi er jo ærlige og ordentlige, men også relativt kontrollerede i Danmark. Vi er ikke så høflige, som de er i Tyskland – mail-kutymen er simpelthen en anden. Derfor er vi begyndt at bruge AI (kunstig intelligens, red.) til at skrive tekster til salg og produktudvikling og har allerede implementeret det hos marketing, så vi bedre kan tilpasse os andre kulturer i vores kommunikation.”

Kunsten at finde det rette tempo

Digitalisering som en del af det strategiske arbejde med forretningsudvikling er et komplekst landskab at navigere i. Den teknologiske udvikling går hurtigt, og der er hele tiden nye muligheder, der kan udnyttes. Det er der både fordele og ulemper ved, hvis man spørger Brian Djernes: “Jeg synes faktisk, at den største udfordring i arbejdet med digitalisering ligger i at afgøre, hvilke muligheder der er mest værdifulde for os. Der er så utroligt mange ting at vælge imellem, men hvad vil gøre en reel forskel? Grundlæggende tror jeg på trial and error-metoden. Vi har prøvet ting af og har også lært en masse undervejs. Det er svært at se klart i det her komplekse landskab, men vi har faktisk taget tempoet ud af vores implementering af digitalisering. Vi havde for meget i gang på én gang, og det forhindrede os i at gøre fremskridt. Ift. digitalisering vil vi meget mere, end vi kan nå at implementere – dét er flaskehalsen. Vores visioner er kæmpestore, og der er meget idérigdom, men det er dét at få implementeringen til at bide sig fast, der virkelig er hæmskoen. For der er en grænse for, hvor meget nyt man kan hælde i hovedet på folk hele tiden.”





7.3 Kulturer der fremmer digitalisering

Kultur er et vigtigt element af en organisation, da kultur definerer "måden vi gør ting på her hos os", jf. casen ovenfor. Kulturen fastlægger således, hvordan vi internt arbejder sammen, men også hvordan vi håndterer omgivelserne.⁴⁶ Under strukturdelen blev der redegjort for, at der findes organiske, fleksible organisationer og mere mekaniske organisationer. De to hovedtyper af strukturer understøttes også af to kulturtyper, som behandles nedenfor.⁴⁷

I den organiske, fleksible kultur arbejder medarbejderne sammen som en familie, hvilket vil sige, at de hjælper hinanden og samarbejder i den udstrækning, der er brug for det. Her er medarbejderne ofte meget adaptive i forhold til forandringer i omgivelserne (ekstern adaptation).

I den mekaniske organisation arbejder medarbejderne mere individuelt med hver sin del af f.eks. en samlebåndsproduktion, og deres individuelle bidrag integreres gennem brug af regler og procedurer. Her vil den eksterne adaptation i form af forandringer i omgivelserne typisk ikke i nævneværdig grad påvirke den interne måde at arbejde på, idet det vil være forstyrrende for det interne samarbejde og de regler, der gælder herom.

Kulturen har de senere år fået en stigende betydning, og nogle mener ligefrem, at kulturen er vigtigere end strategien. Det vil sige, at det at have en stærk kultur, der guider, hvordan man gør tingene, er vigtigere end ledelsens strategiske overvejelser. Heri ligger også et øget internt fokus i stedet for det eksterne fokus, som strategien eksemplificerer.

I det følgende gives et par eksempler på, hvordan projektvirksomhederne arbejdede med kulturen.

Kulturen definerer måden, vi gør tingene på

7.3.1 Case 4. Kulturskifte som en måde at understøtte digitalisering på

Projektvirksomhed 10's problemstilling var, at topledelsen, som havde en traditionel bureaukratisk kultur, ikke var lykkedes med at digitalisere virksomheden. De væsentligste beslutninger i virksomheden blev truffet af topledelsen/ejeren, og de beslutninger, der blev taget, var ofte defineret af det, som ejeren kendte og vidste og ud fra devisen 'hvad er godt købmandsskab'. I forbindelse med et generationsskifte overtog en yngre ledelse. Den nye direktør var klar over, at digitalisering var vigtig for fremtiden, især fordi mange af virksomhedens produktvarianter kun kunne optimeres med nye digitale teknologier. Problemet var blot, at den nye direktør heller ikke selv vidste nok om digitalisering.

Der blev sat skub i digitaliseringen, da virksomheden involverede medarbejderne. Som nævnt var virksomhedens kultur præget af en stor magtdistance mellem ledelse og medarbejdere, hvor ledelsen tog beslutningerne, som blev kommunikeret ud til medarbejderne via mail. Resultatet heraf var, at medarbejderne kun gjorde det, som de blev bedt om i mails. Virksomheden var på det tidspunkt ikke ret god til udvikling generelt og slet ikke til digital udvikling.

"Den afgørende faktor for vores gennembrud på digitalisering skete, da jeg overtog ledelsen og samtidig havde forståelsen af, at digitalisering ikke kun var et spørgsmål om teknologier, men i lige så høj grad et spørgsmål om kultur. Jeg og vi var med andre ord nødt til at involvere medarbejderne mere, end vi tidligere havde gjort. En medvirkende faktor var også, at den gamle ledelses og min viden om digitalisering var for begrænset".

– Respondent fra projektvirksomhed

"Jeg gjorde det, at jeg gik ud i produktionen og over flere "fredag eftermiddags snakke" (uformelle samtaler), diskuterede jeg mulighederne med medarbejderne. Vi diskuterede rigtig mange ting og jeg viste dem også lyst, mod og engagement til at ville bringe virksomheden ind i den digitale tidsalder. Samtidig med snakken om digitalisering, vendte vi en lang række andre ting, vi grinte og fyrede jokes af og det var ikke bare samspillet mellem mig og medarbejderne, der blev godt, men også kemien mellem medarbejderne indbyrdes blev styrket. Det sidste skulle vise sig at blive en afgørende faktor. På en af de her "fredag eftermiddags snakke" var der en medarbejder, der "greb bolden". Det skyldtes udelukkende hans personlige og private interesse i teknologien".

– Respondent fra projektvirksomhed

Det lykkedes medarbejderen at få et par andre medarbejdere med på vognen. Det var noget kollegialt, der gjorde udslaget, og fik flyttet det fra en idé, som direktøren havde, til, at der blev arbejdet konkret med idéen. De var i alt tre medarbejdere og deres engagement i idéen blev hurtigt øget. Lige pludselig prøvede de ting af og de var endda i virksomheden i weekenden (og er det stadigvæk). Og pludselig havde de ikke bare en idé, men et projekt. I sidste ende var det deres ejerskab til innovationen og deres lyst til at prøve noget nyt, der blev afgørende. I dag arbejder virksomheden meget på denne måde.

Læring

Det, man kan lære af eksemplet her, er, at virksomheden, ved at inddrage medarbejderne, skaber en mere åben kultur, hvor man integrerer medarbejdernes personlige kompetencer og interesser i dialogen. Digitaliseringen er skabt gennem en kultur, der bygger på medarbejderinddragelse, og hvor der opstår en slags fællesskab omkring det at digitalisere virksomheden.

7.3.2 Case 5: Eksperimenter som del af kultur, der understøtter digitalisering

Problemstillingen i projektvirksomhed 28 er på mange måder en problemstilling, som mange virksomheder skal overvinde for at komme i gang med digitalisering. Nemlig at turde at eksperimentere. Det at blive god til at prøve helt nye ting af, lære af sine fejl, undre sig, være nysgerrig og tilegne sig ny viden og digitale kompetencer for i sidste ende at kunne lykkes.

Den specielle kultur, som virksomheden successivt har udviklet, er en eksperimentkultur, hvor virksomheden ikke er bange for at sætte nye projekter i søen og dermed afprøve nye initiativer, som man godt nok har begrænset viden om, men gennem 'trial-and-error' lærer at mestre. Virksomheden havde oplevet problemer med at få leveret nogle varer, hvorefter man var nødt til at finde på noget nyt, 3D-print. Og fra ikke at vide noget om 3D-print, printer virksomheden i dag sine egne produkter: "Nu printer de, når de går hjem og så er den der næste morgen"



Kulturprocessen kan lettest beskrives som et problem, der skal afhjælpes og må løses, digitalt. Virksomheden sad ikke og regnede på det ret længe, men besluttede sig for bare at købe en 3D-printer og finde ud af, hvordan man gjorde. Filosofien er lidt, at:

"Vi køber den jo bare, og så kan vi det lige pludselig. Jeg har jo tidligere også været vant til at lave en beregning på, hvor meget det koster og så videre (3D-printeren kostede 78.000). Jo længere tid man har gjort noget, jo mere ligger det jo i maven og fingrene. Man skal ikke bruge folk i 4 timer på at lave beregning på, om en 3D-printer er det værd, så er det bedre bare at få skidt købt og så i øvrigt lade medarbejderen bestemme over købet. Så kan han sidde herude en aften og få det til at virke. Jeg kunne ikke drømme om at blande mig i det."

- Respondent fra projektvirksomhed

Virksomheden pointerer også, at det i sådan en eksperimentkultur er vigtigt, at ledelsen ikke bare lader folk få ansvaret, men at de også motiveres til at tage ansvaret. Virksomhedens kultur er generelt præget af nysgerrighed og en vilje til at eksperimentere.

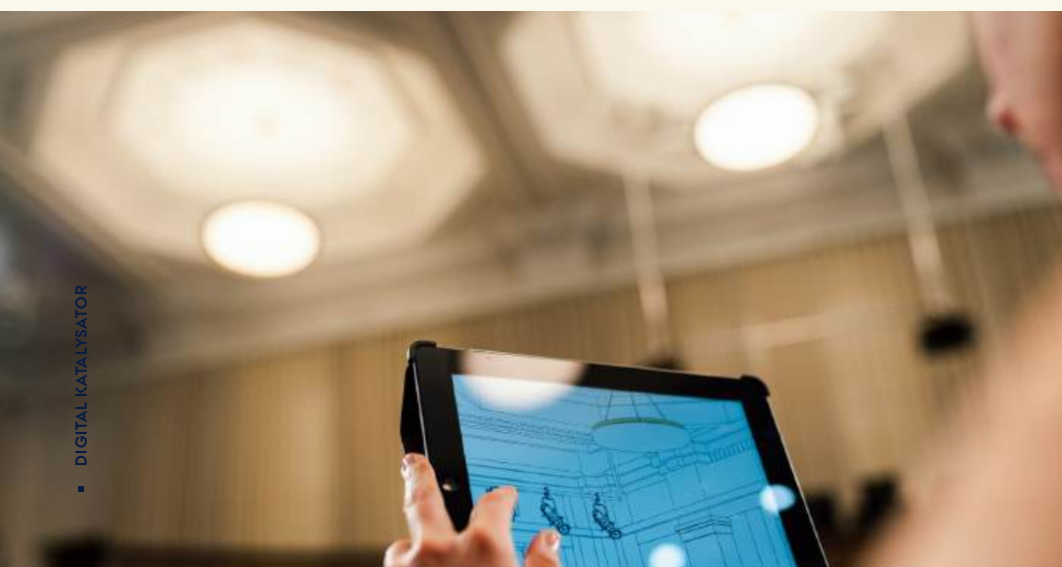
Virksomheden er på mange måder first movers i branchen ift. at løse specielle problemstillinger. Det gælder også inden for digitalisering og vejen frem er som nævnt, "trial and error". Ikke alt lykkes, men så går man videre. Digitalt har virksomheden også skabt en on-line forretning:

"Onlinedelen er fantastisk at eksperimentere med, fordi du jo får resultater med det samme og hvis ikke det lykkes, then you move on. Altså forestil dig, at vi bruger en forhandler, der havde taget varer ind og det ikke var lykkedes, så havde vi først fundet ud af det om to år, og vi ville sikkert ende op med en dårlig betaler. Hvis det ikke lykkes nu, jamen så tager vi bare den næste".

- Respondent fra projektvirksomhed

Læring

Casen illustrerer, hvordan en eksperimentkultur kan bruges til at digitalisere både produktionen og kundesiden. Samtidig viser casen igen en bottom-up tilgang. En anden vigtig læring, som man kan uddrage af dette eksempel, er, at virksom-



hederne kommer langt i digitaliseringsprocessen, hvis de kan kombinere en eksperiment-kultur med en medarbejdertilgang, som giver et bredt ansvar for digitaliseringen. Og lige netop medarbejderinddragelsen er der mange eksempler på i vores materiale.

7.3.3 Kulturudvikling og medarbejderinvolvering som en bevidst ledeshandling i digitalisering

De næste eksempler illustrerer, hvordan bevidste strategiske mål, som er diskuteret i en bestyrelse, kan indtænkes i udviklingen af kulturen.

I den ene case har man kulturelt arbejdet med to ting: 1) Måden, hvorpå de arbejder med digitaliseringen, og 2) måden, hvorpå de engagerer medarbejderne. Hvad angår pkt. 1, er det kendetegnende for denne virksomhed og for en række andre virksomheder i Digital Katalysator, at de holder de digitale projekter 'nede på jorden'. Projekterne skal med andre ord være meget operationelle. Hermed menes, at projekterne skal kunne implementeres her og nu uden særligt mange ekstra aktiviteter og investeringer. Virksomhederne køber ofte kun digitaliseringsprojekter, der er 'plug and play' i små sprint og med hurtige små sejre og virksomhederne deltager ikke i udviklingen af systemerne. Systemerne skal være både branche- og virksomhedsspecifikke og veldokumenterede. Med hensyn til pkt. 2, har virksomhederne meget aktivt sikret sig, at medarbejderne kunne se meningen med projektet og havde en skarp forhåndsforståelse af projektet. De afgørende elementer var en fælles 'aha-oplevelse' og dialoger fremfor at fortælle medarbejderne, f.eks. ved brug af powerpoint, hvad virksomheden havde brug for:

"Dem nede i lagene skal kunne se meningen med digitaliseringen og være motiveret for at køre det ind. Alle vores medarbejdere har således været nede i vores butik og med egne øjne set, hvordan det fungerede på en ret kompliceret måde med den måde, vi gjorde det før digitaliseringen. De fik med andre ord en aha-oplevelse med hensyn til, hvordan digitalisering kunne hjælpe os og derefter var det ligetil at indføre. Det er jo logisk, at det er en god måde at gøre tingene på..."

– Respondent fra projektvirksomhed

I den anden case har det været nødvendigt at skippe den gamle kultur til fordel for en ny. Bestyrelsen har her haft et bevidst ønske om at flytte virksomheden strategisk fra at være en traditionel håndværkervirksomhed med en 'håndværkerkultur' til en videnorganisation med en videnkultur.

I modsætning til de andre eksempler er det altså ikke den gamle kultur, der skal bære det digitale projekt igennem, men der skal etableres en ny kultur, som understøtter digitaliseringen. Der foretages med andre ord et bevidst valg fra topledelsen side om den strategiske retning, som samtidig skaber baggrund for en anden kultur i virksomheden. Det, der er vigtigt at lære af dette eksempel, er, at det enten er bestyrelsen og/eller ejerlederen/direktøren, der ønsker en anden strategisk position for virksomheden, og at det udførende led skaber denne strategiske position gennem udvikling af en ny kultur. Kultur bruges med andre ord som en løftestang for digitaliseringen og for realisering af den nye strategiske position.

7.3.4 Opsamling på kultur

Læringen fra afsnittet om kultur er, at kulturen i en virksomhed må anses for at være en afgørende faktor for at få succes med digitalisering. Det interessante i de to sidste cases er, at alle niveauer i virksomheden - dens bestyrelse, direktion og medarbejderne - arbejder sammen om digitaliseringen, men bidrager forskelligt. Bestyrelsen og direktionen kan i disse eksempler se behovet for en ny strategi, men erkender at strategien ikke kan implementeres, medmindre der bevidst indføres en anden kultur for at kunne realisere de nye forretningsstrategier og strategiske mål for digitaliseringen.

De kulturer, der fremmer digitalisering, minder meget om den organiske, fleksible kultur, hvor medarbejderne kontinuerligt og gennem 'trial-and-error' processer overvinder de udfordringer, der er ved digitaliseringen. Som en særlig velegnet tilgang hertil kan nævnes eksperimentkulturen, som er kendetegnet ved nysgerrighed på at lære nyt, og hvor organisationen overvinder vanskelighederne i fællesskab. Der arbejdes her tæt på praksis i modsætning til at have mere 'luftige' eksperimenter, og der er en strategi bag de eksperimenter, der udføres.

7.3.5 Key takeaways

- 01 Inddrag medarbejderne, da de kan komme med mange idéer og skal have medarbejderskab i løsningen.
- 02 Virksomheden bør have en strategi for digitaliseringen, da det viser vejen og hjælper med at prioritere. Sørg dog for, at alle udviklingsprocesserne er bottom-up processer, så strategien giver mening for og kan gennemføres af medarbejderne.
- 03 Kulturen bør være eksperimenterende, således at medarbejderne afprøver ting, lærer og overvinder forhindringer i projektet sammen.
- 04 Sæt digitaliseringsprojekter i gang, der kan skabe en hurtig gevinst og som er lette at integrere i organisationen. Det indlejrer digital teknologi gennem kulturen.

7.3.6 Refleksionsspørgsmål

- 01 | Har I en kultur, der fremmer digitalisering?
- 02 | Hvordan vil du iscenesætte din digitale vision gennem din kultur?
- 03 | Hvordan inddrages medarbejderne yderligere?
- 04 | Hvordan kommer I til at eksperimentere mere?





7.4 Ledelse, der fremmer digitalisering

Ledelse er et helt centralt parameter i digitalisering af virksomheden. Ikke mindst fordi ledelse i en digitaliseringskontekst går ud på at lede og motivere medarbejderne ind i og igennem "ukendt" land. Digitalisering omtales med rette som den 4. industrielle revolution, hvilket omfatter helt nye måder at gribe forretning, strategi og organisation an på.

Ledergruppen eller lederen skal kunne omsætte de strategiske beslutninger og indholdet af forretningsmodellen til kortlægning af, hvilken digital udvikling og hvilke eksperimenter, der bedst understøtter virksomhedens vision og forretningsstrategi. Ledelsen skal identificere og kommunikere visionen og guide medarbejderne i retning af visionerne. Samtidig skal ledelsen også tilvejebringe de nødvendige ressourcer og uddannelse, ligesom lederen skal være opmærksom på den enkelte medarbejder, samarbejdet mellem medarbejdere (team) og hvordan organisationen bedst understøtter digitalisering.

Generelt defineres ledelse som en persons (lederens) evne til at påvirke, motivere og aktivere andre (medarbejdere) til at nå organisationens mål,⁴⁸ hvilket i denne kontekst kan tolkes som en persons evne til at påvirke, motivere og aktivere medarbejderne til at digitalisere virksomheden.

I ledelse og lederskab sondres der mellem "leadership" og "management". Leadership er betegnelsen for lederen, der leder organisationen gennem visioner. Den visionære leder er meget fremtidsorienteret og påvirker, aktiverer og motiverer medarbejderne gennem en fortælling om virksomhedens vision, men engagerer medarbejderne i selv at "finde den bedste vej" til at opnå visionen. Det betyder, at medarbejderne typisk arbejder på den måde og med den tilgang, som de brænder for og er engageret i. Derfor er lederens rolle her at være deltagende, støttende og hjælpsom. Lederens fokus er på medarbejderne.

Modsat leadership er management karakteriseret ved ikke at fokusere på fremtiden, men på den umiddelbare nære virkelighed og opstille mål for f.eks. salg og produktion og på at påvirke, motivere og aktivere medarbejderne til at opnå målene. Målsætningerne fastsættes oftest med en kort tidshorison, og så snart målene er opnået, sættes der nye mål. I management er lederens fokus på opgaverne.

I de næste afsnit fokuseres der på, hvordan ledelsesopgaven "udfoldes" i forbindelse med digitalisering.

7.4.1 Involverende ledelse der fremmer digitalisering

I kulturdelen afsnit 7.3.3. blev case 4 beskrevet, hvor direktøren skabte en mere åben og involverende kultur bl.a. gennem "fredag eftermiddags snakke" (uformelle samtaler), hvor der både blev diskuteret digitale løsninger, mens også snakket om andre ting og grint, hvilket ikke kun styrkede samspillet mellem ham og medarbejderne, men også kemien mellem medarbejderne indbyrdes. Det sidste blev, som nævnt i casen, en afgørende faktor for digitaliseringen. På en af de her "fredag eftermiddags snakke" var der en medarbejder, der "greb bolden" med digitalisering og det lykkedes medarbejderen at få et par andre medarbejdere med på "vognen". Det var noget kollegialt, der gjorde udslaget, men det kollegiale blev skabt gennem mere involverende ledelse og gennem visionen, som blev delt med medarbejderne. Det var medarbejdernes ejerskab til innovationen og deres lyst til at prøve noget nyt, der blev afgørende.

I dag arbejder virksomheden på denne måde, og direktøren understøtter det med en ny ledelsesform, hvor den ledelsesmæssige "bevægelse" kan illustreres i nedenstående tabel:

Tabel 26 Ledelsesstile i forhold til digitalisering

Dårlig medarbejder parathed		God medarbejder parathed	
Medarbejdere har ikke vilje eller kompetence	Medarbejderen har viljen, men ikke kompetencerne	Medarbejderen har kompetencen, men ikke viljen	Medarbejderen har både kompetencerne og viljen
Instruktion	Sælgende budskab	Aktiv deltagelse	Uddelegering
Overvågende	Forklarer	Deler indsigt	Coacher
Kontrollerer	Tydeliggør ting	Faciliterer	Assisterer
Lederen arbejder alene.		Lederen arbejder sammen med medarbejderne. De fejler og lærer sammen.	



Casen viser ud over udviklingen af en ny kultur også en ledelsesstil, der er coachende og medarbejderinvolverende, og hvor viden deles med medarbejderne, så de kan deltage aktivt med ideer, og hvor opgaver og ansvar, som før lå hos den (top)styrede ledelse, uddelegeres. Denne ledelsestilgang er langt mere faciliterende og assisterende i forhold til at udvikle og indføre nye digitale løsninger i virksomheden. Ledelse, der ønsker at fremme digitalisering, er derfor også kendetegnet ved at arbejde i et fællesskab med medarbejderne, hvor man fejler og lærer sammen med medarbejderne. Figur 14 giver et indblik i, hvilke ledelsesstile, der er gode og mindre gode til at sikre digitalisering af virksomheden.

7.4.2 Digital ledelse er en kompleks ledelsesopgave

Ledelsesmæssigt er det at fremme digitalisering i organisationen en ret kompleks opgave. Det er illustreret i tabel 26, som er baseret på en konkret case. Her skal den enkelte virksomhedsleder både skabe konsistens mellem de mange facetter af opgaven og få dem til at gå op i en højere enhed.

Projektvirksomhed 39 har arbejdet med digitalisering frem mod kunderne i forretningsmodellen og det strategiske set-up med digitaliseringen kan eksemplificeres med en "før" og "efter" situation, som også beskrives i felt A (figur 14).

Figur 14

Ledelse, der fremmer digitalisering i organisationen



Felt A: CEO har en digital vision og kan se de strategiske perspektiver og en forretningsmodel

Før-situation: Virksomheden har et relativt stort sælgerkorps, der ofte besøger kunderne for at præsentere produktprogrammet for dem. Sælgerne havde på forhånd ingen idé om, hvad kunderne var interesseret i, og der skete ofte det, at sælgerne var kørt fra Sydjylland til Nordjylland for at besøge en kunde, der så viste sig ikke at købe noget. Det skete derfor tit, at en sælger har brugt en hel dag på en kunde, uden at få indtjening med hjem.

Efter situationen: Alle virksomhedens udadvendte aktiviteter er monitoreret af kunstig intelligens. Det sker bl.a. via virksomhedens hjemmeside, hvor de fleste kunder søger information om virksomhedens produkter samt Facebook, LinkedIn og andre sociale medier. Den viden, der opnås, giver virksomheden et meget klart billede af, hvilke produkter kunderne har interesseret sig for, hvor lang tid og hvor detaljeret kunderne har set på produkterne. Dette gælder både nye og gamle kunder. Sælgerne besøger nu primært kunder, hvor de næsten er sikre på et salg. Salgsstyrkens hitrate er nu meget højere og har reelt betalt for systemet. På sigt er det en rigtig god forretning, idet digitaliseringen har reduceret omkostningerne, styrket og målrettet salgsarbejdet og øget kundetilfredsheden

”Den traditionelle måde at bruge en sælger på er dyr og mindre effektiv [...] den faser vi ud nu [med digitaliseringen] [...] og det er vores mål at optimere og kvalificere sælgerens tid [med digitaliseringen].”

– Respondent fra projektvirksomhed

”Når vi laver optimization på marketingindsatsen, så giver det utrolig mange data på, hvad der rykker i forhold til den enkelte kunde. Det gør, at vi kan målrette indsatsen.”

– Respondent fra projektvirksomhed

Felt B: Ekstern konsulent har digital og teknologisk indsigt:

En ekstern konsulent har på et tidspunkt været inde i virksomheden og fortalt om de forskellige digitale teknologier, der findes. I mange virksomheder i Digital Katalysator kan den eksterne konsulent ikke se sammenhængen mellem teknologi og forretningsmodel, da der oftest er tale om en slags "buffet" af teknologier, uden at teknologiernes anvendelse i relation til den specifikke virksomhed er blevet gjort klart. I dette eksempel har konsulenten formået at operationalisere teknologien i forhold til virksomhedens forretning. En af de teknologier, som konsulenten nævnte i "buffeten", var kunstig intelligens:

"Konsulenten har lavet analysearbejdet med at finde ud af, hvilken teknologi der passede bedst og hvilke behov, vi havde."

– Respondent fra projektvirksomhed



Felt C: Viden erhvervet i et netværk eller i en ekstern sammenhæng:

Direktøren har på et tidspunkt opdaget en mulig sammenhæng mellem virksomhedens forretningsmodel (felt A) og kunstig intelligens (felt B), og bruger nu sit netværk til at validere, om kunstig intelligens er noget, virksomheden kan bruge. Sagt med andre ord, så leder direktøren efter gode business-cases i sit netværk:

"Jeg har set nogle ret overbevisende cases på det og jeg har set andre bruge det."

- Respondent fra projektvirksomhed

Felt D: En/flere medarbejdere i organisationen kan se og arbejde med input fra de øvrige felter:

Det rigtige valg af digital teknologi i forhold til virksomhedens strategi og forretningsmodel gør det ikke alene. Medarbejdernes og dermed organisationens evne til at bringe det hele i spil og sikre selve operationaliseringen af de øvrige tre punkter er helt centralt. Lederen skal her sikre, at alle medarbejdere kommer med "på den digitale vogn", når virksomheden gennem digitaliseringen har skabt en ny situation (at bevæge sig fra før-situationen til efter-situationen). Dette kan illustreres ved hjælp af nedenstående citat:

"Vi skal sørge for, at sælgerne, der har et lidt ældre paradigme (før-situationen), også omfavner de muligheder, der ligger i den nye teknologi. De skal aflære den gamle måde at gøre tingene på og tillære nogle andre."

- Respondent fra projektvirksomhed

Felterne A, B, C og D - Sammenhængen – ledelsen mellem dem:

Virksomhedens succes målt i forhold til reduktionen i omkostningerne til salgsstyrken og den mere værdiskabende kundeoplevelse, opstår gennem direktørens evne til at integrere og se sammenhængen mellem de fire felter i figur 14. Erfaringerne fra casene i Digital Katalysator viser, at mange virksomheder ofte har viden om et eller to felter, men mangler viden fra de andre felter, for at lykkes med digitalisering. Særligt stort er problemet med at se sammenhængen mellem felterne A og B (nogle kan se strategien, men ikke teknologien eller omvendt), og imellem felterne A og C (direktøren eller organisationen forstår ikke, hvad digitale teknologier kan gøre for virksomheden eller de skaffer sig ikke viden om digitale teknologier) samt imellem felterne A og D (medarbejderne har viden, men involveres ikke af direktøren eller at teknologien ikke giver mening for dem og ikke bringes i spil i organisationen).



Digitalisering skal
ske på alle tre
virksomhedsniveauer



7.5 Konklusion

Projektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator" har vist, at mange virksomhedsledere forstår at tage aktivt hånd om digitaliseringsprocessen, og at ledelsen er en væsentligt succesfaktor, især da digitalisering er et helt nyt område for flere af virksomhederne. Vi har i dette afsnit fortalt om tre virksomheder, hvor lederne i virksomhederne har forstået at "udfolde" ledelsesopgaven i forbindelse med digitalisering på en særlig fin måde. Der fremstår på basis af projektet tre vigtige ledelsesinstrumenter:

1. Sammenhængskraft mellem virksomhedens tre niveauer

Det er vigtigt at sikre sammenhængen mellem virksomhedens tre niveauer: bestyrelsen, direktionen (direktøren og ledende medarbejdere) og medarbejderne (den brede organisation). Ny viden, innovative ideer, afgørende handlinger der skaber succes, nye opdagelser og idéer til nye forretningsmodeller kan komme fra alle tre niveauer. Det er derfor vigtigt at sikre sammenhængen mellem de tre niveauer, så idéer og ny viden ikke 'falder mellem to stole/niveauer', når idéen eller ny viden skal overdrages fra et niveau til et andet i virksomheden. Det gælder derfor for ledelsen om at binde de tre niveauer sammen.

2 Ledelse af digitaliseringsprojekter er en multifacetteret opgave

Gennemførelse af et digitalt udviklingsprojekt er ikke kun et spørgsmål om medarbejderne og organisationen, åbenhed og involvering. Ledelsen må også skabe sammenhæng og integration mellem den viden og teknologi, som virksomheden har, og mellem strategien og forretningsmodellen og de ressourcer og medarbejdere, virksomheden har til rådighed.

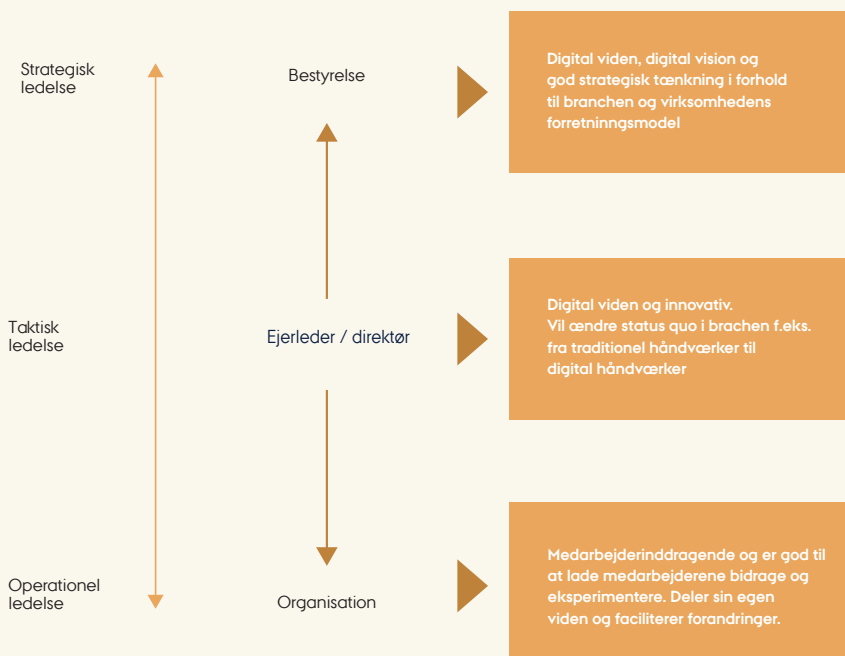
3. Involvering af medarbejderne

Ejerlederen/direktøren opnår de bedste resultater med digitalisering, hvis lederen er visionær og samtidig kan dele visionen med medarbejderne, så de forstår visionen og kan omsætte den til praksis. Ledelsesopgaven består i at skabe et forum, hvor medarbejderne kan involveres og afprøve idéer og eksperimentere. Ergo skal lederen kunne samle, forene, udvikle, støtte medarbejderne. Det minder meget om leadership-tankegangen. I de projekter, vi har undersøgt, har vi kun i begrænset omfang mødt "management"-tilgangen. Mange medarbejdere kvitterer for indflydelsen ved selv at kunne engagere større dele af organisationen.

Den ledelsesmæssige sammenhæng er illustreret i figur 15

Figur 15

Den ledelsesmæssige sammenhæng mellem bestyrelse, ejerlederen/direktøren og organisationen



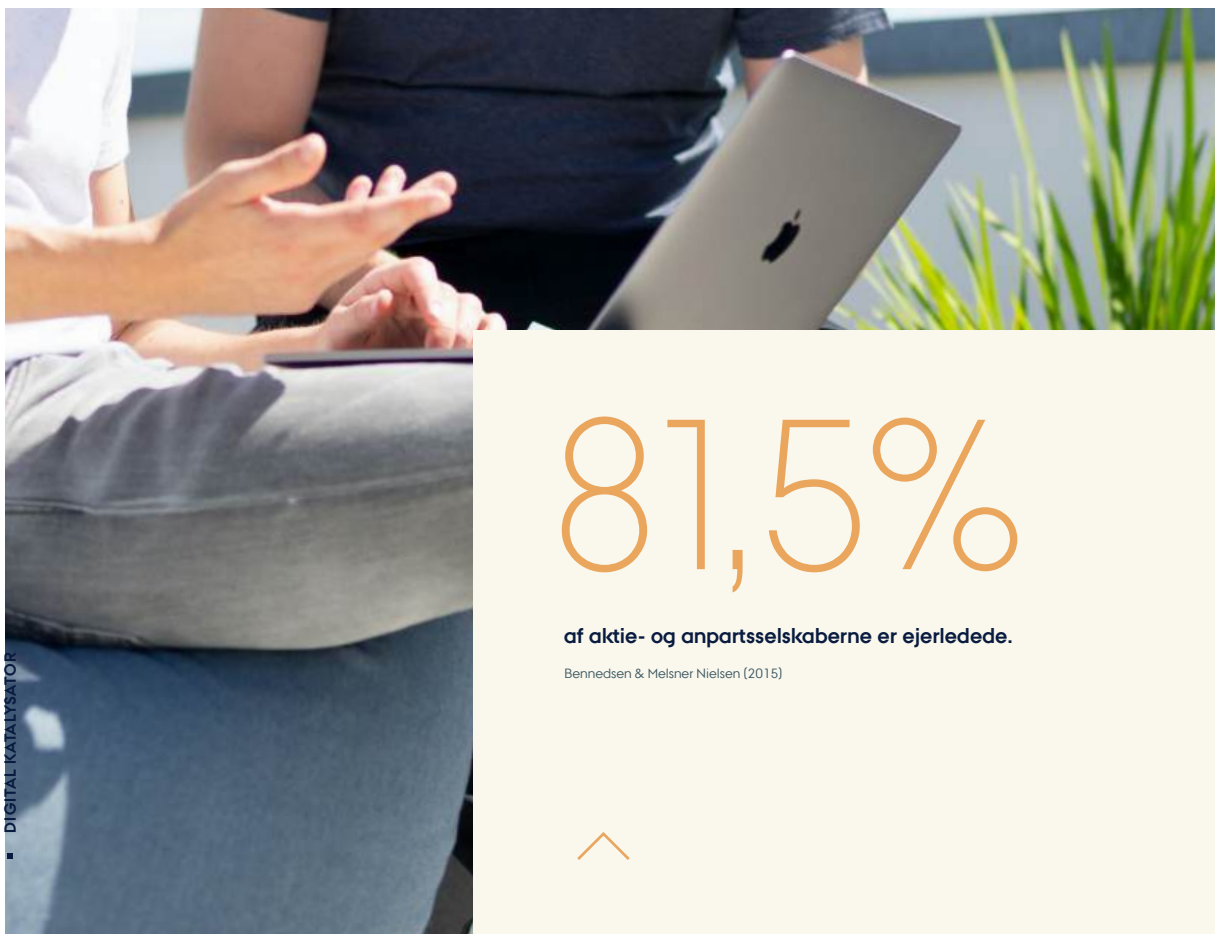
7.5.1 Key takeaways

- 01 Bestyrelse og direktion skal sikre den digitale strategiske udvikling og en konkurrencedygtig forretningsmodel
- 02 Alle tre virksomhedsniveauer - bestyrelsen, ejerlederleder/direktør og medarbejderne - skal arbejde i samme retning.
- 03 Ledelsen skal skabe sammenhæng og integration mellem den viden og teknologi, som virksomheden har, og mellem strategien og forretningsmodellen og de ressourcer og medarbejdere, som virksomheden har til rådighed.
- 04 Medarbejderne skal involveres. De har mange gode ideer og har føling med omgivelserne og kan lave eksperimenter, der sætter strøm til de strategiske visioner.
- 05 Digitalisering kræver både teknologi, viden, netværk og relationer såvel internt som eksternt.

7.5.2 Refleksionsspørgsmål

- 01 Er der sammenhængskraft mellem bestyrelse, direktion og medarbejderne i forhold til den digitale udvikling?
- 02 Har ejerlederen en ledelsesstil, der fremmer digitalisering?
- 03 Har I en digital kultur?
- 04 Involveres medarbejderne i tilstrækkelig grad?
- 05 Er der behov for nye kompetencer?
- 06 Har I en hensigtsmæssig organisationsstruktur?
- 07 Har I sikret jer en tovholder på de digitale projekter?

8. Samspillet mellem ejerne og bestyrelsen



81,5%

af aktie- og anpartsselskaberne er ejerledede.

Bennedsen & Melsner Nielsen (2015)



Såfremt en SMV-bestyrelse skal kunne fungere som en digital katalysator, kræver det, at bestyrelsen har muligheden for at træffe de strategiske beslutninger omkring digitalisering af virksomheden. I SMV'er er det imidlertid langt fra altid tilfældet pga. virksomhedens ejer- og ledelsesstruktur.

8.1 Ejer- og ledelsesstrukturen i danske SMV'er

Den governancestruktur, der er fastlagt i selskabslovgivningen, er en hierarkisk struktur, hvor medlemmerne af bestyrelsen vælges på generalforsamlingen. Bestyrelsen er ansvarlig for den overordnede og strategiske ledelse af virksomheden på vegne af ejerne, og den ansætter og afskediger direktøren. Bestyrelsen kan ifølge selskabsloven træffe de strategiske beslutninger, den ønsker og direktionen er herefter forpligtet til at eksekvere. Det skal dog nævnes, at det i store selskaber typisk i praksis er direktionen, der fremlægger forslag til strategi for bestyrelsen, men det er ifølge loven, bestyrelsen der har beslutningsmagten. Lovgivningen bygger således på en forudsætning om, at bestyrelsen har beslutningsmagten og f.eks. kan udskifte direktøren, hvis denne f.eks. ikke har den nødvendige digitale tankegang.

I SMV'er ser governancestrukturen imidlertid helt anderledes ud som følge af ejer- og ledelsesstrukturen. Selvom den varierer, og det ville være en fejltagelse at betragte alle SMV'er som ens, er der dog visse fælles karakteristika. For det første er SMV'er oftest ejerledede og har en eller få ejere. En undersøgelse af aktie- og anpartselskaber fra 2015 viser, at over halvdelen af selskaberne kun har én ejer. Derudover er der normalt et helt eller delvist overlap mellem ejerne og virksomhedens ledelse, da 81,5 % af aktie- og anpartsselskaberne er ejerledede.⁴⁹

Dette mønster genfindes til dels hos projektvirksomhederne, hvor knap halvdelen ved projektstart var ejerledede, dvs. at en ejer med bestemmende indflydelse også indgår i ledelsen af virksomheden, jf. kapitel 4. Herudover kunne 8 virksomheder karakteriseres som familievirksomheder. I de resterende virksomheder bestod ejerkredsen af flere ejere, hvor ingen havde bestemmende indflydelse. I de fleste sad samtlige ejere i bestyrelsen og en af dem var oftest direktør.

En af konsekvenserne er, at ejerledere med en bestemmende ejerandel i praksis ikke er underordnet bestyrelsen. I henhold til loven er ejerlederen underordnet bestyrelsen i rollen som direktør, men til gengæld er ejerlederen som ejer overordnet bestyrelsen og er den, der vælger bestyrelsen. Ejeren kan derfor lægge pres på bestyrelsen både oppefra og nedefra og har i praksis myndighed til at tilsidesætte bestyrelsens beslutninger. Det betyder også, at bestyrelsen ikke kan afskedige ejerlederen, men denne kan afskedige bestyrelsen. Bestyrelsen skal derfor have fokus på at bygge op omkring ejerlederen.⁵⁰

Når ejeren/ejerne har den nødvendige digitale indsigt, eller når bestyrelsen formår at få dem til at indse de digitale muligheder, bliver fordelene ved ejer- og ledelsesstrukturen tydelige. Med ejerne involveret i bestyrelse og ledelse kan der hurtigt træffes beslutning og trykkes på eksekveringsknappen. Dette understreges af nogle bestyrelsesmedlemmer.

”Nu skal vi gøre noget anderledes, nu går vi i en ny retning – han er virkelig meget åben. Vi tænker det igennem, men så handler vi hurtigt.”

– Formandsinterview ved projektstart

49 %

af virksomhederne var ved projektstart ejerledede.



Imidlertid kan den stærke tilstedeværelse også bremse digitaliseringen, hvis den bruges til at forhindre eller forsinke strategisk beslutningstagning. I litteraturen anføres, at ejer- og ledelsesstrukturen i SMV'er ofte i praksis vil begrænse bestyrelsens beføjelser, der dermed har begrænsede muligheder for at påvirke udformningen af virksomhedens strategi.⁵¹

"Hvis ledelsen (ejerleder) ikke kunne og ville være med til at implementere strategien, så er det ligegyldigt"

– Respondent fra projektvirksomhed

Ejernes motivation, mål og værdier spiller derfor en stor rolle. Ofte er ejerledere styret af frihed.⁵² Frihed kan være et tvetydigt begreb, men ofte forbinder ejerledere det med retten til selv at træffe beslutninger og fastsætte retningen for virksomheden. Uanset hvad den enkelte ejerleder opfatter som frihed, kan ønsket om frihed påvirke virksomhedens udvikling og organisation. Påvirkningen kan både være positiv og negativ.

8.2 Ejere som udfordring?

I projektet påpegede flere formænd, at ejerne, af forskellige årsager, udgjorde en udfordring i forhold til det strategiske arbejde, herunder med digitalisering. I enkelte virksomheder i projektet var det ikke muligt for bestyrelsen at arbejde strategisk, bl.a. fordi ejerne (der var involveret i ledelsen) traf beslutninger af betydning for virksomhedens udvikling, herunder digital udvikling, på impuls og uden at inddrage bestyrelsen. I andre virksomheder arbejdes der ikke strategisk, fordi ejerne ikke kan se ideen med det eller evner det.

Dog er bestyrelsen i de fleste deltagende virksomheder i varierende grad aktivt involveret i strategisk beslutningstagning. Uanset om bestyrelsen deltager aktivt i strategiprocesen eller ej, har ejerne, der typisk sidder i bestyrelsen ofte det sidste ord i beslutninger vedrørende strategiske investeringer i digitalisering.

8.2.1 Ejerlederens kontrolgen giver ikke bestyrelsen plads

En vigtig faktor er ejernes ønske om at opretholde en stram kontrol over virksomheden. En bestyrelsesformand beskrev, hvordan ejerlederen modarbejdede ethvert forsøg på at ændre den eksisterende kontrolstruktur.

"Det tog ham et halvt år at forstå, hvad vi prøvede at gøre. Nu er han kommet til at forstå, hvad vi prøver at opnå. Jeg tror, at det vil tage meget lang tid, før han accepterer ændringer. Jeg vil sige, at

han vil have svært ved at acceptere det. Det der er med familieejede virksomheder er, at de er mere beskyttende. De har svært ved at forstå, at det er nødvendigt at lave nogle ændringer. De vil gerne holde på, hvad de har.”

- Formandsinterview ved projektstart

I mange virksomheder har ejer(ne)/ejerledere dog været åben for at give plads til bestyrelsen. Ejere giver her ofte udtryk for, at der er svært at finde de rigtige personer til bestyrelsen

8.2.2 Ejere har modvilje mod økonomisk risiko

Det koncentrerede ejerskab kan føre til manglende investeringslyst, fordi man ikke vil løbe for stor økonomisk risiko, jf. kapitel 6.7. Det illustreres af citatet:

“Enhver ny investering i virksomheden er noget, vi skal kunne klare inden for budgettet eller den kapital, der er til rådighed for os.”

- Formandsinterview ved projektstart

I de fleste virksomheder skal modviljen findes i erfaringer fra finanskrisen, hvor mange virksomheder var økonomisk pressede og har kæmpet for at genvinde fodfæstet. I nogle få virksomheder handlede det endvidere om at beskytte virksomhedens status som familievirksomhed:

“Så de er villige til at investere lidt, men hvis man f.eks. forestillede sig, at man skulle skaffe ekstern kapital, det tror jeg ikke, de ville... Det her er den følelsesmæssige del. De vil stadig være en familievirksomhed...”

- Formandsinterview ved projektstart

8.2.3 Manglende digitalt mindset og kompetence

Det er oftest manglende digitalt mindset og forståelse, der er skyld i strategisk træghed med hensyn til digitalisering. Hvis ejerne, der oftest også er bestyrelsesmedlemmer, mangler evnen til at forstå behovet for digitalisering, kan det være svært for de eksterne bestyrelsesmedlemmer at drive den strategiske proces. I projektet henviser flere formænd/bestyrelsesmedlemmer til problemer af denne type. Et par eksempler herpå:



“Jeg har sagt, at det er en trussel mod virksomheden. Hvis det bryder ned, og vi ikke kan finde nogen, så er vi egentlig tilbage til, at vi så skal gøre alt manuelt. Jamen, nu går det jo lige godt nok, så kan vi ikke bare blive ved med det? Der er simpelthen ikke den der grundlæggende forståelse for, at man skal gøre det.”

- Formandsinterview ved projektstart

Citatet illustrerer også den nølende tilgang til forandring, der ofte nævnes i SMV-litteraturen, hvor det understreges, at jo længere ejerskabet koncentrerer om den samme person eller en begrænset gruppe af individer, desto mere sandsynligt er det, at ejere har svært ved at forandre sig selv og virksomheden.

Bestyrelsesmedlemmer har desuden fremhævet, at manglende tid og arbejdspress kan gøre, at bestyrelsen kan være tilbageholdende med at igangsætte flere strategiske initiativer. I flere af projektvirksomhederne er et af bestyrelsens fokuspunkter, hvordan ejerlederen kan frigøres fra nogle opgaver, så han eller hun kan bruge tid på nye strategiske initiativer, f.eks. digitalisering.

8.3 Generationsskifte

På den negative side kan ejerne have en tendens til at udskyde strategiske beslutninger i forhold til digitalisering, hvis et generationsskifte er nært forestående, dvs. inden for 2-3 år. Det kan der være flere grunde til. I projektvirksomhed 18 var grunden, at familieejerslederen opfattede investeringer i digital teknologi som en så vidtrækkende beslutning, at børnene, der skulle overtage, skulle træffe beslutningen. I andre tilfælde udskydes beslutninger, fordi de aldrende ejere, der er involveret i ledelsen der snart skal pensioneres, ikke ønsker at beskæftige sig med emner, de ikke forstår.

Også i forbindelse med selve generationsskiftet, er der en risiko for, at det vil lamme bestyrelsen, fordi det tager fokus. Efter generationsskiftet er det digitale mindset og forståelse ofte højere hos næste generation. Dette betyder dog ikke automatisk, at bestyrelsen kan træffe beslutning om at fremskynde digitaliseringen. Adskillige faktorer kan svække beslutningskraften, f.eks. har næste generation brug for tid til at etablere sig og stå på egne ben, og bestyrelsen bruger tid på at støtte ham/hende generelt. I andre virksomheder fortsætter den tidligere generation med at udgøre en barriere for det strategiske arbejde med digitalisering, fordi de fortsat sidder i bestyrelsen. Det kan være meget svært for den yngre generation at drive den strategiske forandring, hvis den tidligere generation ikke forstår nødvendigheden.

“N Og NN (den unge generation) er meget bevidst om, at nu skal vi videre, og det er virkelig der, vi er, og så sidder han faktisk der, og så kan man sige, at forældrene sidder på den ene side...”

- Formandsinterview ved projektstart



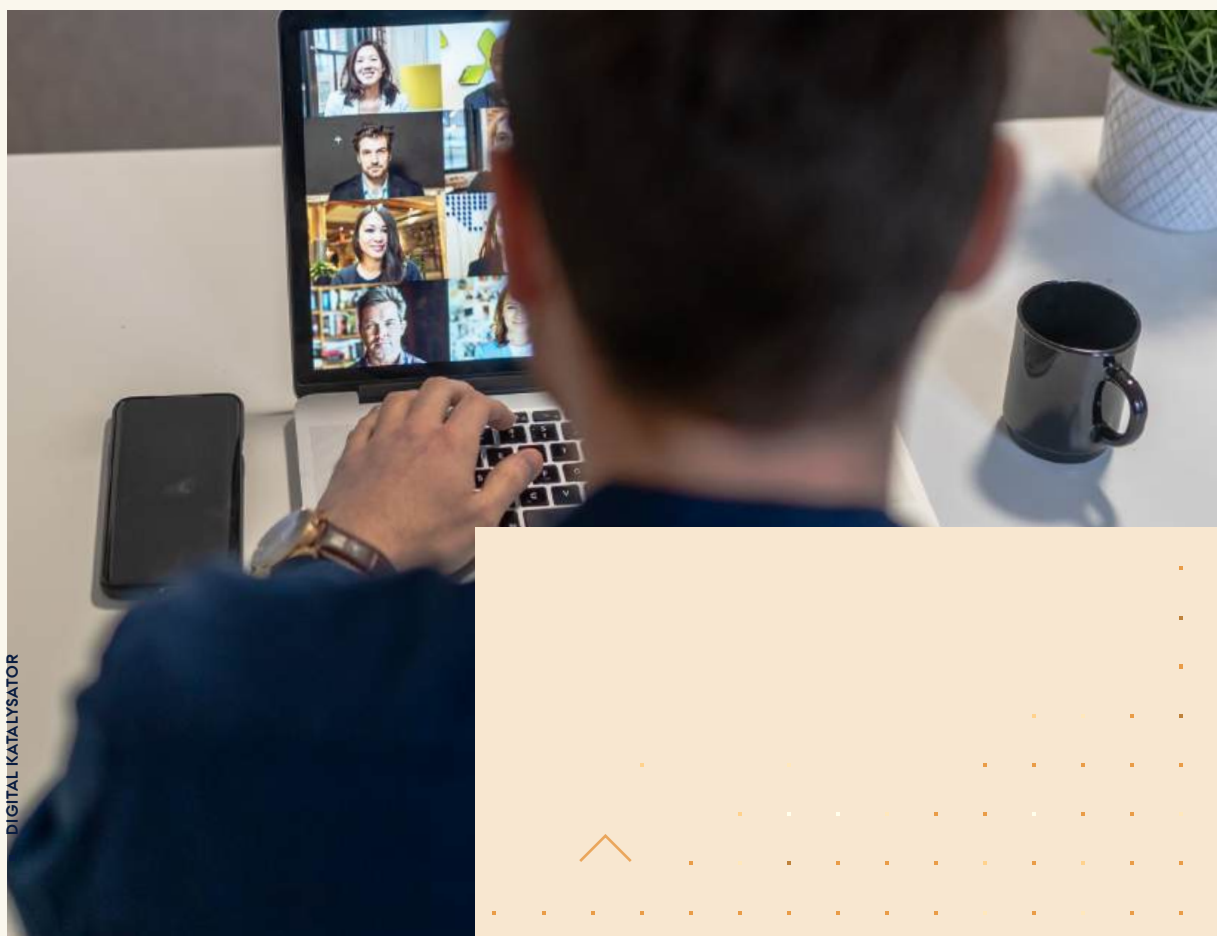
8.4 Konflikter

Det er ikke kun i de ældre familievirksomheder, konflikter er et problem, men også i SMV'er med flere ejere. I 3 af projektvirksomhederne var der så store konflikter, at de påvirkede den overordnede ledelse af virksomheden, da konflikterne flyttede ind i bestyrelseslokalet og bestyrelsesformændene blev tvunget til at bruge deres tid på at løse disse konflikter.⁵³

Del 3.

Bestyrelsen
som digital
katalysator
– konklusion
og anbefalinger

9 Konklusion og perspektivering



Projektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator" havde til formål at skabe vækst på kort og langt sigt ved at klæde SMV-bestyrelser på til at arbejde strategisk med digitalisering, både i forhold til effektivisering og innovation. Målet var at skabe ny forskningsbaseret viden og værktøjer, som hjælper SMV-bestyrelser til at forstå, vurdere og investere rigtigt i de muligheder, ny digital teknologi giver SMV'er.

I projektet fik 35 bestyrelser et digitalt kompetenceløft i form af enten en advisory, dvs. et midlertidigt bestyrelsesmedlem, som ikke anmeldes til Erhvervsstyrelsen (3 valgte at anmelde advisory som egentligt bestyrelsesmedlem), en specialdesignet bestyrelsesuddannelse på 3x2 dage eller en digital konsulent ind mod bestyrelsen. Herudover deltog virksomhederne ved projektstart i en 4,5 timers screeningsworkshop, bestående af interview med formanden, profilttest af ejerleder/direktør og en fælles workshop, hvor virksomhedens forretningsmodel og 'as is'-billede i forhold til digitalisering blev kortlagt. Herudover blev digitale potentialer identificeret og diskuteret med et panel af eksperter på 4-6 personer, og der blev – hvis muligt – foretaget en prioritering og formuleret en overordnet handleplan.

9.1 Succesfuld digitalisering er et puslespil med mange brikker

Projektet viste, at det er vigtigt med digitale kompetencer, men de kan ikke stå alene. Digitalisering er et puslespil med mange brikker. I projektet identificeredes de vigtigste faktorer for, at virksomhederne lykkes på den digitale rejse, ligesom de største udfordringer blev identificeret, jf. rapportens del II. Det betyder, at bestyrelsen for at spille en rolle som digital katalysator, skal have fokus på disse faktorer, som primært fordeler sig på 3 områder:

- 01 Bestyrelsens rolle og kompetencer
- 02 Bestyrelsens og ledelsens strategiske arbejde med digitalisering
- 03 Organisationen - kultur, struktur og kompetencer



I den følgende opsummeres der på de tre områder.

75%

af SMV-bestyrelserne **øgede i projektperioden deres grad af involvering** i arbejdet med digitalisering

9.2 Kompetenceløft - det virker

Målet med kompetenceløftet var at undersøge, om og hvordan et sådant kompetenceløft kunne være med at ruste bestyrelsen til det strategiske arbejde med digitalisering og øge deres fokus på og arbejde med digitalisering. Som det fremgår af kapitel 5 har 75 % af SMV-bestyrelserne øget deres involveringsgrad i arbejdet med digitalisering på tværs af de forskellige typer af kompetenceløft. Det viser, at der kan være mange veje til at styrke bestyrelsens digitale arbejde.

Der synes dog at være stor forskel på, hvordan de forskellige kompetenceløft virker ift. bestyrelsen og virksomheden. Såfremt man ønsker at styrke den strategiske rolle og udvikle en digital strategi, synes bestyrelsesuddannelse eller en bestyrelsesmedlem at være det, der skaber størst værdi. Dog ses også, at konsulenter kan bidrage til udformningen af en digital strategi eller til at udarbejde analyser til brug for den strategiske beslutningstagning i bestyrelsen, men her hyres konsulenten specifikt til dette. Konsulenternes største styrke synes imidlertid at bestå i deres bidrag til f.eks. eksekvering af besluttede initiativer, f.eks. hvor bestyrelsen og direktionen ved, hvor virksomheden skal hen digitalt, men man er i tvivl om, hvordan det bedst eksekveres i praksis eller hvor konsulenten kan tilføre organisationen de ressourcer, den mangler.

Læringen er derfor, at som SMV-bestyrelse, der mangler et digitalt kompetenceløft, skal man nøje overveje, hvilken type kompetenceløft der er behov for og være meget bevidste om, at der ikke er noget quick fix, uanset hvilken type af kompetenceløft man vælger. Som anført i kompetenceguiden i kapitel 5.5. er der knyttet forskellige styrker til det enkelte kompetenceløft, men ingen af kompetenceløfterne virker "af sig selv". Vælger man et digitalt bestyrelsesmedlem eller en digital advisory, er det f.eks. vigtigt, at der foretages en grundig kompetenceafklaring og at man vælger en person, som kan koble de digitale kompetencer til forretningsmodellen og strategiarbejdet. Herudover skal der gennemføres en grundig on-boarding, digitalisering skal prioriteres og bestyrelsen skal kunne rumme nye kompetencer. På samme måde er der en række forhold, man skal være opmærksom på ved de andre typer af kompetenceløft.

9.3 Strategisk digitalisering

Det blev i projektet tydeligt, at digitalisering rammer alle, men det er forskelligt hvordan. Virksomhedernes digitale potentialer og trusler, som blev identificeret under screeningsworkshoppen, viser et klart billede af en strategisk kontekst, som er i konstant forandring. Virksomhederne oplever f.eks. internt pres for at forbedre kommunikation, koordination og produktionshastighed gennem digitalisering. Og eksternt mærker de et skift fra fysiske til digitale kanaler, nye kundekrav og et øget fokus på grøn omstilling. Dette omverdensbillede understreger, at mens nogle virksomheder ser digitalisering som en nødvendighed for overlevelse inden for en 3-5 årig periode, ser andre det som en mulighed for at tage deres forretning til det næste niveau, uanset branche og størrelse.

Som følge af virksomhedernes forskellige udgangspunkt, eksekverede de også på forskellige niveauer. Mens nogle virksomheder af forskellige årsager slet ikke kom i gang (C-holdet), fik andre styrket deres digitale støttefunktioner (B-holdet) og endeligt var der A-holdet, som fik sat digital strøm til deres værdikæde og deres værditilbud.

En yderligere læring er, at virksomhederne i projektforløbet indså at analyse, strategi og organisationsudvikling var en nødvendighed for at nå i mål med de digitale projekter. 19 virksomheder udviklede i projektperioden en egentlig strategi, en strategisk analyse af et eller flere indsatsområder eller foretog organisatoriske ændringer, f.eks. ansættelse af digitale kompetencer, kompetenceudvikling eller strukturændringer, for enten at nå i mål med digitale initiativer eller starte projekter op. Det synes at understrege vigtigheden af strategi, analyse og organisation, hvis man skal lykkes med strategisk funderet digitalisering.



Som anført i kapitel 2.3.4. viser forskning, at det for mange virksomheder er vigtigt at arbejde ambidekstralt, hvis virksomheden skal være resilient. Ser man på de projektvirksomheder, der i projektet arbejdede med avanceret teknologi (f.eks. AI og IoT) var de også nødt til at optimere, opdatere eller udskifte deres eksisterende digitale systemer, f.eks. ERP-systemet. Det betyder, at de har arbejdet ambidekstralt, dvs. at de har optimeret og innoveret på samme tid.

Projektet viser også på en anden måde, at digital innovation er vigtig, da det gør virksomheden attraktiv. Flere af de virksomheder, som har brugt de digitale teknologier til at lægge et nyt lag på deres værditilbud eller gentænke det, er blevet solgt til kapitalfonde. Man bør derfor altid overveje, hvordan man kan innovere forretningen, for dermed også at gøre den attraktiv for en potentiel køber.

Da det ikke er alle bestyrelser eller ejerledere/direktører, der er rustet til at arbejde digitalt på strategisk niveau, bl.a. fordi de mangler indsigt i de digitale teknologier og hvordan de kan kobles til forretningen, er der på basis af projektet også udviklet en række værktøjer til brug for denne proces, f.eks. Teknologikort, Digitaliserings-canvas, og BMC-guide til kortlægning af forretningsmodel og status for digitalisering, jf. kapitel 6. Værktøjerne kan findes på www.digitalkatalysator.dk.



9.3 Ledelse og organisation

9.3.1 Samspil mellem virksomhedsniveauerne

Mange af virksomhederne i projektet, der har arbejdet med og eksekveret digitale initiativer, er karakteriseret ved, at ledelsen udspiller sig i en treenighed, hvor der er et tæt samspil mellem de tre typiske niveauer i en organisation, nemlig 1) bestyrelsen, 2) ejerlederen/direktøren og 3) organisationen. Det gennemgående bindeled er oftest ejerlederen/direktøren, hvilket dog ikke betyder, at denne skal være tovholder, jf. kapitel 7. Såfremt virksomheden skal lykkes med digitalisering, skal alle tre virksomhedsniveauer helst være involveret og sammenhængen imellem de tre niveauer skal sikres, således at man aktiverer viden og ideer fra alle tre niveauer og således, at idéer og ny viden ikke 'falder mellem to stole/niveauer', når idéen eller ny viden skal overdrages fra et niveau til et andet i virksomheden.

Bestyrelsen og ejerlederen/direktøren skal skabe den digitale vision og strategi på basis af analyser af, hvor digitalisering kan skabe størst værdi. Det stiller krav til det strategiske arbejde, jf. kapitel 6, hvor der gives eksempler på, hvordan digitalisering skabte værdi i projektvirksomhederne. Herudover skal bestyrelsen og direktion have fokus på at foretage den nødvendige prioritering af initiativerne og på, at der sikres de nødvendige økonomiske og organisatoriske rammer, samt at initiativerne ikke drukner i drift, men rent faktisk eksekveres, jf. kapitel 6.

Ejerlederen/direktøren skal omsætte den strategiske ledelse til mere taktisk ledelse og sikre en proces for implementering. Dette kan ske i samspil med en eller flere (nøgle) medarbejdere. Ejerlederens/direktørens opgave er ligeledes at skabe en organisationsstruktur, og en kultur samt fremme en ledelsesstil, der sætter organisationen i stand til at gennemføre strategien og de taktiske tiltag. Her er ledelsens evne til at involvere medarbejderne et nøglepunkt. Der er i projektet mange eksempler på, hvordan man kan lykkes med dette, jf. kapitel 7.

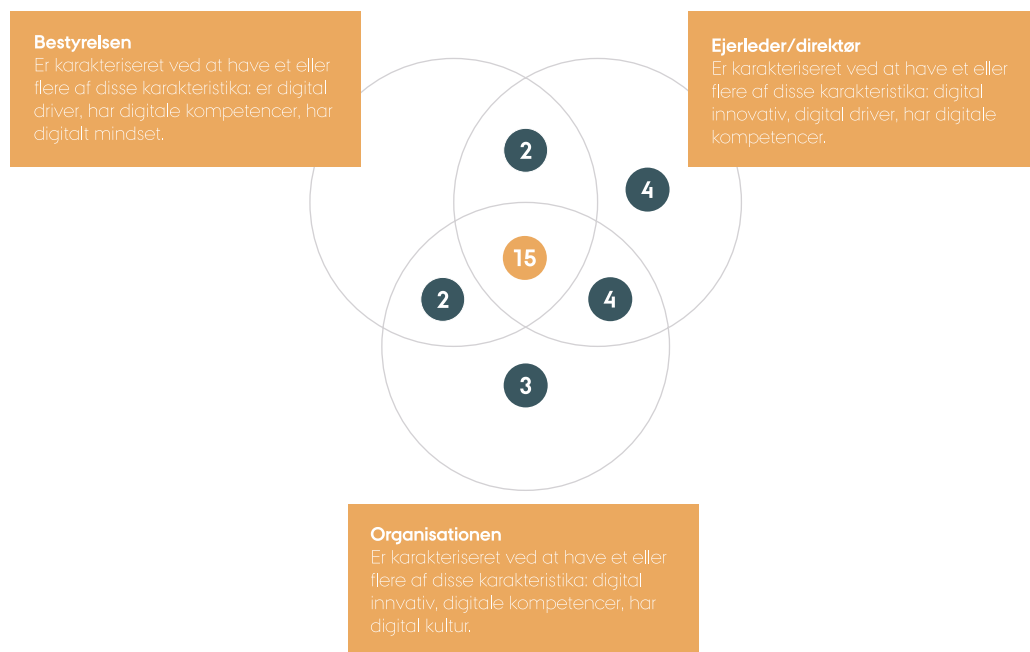
Organisationen. På det tredje niveau er vi på det operationelle niveau, hvor organisationsstrukturen, kulturen og ledelsen skal hjælpe med til, at digitalisering gøres praksisnær for medarbejderne. Grundlæggende drejer det sig om, at visioner, strategi og teknologi deles bredt i organisationen, ligesom den skal have tilført de nødvendige tidsmæssige ressourcer. Det kræver stort fokus på og involvering af organisationen. Projektet viser, at der er forskellige måder, hvorpå der kan skabes en hensigtsmæssig struktur, jf. kapitel 7.2. Herudover kan man næsten ikke overvurdere betydningen af en digital kultur, da den ofte er afgørende for at kunne lykkes. I kapitel 7.3. er der eksempler på kulturer, der fremmer digitalisering, og hvordan virksomhederne har arbejdet med kulturen.

9.3.2 Hvor stærk skal treenigheden være?

Ser man på projektvirksomhederne, er der en del virksomheder, hvor digitalisering i større eller mindre grad sker i den ovenfor beskrevne treenighed. Det er svært at analysere, hvor stærk treenigheden er, og hvor godt den fungerer i de enkelte virksomheder. Da forudsætningen for at kunne arbejde i en treenighed er, at der som minimum er digital mindset og kultur på alle tre niveauer, er det interessant at se, hvor mange virksomheder, der ved projektafslutning har potentialet, jf. figur 16. Sweetspot er selvsagt der, hvor alle tre cirkler er overlappende. Der er til brug for forskningsartikler foretaget en dybere analyse, da der selvsagt er stor forskel på, om f.eks. organisationen har en digital kultur, men mangler kompetencer eller om den har begge dele. Her gives alene et aggregeret overblik.

Figur 16

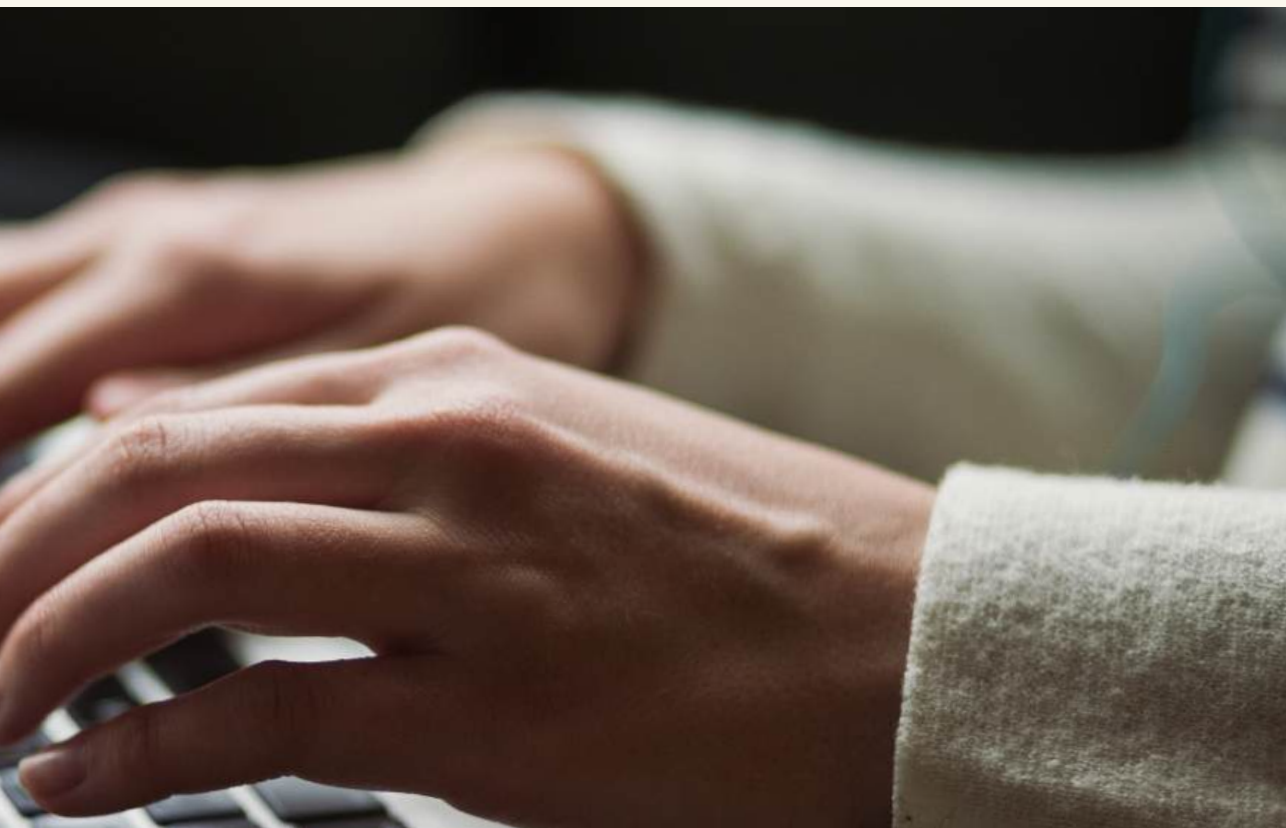
Digitaliserings potentiale i virksomhederne



Projektet har været med til at styrke såvel bestyrelsen og ejerlederen/direktørens fokus på og arbejde med digitalisering. Spørgsmålet er selvfølgelig, om og hvordan de tre niveauer kan vægtes op mod hinanden. Det kan projektet ikke sige noget sikkert om. Dog ser vi virksomheder med en meget stærk digital innovativ ejerleder med en stærk digital organisation med fokus på digital udvikling og innovation, der innoverer gennem brug af avancerede digitale teknologier, selvom bestyrelsen ikke på nogen måde er digital. Langt sværere er det selvsagt at lykkes, såfremt bestyrelse og ejerleder er digitale, men organisationen er digitalt udfordret. Her skal der måske arbejdes både med tilførsel af nye kompetencer og med at skabe en digital kultur. I virksomheder, hvor bestyrelse og organisation er digital, men ejerleder mangler digital forståelse og mindset, er det næsten umuligt, da ejerlederen vil have svært ved at foretage de nødvendige investeringer og også at lede en digitaliseringsproces.

9.3.3 Samspillet mellem ejere og bestyrelse

Såfremt en SMV-bestyrelse skal kunne fungere som en digital katalysator, kræver det, at bestyrelsen har muligheden for at træffe de strategiske beslutninger omkring digitalisering af virksomheden. I SMV'er kan virksomhedens ejer- og ledelsesstruktur begrænse bestyrelsens strategiske råderum, jf. kapitel 8, ligesom forhold knyttet til ejerskabet kan udgøre en barriere eller nedsætte hastigheden for den digitale omstilling, f.eks. udsigten til generationsskifte, konflikter i ejerkredsen, manglende risikovillighed mv., jf. kapitel 8.



9.4 Opsummering – bestyrelsens fokuspunkter og parathed

På baggrund af resultaterne fra projektet, skal man som SMV-bestyrelse således have fokus på, om:

- bestyrelsen har digitale kompetencer, kultur og struktur (kapitel 5)
- bestyrelsen har overblik over forretningsmodel og hvor, virksomheden allerede er digitaliseret (kapitel 6)
- bestyrelsen har det nødvendige strategiske fokus på digitalisering (kapitel 6)
- virksomheden har den nødvendige økonomi og om bestyrelse og ejerleder har den fornødne investeringslyst og risikovillighed (kapitel 6)
- bestyrelsen har det nødvendige fokus på fremdrift (kapitel 6)
- virksomheden har en organisation med en struktur, kultur og kompetencer, der kan drive en digitalisering af virksomheden (kapitel 7)
- ejerne og ejerleder/direktion har den nødvendige motivation, forståelse og investeringsvillighed (kapitel 8)
- Ejerleder/direktør kan lede en digital omstilling

Projektteamet har på baggrund af ovenstående udviklet en [digital parathedstest](#), som kan hjælpe SMV-bestyrelser med at evaluere, hvor godt de er rustet til det strategiske arbejde med digitalisering og med at identificere mulige udviklingsområder. Testen består af 25 spørgsmål fordelt på 9 vigtige fokusområder identificeret i projektet. Der er ikke tale om en facitliste, men et værktøj til at facilitere bestyrelsens snak om, dels hvor den har stærke og svage sider, dels hvor der er behov for at styrke bestyrelsen. Der er ikke nødvendigvis behov for at score 5 på alle faktorer – det afhænger af den konkrete virksomhed. Det skal f.eks. vurderes, om der er behov for, at bestyrelsen kommer med viden og forslag til digitale initiativer, fordi ejerleder/direktion mangler viden og digitalt mindset, eller om behovet i højere grad er, at bestyrelsen skal være med til at prioritere, fordi ejerlederen har digitale kompetencer og er meget innovation og kommer med for mange digitale ideer ift. virksomhedens ressourcer. Eller har ejerleder/direktør stor viden, men mangler blik for, hvad der skal til for, at organisationen kan eksekvere. Ingen virksomheder er ens, og derfor er det vigtigt nøje at overveje, hvordan bestyrelsen kan skabe størst værdi. Værktøjet er brugt og testet af en lang række SMV-bestyrelser.

I figur 17 vises den digitale parathed i de bestyrelser, der har udfyldt testen (projektvirksomhederne indgår ikke):

Figur 17

Benchmark: Digital parathed i SMV-bestyrelser



N=114

Uanset hvordan man tolker figuren, må det konstateres, at der er plads til forbedring! Det er håbet, at den viden og inspirationen, vi har samlet i denne rapport og de værktøjer, der er udviklet på basis af projektet, kan bidrage til at ændre dette billede og dermed til at øge konkurrencekraften i danske SMV'er gennem en strategisk funderet anvendelse af digital teknologi.

Appendix 1: Noter

Referencer

- 1 Internet of Things (IoT) – tingenes internet – gør det muligt at koble apparater, produkter og lignende på internettet.
- 2 Computer-intelligens som f.eks. supercomputeren Watson. Nu udvikles software, som gør computere i stand til at bruge erfaringer fra en opgave på den næste. Man taler her om 'deep learning' og 'machine learning', jf. Dansk Erhvervs digitale politik <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/media-folder/downloads/politik-og-analyser/dansk-erhvervs-digitale-politik--vækst-gennem-digitalisering>.
- 3 Virtual reality er en computerskabt virkelighed, som man f.eks. gennem en VR-brille kan gå ind i. Ejendomsmægleren behøver ikke længere foretage et abstrakt projektsalg af lejligheden i en endnu ikke opført ejendom, jf. Dansk Erhvervs digitale politik <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/media-folder/downloads/politik-og-analyser/dansk-erhvervs-digitale-politik--vækst-gennem-digitalisering>.
- 4 Augmented Reality skaber en blanding af virkelighed og fiktion, hvor man lægger et lag computer-grafik oven på virkeligheden. Hovmann A/S, der sælger Lifting Technologies, og som her i 2019 vandt regeringens nyoprettede pris, 'Årets Digitale SMV: Omstilling', er et godt eksempel på, hvordan en SMV kan anvende AR. Her er der skabt en AR-løsning, der gør det muligt for sælgere via en iPad at vise potentielle kunder, hvordan f.eks. en palleløfter vil fungere i kundens virksomhed. Se filmen på <https://www.regeringen.dk/nyheder/digitalt-topmoede-2019/vinderen-af-årets-digitale-smvomstilling-kaares-paa-digitalt-topmoede/>.
- 5 Porter, M. E. & Heppelmann, J.E. (2015): How smart, connected products are transforming companies, Harvard Business Review, Vol. 93, Issue 10, s. 96-116; Evans, N. D. (2017): Mastering Digital Business. How powerful combinations of disruptive technologies are enabling the next wave of digital transformation.
- 6 Ansar, A. & Riase, A. (2016): Modelling and Evaluating Customer Loyalty Using Neural Networks: Evidence from Startup Insurance Companies, *Future Business Journal*, Vol. 2(1) s.15-30.
- 7 Jf. f.eks. Indekset over den digitale økonomi og det digitale samfund (DESI) for 2022.
- 8 <https://bm.dk/media/6128/digitalt-vaekstpanel-anbefalinger.pdf>
- 9 Jf. Redegørelse for Danmarks Digitale Vækst 2017: <https://em.dk/media/11655/05-04-redegørelse-om-danmarks-digitale-vaekst-2017.pdf>. Der findes forskellige definitioner på avancerede teknologier, men følger man EU-Kommissionen, defineres avancerede teknologier som sammenblandingen af digitale og strategiske nøgleteknologier og integrationen af fysiske og digitale systemer, jf. European Commission: Advanced Technologies. Hentet fra: https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/advanced-technologies_en
- 10 Undersøgelsen "Den digitale bestyrelse" – foretaget af Center for SMV, Aarhus BSS i samarbejde med Gejst/ Studio i perioden maj-juni 2017, blandt 121 danske bestyrelsesmedlemmer i små- og mellemstore virksomheder (SMV) - viser, at bestyrelser mangler viden og kompetencer til at agere strategisk og vækstorienteret i et nyt digitalt marked.
- 11 Redegørelse om Danmarks Digitale Vækst, 2022 og 2023: <https://via.ritzau.dk/data-attachments/00477/231af09a-0ad5-4f6b-b7ce-efcbb5e1311.pdf> og <https://digmin.dk/Media/638186177595246382/ENDELIG%20Redegørelse%20om%20Danmarks%20Digitale%20Vækst%202023.pdf>
- 12 Se Redegørelse for Danmarks Digitale Vækst 2022 og 2023.

- 13** SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder: https://mgmt.au.dk/fileadmin/SMVbestyrelsen/DigitalTidsalder_Rapport.pdf og Krise som digital driver i SMV-bestyrelser: https://mgmt.au.dk/fileadmin/MGMT/Subsites/Centre/SMV/Reports/Digital-Katalysator-2021-Rapport-170x240mm_Indholdssider_08.pdf
- 14** Se nærmere DESI 2022. Med Danmarks digitaliseringsstrategi, maj 2022 og en ny reformpakke for dansk økonomi, fra januar 2022 blev SMV-Digital-programmet videreført for perioden 2022-2026. Herudover blev der afsat 38 mio. kr. til initiativet SMV-Robot, der skal give danske virksomheder mulighed for at afprøve robotløsninger ved at låne en robot i en kortere periode samt modtage rådgivning om ibrugtagning af robotter.
- 15** Reglab (2018): Succesfuld digital Transformation i SMV'er, Delrapport 1 og IDA (2016): Virksomhedernes barrierer for automatisering og digitalisering samt Boston Consulting Group (2016): Winning The Industry 4.0 race – kan downloades her: <https://innovationsfonden.dk/sites/default/files/2018-07/bcg-winning-the-industry-40-race-dec-2016.pdf> (sidst tilgået 17. April 2019).
- 16** En rapport fra Center for Ejerledede Virksomheder viser, at ejerledelse er den dominerende ledelsesstruktur i både små, mellemstore og store danske virksomheder, jf. Bennedsen, M. & Nielsen, K.M. (2015): Ejerledelse i Danmark, Rapport 1: Ejerledelse – baggrund og udbredelse.
- 17** F.eks. kan nævnes en undersøgelse fra 2016 viste således, at kun 38 % havde en nedskrevet strategi med såvel handlingsplaner og delmål, 11% havde en strategi men ingen konkrete handlingsplaner og delmål, 30 % havde en strategi, som ikke var nedskrevet, og 19% havde ingen strategi, jf. Nykredit/Neville, M. (2016) Ejerlederanalysen: Nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerlederanalyse/nykredit_ejerlederanalyse_2016.pdf. Se vedrørende Mid-marked, Deloitte (2018): Indsigtsrapport: Danske mid-marked virksomheders holdninger til vækst, internationalisering og digitalisering. via.ritzau.dk/data/attachments/00510/5dfb33b1-59aa-4dc3-bb6d-3add41be03a9.pdf
- 18** Af de deltagende virksomheder i Vidensforum-projektet baserede 44 % primært væsentlige forretningsmæssige dispositioner på intuition og erfaring.
- 19** Brammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2011) Boards of Directors in Family Businesses, *International Journal of Management Review*, Vol. 13, s. 134.
- 20** Neville, M. (2018) i Bønsing, S., Elholm, T., Sandfeld Jakobsen, S., og Wachser Lentz, L. (red.): I forskningens og formidlingens tjeneste: Festskrift til professor Lars Bo Langsted, s. 267-285; Fode, C. & Neville, M. (2018): SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt, kap. 1; Forbes, D. P. & Frances, J. M. (1999): Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups, *Academy of Management Review*, Vol. 24, s. 489-505.
- 21** Se f.eks. Jf. Klyver, K., Nielsen, S.L. & Petersen, J. (2021): "Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er, Portal.findresearcher.sdu.dk/da/publications/hvad-kan-smv-er-laere-at-covid-19-hvordan-smv-er-anvender-og-kombiner-der-viser-at-vedligeholdelses-og-innovationsstrategier-generelt-er-mest-effektive. Se samme (2022): "Store Kriser. Parathed og strategier i danske virksomheder". Internationale studier: f.eks. Partanen, J., Kohtamäki, M., Patel, P.C. and Parida, V. (2021): "Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: the moderating roles of network capability and strategic information flow", *International Journal of Production Economics*, 221; Bettli, M., Capestro, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2023): "Ambidextrous strategies in turbulent times: the experience of manufacturing SMEs during the COVID-19 pandemic". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. (ahead-of-print).
- 22** Jf. f.eks. Fode, C. & Neville, M. (2018) "SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt", kapitel 2.
- 23** Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120; Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 79-91; Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No 7, 509-533; Van den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006): Board Roles in Small and Medium Sized Family Businesses: Performance and importance, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14 No 5, 467-485; Mustakallio, M., Erko, A. & Shaker, Z.A. (2002): Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, *Family Business Review*, Vol. 15, 205-222. For a detailed review of the theoretical basis for the advisory role of the board, see Brammens, Y., Voordecker, W. & Van Gils, A. (2011): Board of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 134-152.
- 24** Castaldin, R. & Wortman, M. S. Jr. (1984): Boards of directors in small corporations: An untapped resource, *American Journal of Small Business* Vol. 9 No. 2, 1-10.

- 25 Pfeffer, J. & Gerald, S. (1978): The external control of organisations: A resource dependence perspective; Shaker, Z.A. & Pearceb, J.A.(1989): Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model, *Journal of Management*, Vol. 15, 291-334, Borch, O. J. & Huse, M. (1993): Informal strategic networks and boards of directors, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 18 No 1, 23-36.
- 26 Castaldin, R. & Wortman, M. S. Jr. (1984): Boards of directors in small corporations: An untapped resource, *American Journal of Small Business* Vol. 9 No. 2, 1-10.
- 27 Fode, C. & Neville, M. (2018): SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt, kapitel 3.
- 28 Brunninge, O., Nordquist, M. & Wirklund, J. (2007): Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership in SMEs: The Effect of Ownership, Board Composition and Top Management Teams, *Small Business Economics*, Vol. 29, s. 295-308 (298); Mustakallio, M., Autio, E. & Shaker, Z. A. (2002): Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, *Family Business Review* 15(3), 205-222.
- 29 Jung, C.G. (2009): Archetypes of the Collective Unconscious. In Read H., Fordham M., Adler G; Jacobi, J. 1973. *The Psychology of C.G. Jung*. New Haven and London: Yale University Press.
- 30 Undersøgelsen Den digitale bestyrelse – foretaget af Center for SMV, Aarhus BSS i samarbejde med Gejst/ Studio i perioden maj-juni 2017, blandt 121 danske bestyrelsesmedlemmer i små- og mellemstore virksomheder (SMV) - viser, at bestyrelser mangler viden og kompetencer til at agere strategisk og vækstorienteret i et nyt digitalt marked. Det blev inden projektstart også understøttet af erfaringer fra bestyrelsesuddannelse med fokus på SMV'er, udbudt ved Aarhus BSS og tilbagemeldingerne på et seminar om disruption som bestyrelsesopgave. Aftoldt den 6/6 2017 på Aarhus BSS med 40 bestyrelsesmedlemmer
- 31 F.eks. Agnihotri, R., Dings, R., Hu M. & Krush M. (2016): Social media: influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, s. 172-180; Marshall, G.W., Moncrief, W.C., Rudd, J.M. & Lee, N. (2012): Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), s. 349-363 & Brink, T. (2017): B2B SME management of antecedents to the application of social media, *Industrial Marketing Management*, Vol. 64, s. 57-65
- 32 Insights Discovery® er testet af The British Psychological Society (BPS) (2009) og har en høj overordnet pålidelighed.
- 33 Der var afsat et beløb til brug på konsulenterne og advisere, mens det var gratis at deltage i bestyrelsesuddannelsen.
- 34 Hansen, S. (2015): Den digitale indfødte på job
- 35 Fode, C. & Neville, N. (2018): SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt, kapitel 6.
- 36 Nadler, D. A. (2004): Building Better Boards, *Harvard Business Review*, May;82(5), 102-11. Nadlers model er ikke direkte overførbart, da den dels taler om den generelle involveringsgrad, dels ikke er målrettet SMV, jf. Neville, M. "Boards in SMEs" i Birksomse, H.S., Neville, M., og Sørensen, K.E. (2022) "Instruments of EU corporate governance – effecting changes in the management of companies in a changing world", chapter 8.
- 37 Se f.eks. Fode, C. & Neville, M. (2018): SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt, kapitel 15 og 16.
- 38 Nogle virksomheder er lykkedes med at sælge gennem nye kanaler, men typen af salg har ikke ændret sig. Dvs. at ingen virksomheder i projektperioden har flyttet sig fra fx en transaktionsbaseret salgsmodel, til en service drevet salgsmodel (servitization).
- 39 World economic forum: <https://www.weforum.org/agenda/2022/10/twin-transition-playbook-3-phases-to-accelerate-sustainable-digitization/>
- 40 Se nærmere om, hvad der forstås ved en forsvarlig organisation Fode, C. & Neville, M. (2018): SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt, kapitel 8.
- 41 Ostroff, F. & Smith, D. (1999): The horizontal organization. *The McKinsey Quarterly* (Issue 1). McKinsey & Company, Inc.
- 42 Jf. Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004): Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4): 47-55.
- 43 Daft, R., Murphy, J. & Willmott, H. (2020): *Organizational Theory and Design. An International Perspective*. 4th Edition. Cengage.

- 44 Jf. Adner, R. (2017): Ecosystems as Structure: An Actionable Construct for Strategy, *Journal of Management*, 43(1): 39-58 & Jacobides, G., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018): Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39 (8).
- 45 Christensen, C.M., Raynor, M. & McDonald, R. (2015): What is disruptive innovation?. *Harvard Business Review*, 93(12): 44-53.
- 46 Jf. Schein, E. (2017): *Organizational Culture and Leadership*.
- 47 Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29: 363-377. & Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- 48 Jf. Sinding, K., Kreitner, R. & Kinicki, A. (2018): *Organizational Behavior*. 6th Edition.
- 49 Bennedsen, M. & Nielsen, K. M., (2016): "Ejerledelse i Danmark", rapport 2: Ejerledelse - baggrund og udbredelse, CBS Center for ejerledede virksomheder.
- 50 Fode, C & Neville, M. (2018): SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt, kapitel 3
- 51 Gabrielson, J. (2007): Correlates of Board Empowerment in Small Companies, *Entrepreneurship Theory and Practice* 31(5):687-711. doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00195.x. Se også Ward, J. L. & Handy, J. L. (1988): A survey of board practices. *Family Business Review*, 1(3), 289-308; Huse, M., (1990): Board composition in small enterprises, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2:4, 363-374 og Brunninge, O., Nordquist, M. & Wirklund, J. (2007): Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership in SMEs: The Effect of Ownership, Board Composition and Top Management Teams, *Small Business Economics*, Vol. 29, s. 295-308 (298); Mustakallio, M., Autio, E & Zahra, S.A. (2002): Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, *Family Business Review* 15(3), 205-222.
- 52 Fode, C. & Neville, M. (2018): SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt, kapitel 1
- 53 Se om konflikter i SMV'er, Neville, M., (2009): "Konfliktløsning" i Neville, M. & Sørensen, K.E. (red.) "Den nye Selskabslov", Djøf Publishing og i Neville, M. Sørensen, K.E. (eds) (2010): "Company Law and SMEs", Karnov Group Denmark A/S.

Appendix 2: Litteraturoversigt

Litteraturliste

- Adner, R. (2017): Ecosystems as Structure: An Actionable Construct for Strategy, *Journal of Management*, 43(1): 39-58.
- Ansari, A. & Riasi, A. (2016): Modelling and Evaluating Customer Loyalty Using Neural Networks: Evidence from Startup Insurance Companies, *Future Business Journal*, Vol. 2(1), s. 15-30.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120
- Bennedsen, M. & Meisner Nielsen, K. (2015): Ejerledelse i Danmark. Rapport 1: Ejerledelse – baggrund og udbredelse.
- Bettiol, M., Capestro, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2023): Ambidextrous strategies in turbulent times: the experience of manufacturing SMEs during the COVID-19 pandemic. *International journal of Physical Distribution & Logistics Management*. (ahead-of-print).
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004): Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4): 47-55.
- Borch, Odd J. & Huse, M. (1993): Informal strategic networks and boards of directors, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 18 No 1, 23-36.
- Brammens, Y., Voordecker, W. & Van Gils, A. (2011): Board of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 134-152.
- Brunninge, O., Nordquist, M. & Wirklund, J. (2007) Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership in SMEs: The Effect of Ownership, Board Composition and Top Management Teams, *Small Business Economics*, Vol. 29, s. 295-308 (298)
- Castaldi, R. & Wortman, M.S. Jr. (1994): Boards of directors in small corporations: An untapped resource, *American Journal of Small Business*, Vol. 9 No. 2 (1984) 1-10.
- Christensen, C.M., Raynor, M. & McDonald, R. (2015): What is disruptive innovation?. *Harvard Business Review*, 93(12): 44-53.

- Creswell, J.L & Porth, C. (2018): *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among Five Approaches*. 4th ed. Sage. London
- Darroch, J., Day, G.S. & Slater, S.F (2009): A tribute to Peter Drucker: Editors' introduction to the special issue. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37(1): 1-7.
- Daft, R., Murphy, J. & Willmott, H. (2020): *Organizational Theory and Design. An International Perspective*. 4th Edition. Cengage.
- David, M. & So Hon, C (2004): *Social Research: The Basics*. Sage. London
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007): Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academ of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi:10.5465/AMJ.2007.24160888
- Eisenhardt K, Graebner M, Sonenshein S. (2016): Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*. 59(4):1113-1123.
- Eisenhardt K. (1989): Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. 14(4):532-550.
- Evans, N. D. (2017): *Mastering Digital Business*. How powerful combinations of disruptive technologies are enabling the next wave of digital transformation
- Fode, C. & Neville, M. (2018): *SMV-bestyrelsen hele vejen rundt*.
- Gabrielsson J. (2007): Correlates of Board Empowerment in Small Companies, *Entrepreneurship Theory and Practice*31(5):687-711. doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00195.x.
- Gioia D, Corley K, Hamilton A. (2012): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*. 16 (1):15-31.
- Huse, M., (1990) *Entrepreneurship & Regional Development*, 2:4, 363-374
- Jacobides, G., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018): Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39 (8).

Jung, C.G. (2009): Archetypes of the Collective Unconscious, In Read H., Fordham M., Adler G; Jacobi, J. 1973. The Psychology of C.G. Jung. New Haven and London: Yale University Press.

Klyver, K., Nielsen, S.L. & Petersen, J. (2021): Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er.

Klyver, K., Nielsen, S.L. & Petersen, J. (2022): Store Kriser. Parathed og strategier i danske virksomheder.

Neville, M., (2009) Konfliktløsning, i Neville, M. & Engsig Sørensen, K., (red.): Den nye Selskabslov, Djøf Publishing

Neville, M. i Neville M, Engsig Sørensen, K., (ed.) (2010): Company Law and SMEs, Karnov Group Denmark A/S.

Neville, M. "Boards in SMEs" i Birkmose, H.S., Neville, M., og Sørensen, K.E. (2022): Instruments of EU corporate governance – effecting changes in the management of companies in a changing world, chapter 8.

Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S.A. (2002), Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, Family Business Review, Vol. 15, 205–222.

Maaløe, E (1996): Case studier. Af og Om mennesker i Organisationer. Akademisk forlag. ISBN: 9-788-750-03400-1

Ostroff, F. & Smith, D. (1999): The horizontal organization. The McKinsey Quarterly (Issue 1). McKinsey & Company, Inc.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. Wiley.

Partanen, J., Kohtamäki, M., Patel, P.C. and Parida, V. (2021): Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: the moderating roles of network capability and strategic information flow, International Journal of Production Economics, 221

Pfeffer, Jeffrey & Salancik, G. (1978): The external control of organizations: A resource dependence perspective.

Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Wiley.

Porter, M.E. & James E. Heppelmann (2017): How smart, connected products are transforming companies, *Harvard Business Review*, Vol. 93, Issue 10, 2015, s. 96-116.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 79-91.

Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29: 363-377.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939): *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.

Shaker, Z.A. & Pearce, J.A. (1989): Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model, *Journal of Management*, Vol. 15, 291-334.

Schein, E. (2017): *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley and sons.

Shultz Hansen, S. (2015): *Den digitale indfødte på job*.

Sinding, K., Kreitner, R. & Kinicki, A. (2018): *Organizational Behavior*. 6th Edition. McGraw-Hill

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No 7, 509-533.

Van den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006): Board Roles in Small and Medium Sized Family Businesses: performance and importance, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14 No 5, 467-485

Van de Ven, A.H. (2007): *Engaged Scholarship. A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford University Press.

Ward, J. L., & Handy, J. L. (1988): A survey of board practices. *Family Business Review*, 1(3), 289-308;

Westergård-Nielsen, N. (ed.) (2020), *Danske bestyrelser og deres medlemmer – hvem bestemmer i danske selskaber?*

Yin, R. K. (2018): *Case Study Research and Applications*, 6th. ed. Sage. London

Rapporter mv.

Dansk Erhvervs digitale politik <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/downloads/politik-og-analyser/dansk-erhvervs-digitale-politik--vækst-gennem-digitalisering>.

Den digitale bestyrelse – foretaget af Center for SMV, Aarhus BSS i samarbejde med Gøjst/ Studio i perioden maj-juni 2017

Det digitale Vækstpanels anbefalinger

Indekset for den digitale økonomi og det digitale samfund (DESI), 2022

European Commission: Advanced Technologies. Hentet fra: https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/advanced-technologies_en

Insights Discovery® (2009): Er testet af The British Psychological Society (BPS)

Krise som digital driver i SMV-bestyrelser: https://mgmt.au.dk/fileadmin/MGMT/Subsites/Centre/SMV/Reports/Digital-Katalysator-2021-Rapport-170x240mm_Indholdssider_08.pdf

Nykredit/Neville, M. (2016): Ejerlederanalysen: [Nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerlederanalyse/nykredit_ejerlederanalyse_2016.pdf](https://nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerlederanalyse/nykredit_ejerlederanalyse_2016.pdf).

Mid-market, Deloitte (2018): Indsigtssrapport: Danske mid-market virksomheders holdninger til vækst, internationalisering og digitalisering. via.ritzau.dk/data/attachments/00510/5dfb33b1-59aa-4dc3-bb6d-3add41be03a9.pdf

Redegørelse for Danmarks Digitale Vækst (2017): <https://em.dk/media/11655/05-04-redogorelse-om-danmarks-digitale-vækst-2017.pdf>

Redegørelse om Danmarks Digitale Vækst (2022) og Redegørelse for Danmarks Digitale Vækst (2023): <https://via.ritzau.dk/data/attachments/00477/231a-f09a-0ad5-4f6b-b7ce-effcbb5e1311.pdf> og <https://digmin.dk/Media/638186177595246382/ENDELIG%20Redegørelse%20om%20Danmarks%20Digitale%20Vækst%202023.pdf>

Reglab (2018): Succesfuld digital Transformation i SMV'er, Delrapport 1.

SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder: https://mgmt.au.dk/fileadmin/SMVbestyrelsen/DigitalTidsalder_Rapport.pdf

World economic forum: <https://www.weforum.org/agenda/2022/10/twin-transition-on-playbook-3-phases-to-accelerate-sustainable-digitization/>

Appendix 3: Program for bestyrelses- uddannelsen

Digital Katalysator

- et specielt planlagt DTU kvalificeringsforløb

En unik blanding af anvendelsesorienteret læring, inspiration, indsigt – kombineret med arbejde ned i egen virksomhed og situation.

Strategiske Digitale Kompetencer

Et DTU kvalificerings- og læringsforløb for SMV bestyrelser.

Et erfarent og ekspert orienteret kvalificeringsforløb sammensat og afholdt af DTU.

Fokus på anvendelsesorienteret indsigt og læring, med udgangspunkt i reelle situationer og aktuelle udfordringer for SMV virksomheder og bestyrelser's vigtige strategiske rolle.

Bedste DTU kompetencer sammensat fra DTU Executive, DTU Compute, Komdigital, Data-Akademiet, og top klasse eksterne indlægsholdere og case-præsentationer fra DTUs netværk.

3 x to dages sessioner i et fleksibelt format der kan tilpasse sig generelle og individuelle behov gennem forløbet.

Indbygget muligheder for refleksion, praktik og konsultation mellem forløbene, med hensigt på at opnå optimal sammenhæng, relevans og effekt.

En formel kvalificering med optjening af kompetence diplom udstedt af DTU og Center for Små- og Mellemlstore Virksomheder, AU ved fuld gennemførelse

Kvalificeringsforløb – 3 DTU sessioner

Elementer: Strategisk forståelse af den digitale virkelighed



Session 1

Hvorfor et skifte ?

Digitaliserings strategiske indflydelse på alle de traditionelle funktioner og komponenter i en virksomhed.

Eksempler på hvordan teknologien tiltagende sætter den strategiske dagsorden for virksomheder.

Forstå hvorfor digital teknologi udfordrer traditionelle kommercielle begreber og sammenhænge.

Hvad kræver det af virksomheder, og hvordan forankres omstillinger?



Session 2

Hvordan anderledes ?

Digitaliserings strategiske indflydelse på virksomheders kommercielle vilkår, eksterne relationer, konkurrence, samarbejder, nye kompetencer, kultur og krav til konstant teknologisk omstilling/innovation.

Teknologi og betydning af (nye) kunde relationer, interfaces - kortlægning af kunderejser.

Eksempler på samspillet mellem eksterne krav fra omverdenen og krav til interne forandringer.



Session 3

Hvilke teknologier ?

En teknologisk indføring i hvad digitalisering og relaterede nye teknologier og muligheder egentlig er.

Introduktion til IoT, maskine læring, 3D print, robotter, billedanalyser, simulering og virtualisering, hvilke roller disse spiller, hvordan man bedst kommer i gang, og hvad man skal overveje.

Sikkerhed og etik som nye dimensioner i den digitale hverdag, og hvilke spørgsmål og overvejelser man skal gøre sig..

Kvalificeringsforløb – 3 tre DTU sessioner

Indhold: Strategisk forståelse af den digitale virkelighed



Session 1

Hvorfor et skifte ?

Intro

Produkter/værdi

Markeder/kunder

Processer/funktionsforløb

Organisation/innovation

Ledelse og beslutninger

Salg/markedsføring

SMV case præsentationer der belyser skiftet

Refleksioner til næste gang



Session 2

Hvordan anderledes ?

Intro

Forretningsmodeller

Kunde relationer/rejser

Data drevet innovation

Partnerskaber – økosystemer

Kompetencer/ressourcer

Kultur og arbejdsstil

SMV case præsentationer der belyser det anderledes

Refleksioner til næste gang



Session 3

Hvilke teknologier ?

Intro

Digitalisering teknologisk set

Big data – sikkerhed, etik

Internet of Things

Maskine læring

3D print/ robotter

Billedanalyse/virtuallisering

SMV case præsentationer der beskriver digitale teknologier i anvendelse

Kvalificeringsforløb – 3 DTU sessioner

Læringsmål: Strategisk forståelse af den digitale virkelighed



Session 1

Hvorfor et skifte ?

Basal og kontekstuel indsigt i hvorfor de grundlæggende funktioner i virksomhedsdrift er under forandring, hvorfor teknologien i stigende grad sætter strategien, og i hvilket omfang og retninger dette foregår.

Bibringe kompetencer og indsigt til strategisk at kunne se og forstå sammenhænge, aktivt diskutere udfordringer, og kunne analysere sig frem til vigtige indsatsområder og praktiske tilgange.

Session 2

Hvordan anderledes ?

Basal og kontekstuel indsigt i hvordan nye digitale virksomheder og forretningsmodeller udfordrer/ændrer konkurrenceforhold, relationer, kompetencekrav, ansvar og kultur.

Bibringe strategisk indsigt i hvilke forandringer virksomheder er eksponeret for, og hvordan man praktisk og risikostyret kan arbejde med disse i en ledelsesmæssig kontekst.

Session 3

Hvilke teknologier ?

En grundlæggende introduktion til nye teknologier, deres muligheder, udfordringer og konkrete anvendelse, samt fremtidige trends.

Bibringe en fundamental teknologi forståelse, herunder sproglig, der knyttes til indsigt i hvor og hvordan man strategisk bedst kan starte med initiativer og opnå resultater og læring, samt hvor og hvordan man løbende kan søge ekstern assistance.

Appendix 4: Forsknings- metode

01. Forskningsdesign

Forskningsprojektet "SMV-bestyrelsen som Digital Katalysator" består af 2 kvantitative undersøgelser:

- A) SMV-bestyrelsen i en digital tidsalder (2019)
- B) Krise som digital driver i SMV-bestyrelser (2022)

Disse er gennemført som spørgeskemaundersøgelser blandt medlemmer af SMV-bestyrelser med henblik på bl.a. at undersøge dels hvordan SMV-bestyrelser arbejder med digitalisering, herunder hvad der er fokus på, dels hvilke drivere og barrierer de oplever som bestyrelser. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i Survey Exact og var anonymiseret.

Forskningsprojektet "SMV-bestyrelsen som digital katalysator" er imidlertid primært et kvalitativt studie med det mål at besvare det overordnede forskningsspørgsmål:

"Hvordan kan SMV-bestyrelsen fungere som en digital katalysator for vækst i SMV'er?"

Studiet er således ontologisk baseret på, at der kan være mange forskellige opfattelser af, hvordan en bestyrelse kan arbejde med digitalisering. Epistemologisk er der derfor brugt kvalitative metoder i form af case-studier (interview) og aktionsforskning som de primære metoder samt skriftlig dokumentation og arkivalier. Case-studiet (interview) og aktionsforskningen er gennemført i en virkelighedsnær kontekst. Det giver forskerne mulighed for både at bidrage til praktisk problemløsning og samtidig udvikle nye teoretiske indsigter (Van de Ven 2007, Yin 2018).

Projektets empiriske del har været opdelt i tre faser, som har gjort det muligt at lave tre interviewrunder med henblik på at kunne følge virksomhederne longitudinelt. De tre interviewrunder blev gennemført således:

1: En indledende screeningssession på ca. 4,5 timer ved opstarte af projektet, afviklet i perioden 2018-2019 med hver enkelt virksomhed i projektet (i alt 42 virksomheder – 35 indgår i denne rapport), hvor den kvalitative dataindsamling er foretaget i overensstemmelse med projektets videnskabelige fundering, som et "Participatory Action Research"-møde (Creswell 2018).

2: Et midtvejsinterview af en times varighed, der blev gennemført som et COVID 19-interview via TEAMS med både bestyrelsesformanden og ejerleder/direktør (projektets analyseenheder).

3. Et afsluttende interview, som startede med et individuelt interview med formanden (30 min), et fælles interview med formand og ejerleder/direktør (1,5 timer), og endeligt et interview med ejerleder/direktør alene (30 min.) Interviewet blev gennemført via TEAMS, da Covid-19 situationen stadigvæk var alvorlig på tidspunktet for dataindsamlingen. I forhold til midtvejsinterviewet var struktureringen af spørgsmålene styrket, men dog ikke mere end at den induktive tilgang kunne bibeholdes. Måden, det har været gjort på, var, at vi med udgangspunkt i midtvejsinterviewet formulerede 18 kategorier, der har kunnet have afgørende indflydelse på bestyrelsers muligheder for at blive digital katalysator. Spørgeguiden er derfor tilvejebragt dels gennem det indledende interviews hovedemner, som er INSIGHT og forretningsmodellen, men også mere induktivt ud fra, hvad deltagerne har berørt i det indledende interview.

02. Dataindsamling og dataanalyse

Ved dataindsamlingen blev der som nævnt ovenfor anvendt en række forskellige metoder såsom screeningssessioner, interviews, og aktionsforskning. I dataindsamlingen er der desuden indgået projektdokumentation, præsentationer, ledelsesdokumentation, virksomhedsinformation, e-mails samt offentlig information.

Dataindsamlingen er generelt konstrueret og skabt i en dialog mellem praktikere, eksperter og forskere, så vi som forskere er en del af det felt, vi studerer. Vi har fokus på problemer, praksisser og relevans og laver værdidrevet forskning (Saunders et al. 2016: 137) for at gøre det brugbart for både praksis og forskning.

De aktiviteter, der er beskrevet i de tre interviewrunder, som er beskrevet ovenfor, er alle dokumenteret med optagelser og transskriberinger. I det første interview har vi optaget de fire timers interview og bagefter transskriberet interviewet. Både midtvejs- og afslutningsinterviewet er optaget på TEAMS og desuden dokumenteret i form transskriberinger. Der foreligger derfor et omfattende materiale om SMV-virksomheders digitaliseringsproces og om bestyrelsen som digital katalysator.

Som tidligere nævnt er projektet i mange henseender induktivt orienteret og vi har anvendt både sporing, og annotering. Sporing er "udvikling af en søgestruktur, der gør det muligt at finde beslægtede emner og relationer" (Maaløe 1996:165), mens annotering er "beskrivelser af hver dataklump" (Maaløe 1996:165). Disse har blandt andet givet indhold til projektets 18 hovedemner, hvilket har resulteret i, at vi har kunnet 1) anvende relevante citater i den endelige afrapportering og 2) udvikle den endelige "model" og indhold som udgør "svaret" på projektets forskningsspørgsmål. Så tanken er, at der er blevet anvendt sammenhængende citater og dataklumper til at afsløre betydningen og mønstrene fundet i de indsamlede data (Eisenhardt K, Graebner M, Sonenshein S. 2016).

Som en væsentlig del af det metodiske arbejde har vi også fulgt Yin's (2018) og Eisenhardt K, Graebner M, Sonenshein S. (2016) anbefalinger om at arbejde på cross-case basis.

03. Evaluering af forskningen (validitet)

I projektet "SMV-bestyrelsen som Digital Katalysator" har vi anvendt Yin's (2018) fire validitetskriterier. Sikringen af validitet er sket gennem nedenstående tiltag:

1: Konstruktionsvaliditet: Projektets begreber er skabt teoretisk, deduktivt såvel som empirisk, induktiv, ligesom vi har opereret med to sæt analyseenheder (BOD & CEO). Derved har vi anvendt "multiple sources of evidence", og sikret "chain of evidence".

2: Intern validitet: Kvalitative studier har generelt som metode svært ved at etablere kausale sammenhænge. Det skyldes ikke mindst, at informanternes udsagn er subjektive (som forklaret ved den sociale konstruktion ovenfor), mens kausale sammenhænge er objektive sammenhænge. Vi har ikke forsøgt at skabe kausale sammenhænge og projektet er hverken i sin udformning, proces eller afrapportering, forsøgt beskrevet ved kausale sammenhænge. Derimod har vi forsøgt at afrapportere en række variabler, som har betydning for "SMV-bestyrelsen som Digital Katalysator" (forskningsprojektets titel). Så projektet peger mere på en række vigtige variabler end på en række sammenhænge.

3: Ekstern validitet: De deltagende virksomheder må med den bredde de repræsenterer antages at være repræsentative for SMV-bestyrelser med eksterne medlemmer. Mange SMV'ers problemer er de samme og de opererer organisatorisk såvel som strategisk med de samme sæt af karakteristika og problemer. Metodisk sikres ekstern validitet gennem multiple case designs, hvilket dette projekt er defineret ved TYPE 3 og 4 (Yin 2018).

4: Reliabilitet: Vi vurderer reliabiliteten høj, da projektet nøje er beskrevet ved hjælp af de anvendte teorier og metodiske fremgangsmåder og vi har, som Yin (2018) foreskriver det, anvendt protokoller og udviklet en ret så omfattende database for projektets materiale.

Appendix 5: Begrænsninger i resultaterne

Alle forskningsmetoder repræsenterer både nogle muligheder og begrænsninger. I dette afsnit fokuserer vi på studiets, og dermed, projektets forskningsmæssige begrænsninger. Det er derfor vigtigt, at læseren selv orienterer sig i projektets begrænsninger.

01. Konsekvenser af primært kvalitativ forskning

Det, der kendetegner projektets to primære forskningsmetoder, case-studier (interview) og aktionsforskning er, at begge metoder indebærer en tæt interaktion med informanterne, hvorved der opstår risiko for, at forskerne, ubevidst, kommer til at påvirke informanterne til at svare på en bestemt måde. Det sker f.eks. ved, at informanterne afgiver det, der i kvalitativ forskning hedder "socialt acceptable svar" (informanterne vil gerne leve op til de bedste normer uden at gøre det i praksis). Vi har tilstræbt at holde et armslængdeprincip, blandt andet ved at spørge til eksempler eller konkrete handlinger, som opfølgning på de svar, vi har fået. Vi har endvidere stillet "open-ended" spørgsmål, ligesom vi har efterspurgt andre fortolkninger af det, der er sket i virksomhederne.

Det er også vigtigt at være opmærksom på, at projektet i sin grundbeskaffenhed har haft til formål at give multiple forklaringer på, hvordan en SMV-bestyrelsen kan fungere som en digital katalysator for vækst. Derved reduceres eventuelle biases (Gioia et al. 2012) væsentligt sammenlignet med, hvis man skulle give et enkelt konkret svar på projektets problemstilling. Desuden er den multiple tilgang også god som forskellige veje til at inspirere virksomheder til en digital omstilling.

Som det er nævnt ovenfor, er metoderne anvendt i forskningsprojektet alle kvalitative og vi har primært brugt "Participatory Action Research"-mødet (Creswell 2018) og interview (Yin 2018). I selve metoderne ligger implicit en ulempe om forskellige former for Bias hos både forskergruppen og informanterne

02. Hawthorne effekter og Halo-effekten

Vi har gennemført en lang række interviews med bestyrelsesformændene i de enkelte virksomheder, og det kan ikke udelukkes, at Hawthorne effekter har spillet ind. Hawthorne effekten er af Roethlisberger & Dickson (1939) beskrevet som den effekt, at vi undersøger noget i en virksomhed eller når vi interviewer bestyrelsesformændene, så vil der indtræde en effekt blot gennem det, at vi har opmærksomheden på dem og det, at vi interviewer dem.

Desuden kan Halo-effekten påvirke de afgivne svar. Halo-effekten består i, at informanterne afgiver socialt acceptable svar, hvorved svarerne reelt er mere positive og optimistiske, end hvad der svarer til den reelle situation.

03. Begrænsninger i dataindsamling og –dataanalyse

Det er endvidere væsentligt at påpege, at fundamentet for undersøgelsen hviler på enkeltpersoners subjektive opfattelse af både spørgsmål stillet af forskerne og subjektive opfattelser af, hvad der rent faktisk er foregået i virksomheden. Fortolkningen af begreber kan ligeledes være individuelle. Endelig kan forskellige begrebers forskellige tvetydighed og kompleksitet også påvirke svaret.

04. Kritisk perspektiv på digital katalysator-projektet

Denne rapport er ikke en kritisk gennemgang af Digital Katalysator-projektet og dens fremgangsmåde. Selvfølgelig er der undervejs fremkommet såvel positive som negative sider i forhold til gennemførelsen, men et egentlig kritisk perspektiv på Digital Katalysator er der ikke tale om.

