



AALBORG UNIVERSITET

Kandidatspeciale

Martin Griepentrog

Kasper Kongsted Jensen

Bestyrelsen – Samspil, udfordringer og værdiskabelse



Vejleder: Arne P. Rasmussen

Afleveret den: 07/01/2015

Institut for Mekanik & Produktion | Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet

Specialetitel: Bestyrelsen – Samspil, udfordringer og værdiskabelse
Semester: 4. semester, cand.scient.techn. - byggeledelse
Projektperiode: 01. sep. 2014 – 07. jan. 2015
Vejleder: Arne P. Rasmussen
Projektgruppe: CSTBL4

Hovedspeciale: 113 sider
Appendiks: 91 sider
Bilag: 87 sider
Afleveringsdato: 07. jan. 2015
ECTS: 30

Forfattere:

Kasper Kongsted Jensen

Martin Griepentrog

Synopsis

I 2010 publicerede Jesper Salling Nilesen, Christian Thuesen og Christian Koch undersøgelsen; ”Hvordan arbejder virksomheder i byggebranchen med forretningsudvikling?”. Hensigten med denne undersøgelse var at kortlægge erfaringer med forretningsudvikling i små- og mellemstore entreprenørvirksomheder. Undersøgelsens konklusion lød på, at virksomhederne var meget projektfokuserede og kun i begrænset omfang havde fokus på forretningen, og dermed bevidst strategisk forretningsudvikling. Denne undersøgelse sammenholdt med en tidligere 3.semesters cand.scient.techn. semesterrapport, udfærdiget af nærværende specialegruppe m.fl., omkring selskabsledelse i en mellemstor entreprenørvirksomhed, danner således grundlag for nærmere research.

Kandidatspecialet tager udgangspunkt i et studie af 12 små- og mellemstore entreprenørselskaber, hvor der igennem en kvalitativ dataindsamling, i form af interviews, ønskes klarhed over bestyrelsen og direktionens viden såvel brug af strategi- og forretningsudvikling. En sammenstilling af svarresultaterne, danner grundlaget for en nærmere præcisering i form af en endelig problemformulering.

På baggrund af problemformuleringen redegøres der for, hvordan virksomheder og deres bestyrelse kan tilrettelægge deres strategiske arbejde. Løsningsforslaget beskriver hvad specialegruppen vurderer skal til, for at ændre virksomhedens inerti.

I slutningen af kandidatspecialet kommer perspektiveringsafsnittet med mulige emner til evt. fremtidige studier.

FORORD

Dette kandidatspeciale er udarbejdet i perioden 1. september 2014 til 7. januar 2015 på kandidatuddannelsen i byggeledelse (cand.scient.techn.) ved Det Teknisk- Naturvidenskabelige Fakultet på Aalborg Universitet.

Kandidatspecialet tager sit udgangspunkt i bestyrelsesarbejdet inden for de små- og mellemstore entreprenørvirksomheder, med henblik på at øge værdiskabelsen i branchens øverste ledelse. Interessen for kandidatspecialets problemstilling kom frem under et singlecase studie under 3. semester på kandidatuddannelsen, der omhandlede *"Ledelsessystemer i byggeriets virksomheder"*, og hvor nærværende specialegruppe medvirkede.

Kandidatspecialet henvender sig primært til virksomhedsejere samt kommende og nuværende bestyrelsesmedlemmer. Men også andre med interesse for bestyrelsens arbejde vil finde kandidatspecialet spændende at læse. Dertil skal det oplyses, at der igennem kandidatspecialet vil benyttet almindelige fagtermer. Dog vil fagudtryk og terminologier, der fraviger det sædvanlige, blive forklaret umiddelbart efter anvendelse.

Specialegruppen vil gerne benytte dette forord til at rette en særlig stor tak til vejleder Arne P. Rasmussen for hans samarbejde, vejledning og små anekdoter igennem hele semesteret. Desuden rettes der også en tak til de personer/informanter, som har bidraget med kompetencer, nyttige informationer og interesse for kandidatspecialet.

Rigtig god læselyst!

ABSTRACT

The title of this master's thesis is *"Board of Directors – Interaction, challenges and value creation"*, takes its baseline from the study *"How companies in the Construction industry works with business development?"* and a former single case study project concerning the management system in the Construction industry's companies. Its conclusions was on, that there in the management was a greatly degree of reactive thinking on the short-termed profits that could be obtained through project management on daily running and far less on long-termed strategy plans. The industry is already suffering from hard competition with focus on the lowest prices possible where, there are not enough differentiation from competitors through strategy and business development.

This group of the master's thesis therefore sees a potential for further investigation on this subject and there through to visualize the root of this issue and thereby the initiating issue which is the foundation for this master's thesis.

This master's thesis first describes, within known recommendations and rules within the current legislation what a place in the board of directors is about and other relevant subjects within the board auspices. Thereby readers, without special knowledge on this subject also can understand on being a board member. Through an empirically study with twelve different board members, unknown questions were asked, which results is highlighted in a concluding summary. The output on this is that the owner-managed companies' board of directors is missing skills, education nonetheless and theoretical models which is easy to understand. The summary is giving the group of this master's thesis, the necessary knowledge and interest to ask further questions, which asked subsequently in the final thesis statement, which reads:

"How can value creation in small- and middle-sized construction companies' board of directors increase through activities and theoretical methods, that simultaneously gets the now knowing board members as well owners, tradition influenced mindset led on a more sustainable and long-termed strategy planning and implementing."

This question, including sub-questions, are processed through a serious contender on how small- and medium-sized construction companies' board of directors' practical can change focus and thereby increase its value creation in the future. The focus is on how the traditional short-termed mindset, can be changed in benefit of a long-termed and nonetheless how the owner gets involved in this matter on a more understandable manner and/or if only not, can create the necessary skills needed.

LÆSEVEJLEDNING

Kandidatspecialet er inddelt i tolv kapitler. Første kapitel giver læseren indblik i baggrunden og indhold. Det anbefales at følge specialet kronologisk, således læseren opnår den fulde forståelse for specialegruppens til- og fravalg.

Er læseren derimod ikke interesseret i at studere metodiske og teoretiske refleksioner, anbefales det at undlade kapitel 2. Samme tilgang gælder for så vidt også for kapitel 3 og 4, i tilfælde af at læseren på forhånd har et solidt kendskab til selskabers konstellationer og generel baggrundsviden om bestyrelser. Dette fordi det blot berører den mest elementære viden samt begreber inden for området.

I kapitel 5, bearbejdes specialegruppens indsamlede empiriske data fra nuværende bestyrelsesmedlemmer, som i det efterfølgende ligger op til en problemformulering i kapitel 6. Det syvende kapitel omhandler god selskabsledelse, der forklarer hvordan bestyrelsen kan arbejde med forretningsudvikling. I løsningsforslaget i kapitel 8 kommer specialegruppen med et bud på, hvordan de nuværende bestyrelser i små- og mellemstore entreprenørselskaber kommer de traditionsprægede fokusområder til livs og får værdiskabelse tilført virksomheden.

Kandidatspecialet udfærdiges af specialegruppen, hermed forstået Martin Griepentrog og Kasper Kongsted Jensen.

Entreprenørvirksomheder nævnes i forbindelse med kandidatspecialet gentagende gange, hermed henvises til kapitalselskaber inden for byggebranchen i Danmark.

Igennem kandidatspecialet henvises der løbende til hhv. appendiks og bilag. Appendiks præsenteres i trykt format, separat fra hovedspecialet.

Bilag vedlægges bagerst i specialet på en cd-rom, der skal tilgås via en digital platform.

Kildehenvisninger udføres efter ”Harvard metoden”, hvor kilden anføres i klamme med kildenavn og årstal [Kilde Årstal]. I tilfælde af tre eller flere forfattere angives første forfatter efterfulgt af m.fl. [Kilde m.fl. Årstal]. Er der tale om en elektronisk kilde dvs. internetkilder vil der i klammen være anført eksempelvis [eksempel.dk] for nemmere at kunne tilgå litteraturlisten.

Korte citater (< 20 ord) forsættes i forbindelse med løbende tekst indrammet af citationstegn (”citater”) og markeres *kursiv* og med efterfølgende kildehenvisning.

Lange citater (> 20 ord) angives separat med linjeoverspring før og efter samt indrykning af margin. Citatet markeres med *kursiv* og efterfølgende kildehenvisning.

Alternativt fremgår nogle citater uden ”anførselstegn” i de fremhævede tekstbokse med kildehenvisninger.

Figurer, billeder og tabeller angives med en understående ”figurtekst”, hvor en beskrivelse samt kildehenvisning fremgår. Er figurer og tabeller udformet af specialegruppen undlades kildehenvisning. Er der sket ændringer og tilpasninger i den originale kilde, vil ”egen tilvirkning” tilføjes kildehenvisningen.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	Indledning.....	10
1.1.	Initierende problemstilling.....	11
2.	Videnskabsteori og metode.....	12
2.1.	Metodiske overvejelser	12
2.2.	Undersøgelsesdesign.....	14
3.	Selskabs konstellation.....	19
3.1.	Organisationsstruktur.....	20
3.2.	Valg af ledelsesstruktur	23
4.	Grundlæggende om bestyrelser	25
4.1.	Hvad er en bestyrelse.....	25
4.2.	At være bestyrelsesmedlem	26
4.3.	Bestyrelsesmedlemmet udtræder	27
4.4.	Bestyrelsesposter	27
4.5.	Interne og eksterne medlemmer.....	29
4.6.	Bestyrelsens sammensætning	30
4.7.	Nye fokusområder	32
4.8.	Forventningsafstemning.....	35
4.9.	Bestyrelseskontrakter.....	37
4.10.	Honorar	38
4.11.	Årlige møder	40
4.12.	Selskabsloven	40
4.13.	Selskabets vedtægter.....	41
4.14.	Forretningsorden.....	42
4.15.	Beslutninger og bestemmelsesgrundlag.....	44
4.16.	Stå til ansvar	45
4.17.	Værdiskabelse.....	46
5.	Behandling af empiri	48
5.1.	Grundtankerne bag interviewspørgsmål	48
5.2.	Udvælgelse af informanter.....	49
5.3.	Informanternes bekymringer.....	49
5.4.	Evaluerings af testinterviews.....	50
5.5.	Sammenfatning af svarresultater	51

5.6.	Delkonklusion på empirisk undersøgelse	51
6.	Problemformulering.....	52
7.	God selskabsledelse	53
7.1.	Topledelsens ansvar.....	54
7.2.	Virksomhedens livsforløb.....	62
7.3.	Vejen til en ny strategi.....	66
7.4.	Balanced Scorecard og Strategikort.....	78
7.5.	Risikoledeelse.....	86
8.	Løsningsforslag.....	91
8.1.	Teori U.....	92
8.2.	Efteruddannelse	98
8.3.	Inddragelse af specialviden.....	100
9.	Konklusion.....	101
10.	Perspektivering	103
11.	Diskussion.....	104
12.	Figur- og tabeloversigt.....	107
13.	Litteraturliste.....	109
13.1.	Bøger, artikler, rapporter m.m.	109
13.2.	Internetkilder.....	112

Appendiks (vedlagt separat)

Bilag (vedlagt på cd-rom)

1. INDLEDNING

Der ses en tendens til at små- og mellemstore virksomheder i byggebranchen ikke formår, at planlægge længere frem end til det næste projekt. Beskyldningerne bliver oftest adresseret til ledelsen, som fokuserer på øjebliksbilledet frem for at se længere ud i fremtiden. [Hartkopf-Mikkelsen 2010] Virksomhedsejerne samt resten af Danmarks befolkning har de seneste år kæmpet en hård kamp med skærpet konkurrence og trusler om recession, grundet den finansielle krise. Overlevelse har derfor fyldt en stor rolle for ledelser rundt omkring i landet, hvorved det måske forståeligt nok, har været svært at fjerne fokus fra morgendagens problematikker.

Kandidatspecialet henvender sig til ejer(e) af små- eller mellemstore entreprenørselskaber såvel nye og nuværende bestyrelsesmedlemmer. Formålet er at gøre det klart hvilke udfordringer, fordele og ulemper, der er forbundet med strategi og forretningsudvikling i disse kapitalselskaber. Der stilles skarpt på bestyrelsens arbejde, samspil med direktionen, strategiske og forretningsmæssige udfordringer på det øverste niveau i virksomhedens organisation.

Flere af disse små- og mellemstore virksomheder i Danmark, vælger i dag at drive virksomheden uden en ”professionel” bestyrelse tilkøbt. Dette kan skyldes at en betydelig del af danske virksomheder er ejerledede, der er kendetegnet ved, at virksomheden drives af en eller flere personer. Denne person(er) er ofte stifteren(e) af kapitalselskabet, og kender den derfor til fingerspidserne. Virksomheden kan derfor betegnes som stifternes ”barn”, hvilket kan være et godt aktiv for virksomheden. På samme måde kan ejerens commitment i sit firma også resultere i en ensopret tankegang.

Som virksomhedsejer kan det til tider være svært selv, at overskue de mange udfordringer forbundet med en voksende virksomhed. Evnen til at ligge dagligdagens problemstillinger til side eller for den sags skyld, uddelegere arbejdsopgaver kan være en svær beslutning. Virksomhedens evne til at fokusere på den overordnede strategi bliver derved ofte set nedprioriteret. Vigtigheden i at kunne dele sine ideer og visioner samt opnå en konstruktiv sparring på områder, der ikke hører til ens hjemmebane, kan bringe stor værdi til virksomheden. Virksomheden kan sammenlignes med elitesportsfolk. De har tilkøbt en professionel trænerstab der støtter, motivere og guider dem i den rigtige retning. Uden træning vil kampen mod konkurrenterne synes endnu svære.

Trænerrollen kan, for virksomheden, sidestilles med en bestyrelse. Bestyrelsen kan ligesom træneren bidrage med indspark, erfaringer, såvel kompetencer og netværk, der kan betyde forskellen på et marked i stor konkurrence. Ved store beslutninger såsom indtrængen på nye markeder, ejerskifte, fusioner, nye kunder m.m., vil en alsidig professionel bestyrelse kunne bidrage positivt. [Den kompetente bestyrelse 2011]

Kandidatspecialet inddrager i denne forbindelse 12 nuværende bestyrelsesmedlemmer, for at høre hvordan de arbejder med strategi og forretningsudvikling i deres respektive virksomheder.

Der tages udgangspunkt i udfordringer i forbindelse med bestyrelsesarbejdet og, hvor kandidatspecialet bidrager med teoretiske og konstruktive forslag samt løsninger på disse udfordringer. Dette for at sikre at virksomheden og bestyrelsen får det ekstra skub der skal til i forbindelse med værdiskabelse.

Definition af små og mellemstore virksomheder

Kandidatspecialet omhandler som nævnt bestyrelsesarbejde i små- og mellemstore entreprenørselskaber. For nærmere at præcisere størrelsesskellet på hvornår virksomhederne går fra små- til mellemstore, er der taget udgangspunkt i Årsregnskabslovens § 7. Virksomhederne vurderes her på tre forskellige kriterier, Balancesum, Nettoomsætning og Heltidsbeskæftigede.

Kandidatspecialet begrænser sig til Heltidsbeskæftiget, som angiver:

- Små: 1-49 heltidsbeskæftiget
- Mellemstore: 50-249 heltidsbeskæftiget

1.1. INITIERENDE PROBLEMSTILLING

Med udgangspunkt i undersøgelsen *"Hvordan arbejder virksomheder i byggebranchen med forretningsudvikling?"* (se bilag 1.1) [Nielsen m.fl. 2010], vil kandidatspecialet, gennem interviews af forskellige bestyrelsesmedlemmer inden for entreprenørselskaber, undersøge dette emne nærmere. Specialegruppens interesse for netop dette emne finder sin plads, da en tidligere semesterrapport på kandidatuddannelsen blev udfærdiget, af nærværende specialegruppe, gennem et singlecase studie, omhandlende selskabsledelse hos en mellemstor entreprenørvirksomhed.

For specialegruppen er det opsigtsvækkende, at en så traditionsrig branche der; bygger for de samme kunder, arbejder med de samme rådgivere, ansætter de samme medarbejdertyper, bruger de samme leverandører og underentreprenører og langt hen af vejen også er hinandens konkurrenter. Virksomhederne tænker ikke længere end de projekter, der løbende kommer dem for døren. Hvordan sammensættes bestyrelsen og hvilke emner arbejder de med? Branchens bærer præg af ejerledede virksomheder med et meget lavt dækningsbidrag på vundne projekter. Kan problemet ligge i at ejeren såvel bestyrelsen ikke har den fornødne viden der skal til, for at løfte virksomheden hen mod "bedre tider"? Hvordan benyttes bestyrelserne i disse virksomheder, og får de brugt bestyrelsesmøderne konstruktivt i forbindelse med fremtidige strategier, implementering og forankring i virksomheden? Noget kunne tyde på, at der ikke arbejdes specielt meget med strategi og forretningsudvikling, og hvis der gør, bliver det ikke altid ført til dørs. Derfor vil specialegruppen gennem dette kandidatspeciale gerne finde svar på følgende hypoteser, der er udledt af de initierende problemstillinger:

- Bestyrelserne benytter ikke bestyrelsesmøderne til det de bør bruges til, nemlig at snakke strategier og forretningsudvikling.
- Bestyrelsesmedlemmerne har ikke den/de fornødne kompetencer eller rette baggrund til at udføre et godt strategisk arbejde.
- Virksomhederne er ikke særligt bevidste om deres omkringliggende miljøer eller hvad der påvirker dem i tilstrækkelig høj grad.

2. VIDENSKABSTEORI OG METODE

Kapitlet beskriver de videnskabsteoretiske overvejelser, der har dannet grobund for udarbejdelse af kandidatspecialet.

2.1. METODISKE OVERVEJELSER

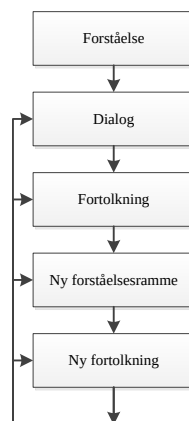
Udgangspunktet for metodelæren af specialegruppens undersøgelse, tages der udgangspunkt i, en samfundsvidenskabelig metode. Hermed menes den fremgangsmåde, som benyttes til at søge- og producere viden og forståelse om det menneskeskabte samfund, såsom virksomheder, organisationer såvel grupper eller enkelt individer. Specialegruppens metode og vidensproduktion tager udgangspunkt i Ib Andersens bog *”Den skinbarlige virkelighed – Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne”* fra 2013, med mindre andet fremgår af kildehenvisning.

I bogen beskrives forskellige undersøgelsesdesigns, der kan være anvendelige i forbindelse med studie af hhv. virksomheder, organisationer, grupper, samfund og individer samt de fænomener, der knytter sig hertil. Bogen finder derfor anvendelse i kandidatspecialet, som værende den praktiske forudsætning, for korrekt metodevalg.

Tolkningsprocessen

Tolkningsprocessen i forbindelse med kandidatspecialet foregår omvendt, fra kvantitativ dataindsamling, samtidig med dataindsamlingen. *”Idéer afprøves, modificeres, yderligere oplysninger indsamles, og de modificerede idéer afprøves igen”* [Andersen 2013 s.196]. En efterbehandling/ retolkning af materialet er derved mulig, hvis det ønskes gennemført.

Gennem tolkningsprocessen forsøger specialegruppen, gennem dialog (interviews), at forstå/fortolke branchens bestyrelsesarbejde, samspil med direktionen samt hvordan problemstillinger behandles og den fremadrettede strategi klarlægges. Og via denne dialog ændres den gensidige forståelse af hinandens verdener (undersøger og den undersøgte) gradvist gennem udbygning af forståelser og ved at fjerne fordomme [Andersen 1994]. Denne form for proces benævnes også som den *Hermeneutiske spiral eller cirkel* som i figur 2.1. Spiralen viser at hele processen i figuren gennemløbes, hvorefter dele af den igen og igen kan gennemgås i en fremadskridende tolkningsproces.



Figur 2.1: Den hermeneutiske spiral [Andersen 2013]

Kandidatspecialets formål

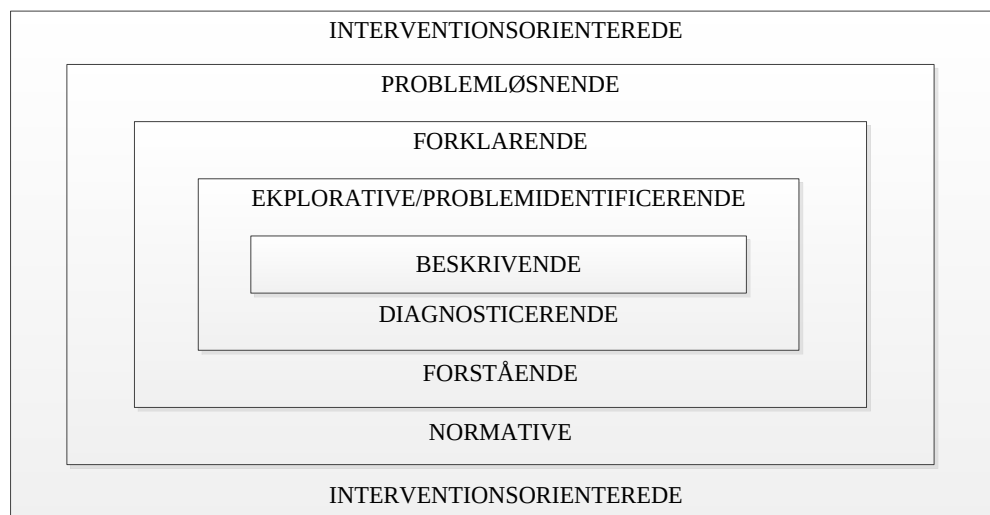
I forbindelse med kandidatspecialets formål og det at producere viden, er det væsentligt at gøre klart, hvad denne viden skal bruges til. Det er derfor et afgørende faktum, at der i specialet fremgår, hvad der undersøges, hvordan det undersøges og til slut, hvorfor det undersøges.

Ifølge ”Den skinbarlige virkelighed – Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne, s.20” skelnes der blandt nedenstående kategorier af formål:

- Beskrivende
- Eksplorativ/problemidentificerende/diagnosticerende
- Forstående
- Forklarende
- Problemløsende/normative
- Interventionsorienterede

Formålet er at lave en undersøgelse af branchens bestyrelsesarbejde og deres samspil med direktionen. Dette skal give læseren et indblik i bestyrelsens verden samt, hvorledes problemstillinger kan behandles og den fremadrettede strategi klarlægges.

På figur 2.2. fremgår en niveauopdelt kategorisering af formålene, dette for at skabe en illustrativ sammenhæng. Figuren skal forstås på en sådan måde, at de forskellige formål er indlejret i hinanden. Det betyder at den *interventionsorienterede* undersøgelse forudsætter, at den også er *normativ/problemløsende*, hvilket kræver at den er *forklarende/forstående*, hvilket igen forudsætter den er *eksplorativ/problemidentificerende/diagnosticerende*, hvilket til slut forudsætter at den er *beskrivende*. En nærmere forklaring omkring hvordan dette eksempelvis behandles i kandidatspecialet fremgår nedenfor.



Figur 2.2: Skematisk oversigt over de forskellige typer af undersøgelsesformål [Andersen 2013, s.22]

Det *beskrivende* formål kan eksempelvis være en fremstilling af det valgte genstandsfelt. I kandidatspecialet bliver der indledningsvis givet en kortfattet beskrivelse af den mere basale bestyrelsessammensætning samt deres virke og gøre.

I "*Undersøgelsen - Hvordan arbejder virksomheder i byggebranchen med forretningsudvikling?*" [Nielsen m.fl. 2010] sættes der spørgsmålstegn ved, om bestyrelsen, i virksomheder inden for det valgte emne, overhovedet arbejder med forretningsudvikling. Dette giver anledning til en *eksplorativ/problemidentificerende* undersøgelse, også kaldet sonderende undersøgelser, hvor de mulige problemer identificeres. Dette kan også betegnes som en form for forundersøgelse, som senere kan afprøves og eventuelt sandsynliggøres. Dette fremgår af kandidatspecialets initierende problemstilling. Efter problemerne er blevet identificeret, undersøges de nærmere for på den måde at kunne forklare årsagen hertil. Det *forstående* formål hæfter sig til eksempelvis en psykologiske eller socialpsykologisk problemstilling, altså hvorfor de konkrete personer handler som de gør. Der bliver i kandidatspecialet ikke lavet en dybere analyse på de konkrete persontyper involveret i bestyrelses eller direktionsarbejdet. Kandidatspecialet hæfter sig dog ved at flere ejere og bestyrelsesmedlemmer handler ud fra mavefornemmelse, frem for dybere teoretisk viden. Dette er nærmere beskrevet i sammenstillingen af interview. Det forklarende formål beskriver årsagen kan være til de konkrete problemstillinger. Det *problemløsende/nominative* formål, giver konkrete forslag til løsninger af de *diagnosticerede* problemer, hvilket nærmere beskrives i specialets løsningsforslag. Afslutningsvis beskrives kort de udfordringer som er forbundet med implementeringen af ledelsesværktøjer, hvilket er *interventionsorienterede*.

2.2. UNDERSØGELSESDSIGN

I forbindelse med kandidatspecialet er der løbende truffet metodemæssige valg, både før og under selve udarbejdelsen. Fremgangsmåden for undersøgelsesdesignet omhandler bl.a. indsamlingen af empiri, analyse og tolkning af data.

Valg af studie

Kandidatspecialet tager udgangspunkt i "*Undersøgelsen - Hvordan arbejder virksomheder i byggebranchen med forretningsudvikling?*". Resultaterne fra "*Undersøgelsen*", ligger til bund, for en mere dybtgående undersøgelse på emnet, i form af interview. Dette gøres mere specifikt ved at inddrage og interviewe flere forskellige bestyrelsesmedlemmer inden for små- og mellemstore entreprenørselskaber. Resultaterne fra disse interviews sammenholdes herefter for at danne et klart overblik. Formålet er efterfølgende at kunne vurdere hvorvidt, der arbejdes med forretningsudvikling samt hvilket niveau det foregår på. Kandidatspecialet tager derfor udgangspunkt i et komparativt multiple studie, eftersom resultaterne sammenlignes/sammenstilles. Specialegruppen er dog bevidste omkring svarresultaternes begrænsede sammenlignelighed, grundet forskelligheden i f.eks. erhverv, fagområde, antal ansatte såvel den geografiske placering.

Induktion og deduktion

Igennem kandidatspecialet er der parallelt anvendt både induktive og deduktive fremgangsmåder. Kandidatspecialet tager udgangspunkt i en deduktiv fremgangsmåde, hvor teorier og generelle

antagelser om virkeligheden, danner grundlag for specialegruppens basale viden. Denne viden anvendes og testes efterfølgende på mere konkrete situationer i forbindelse med bestyrelsens arbejde. Her gøres brug af en induktiv fremgangsmåde, i forbindelse med interviews, hvor der observeres og undersøges på eksisterende situationer, hvoraf specialegruppen kan konkludere generelle problematikker. Her tages altså udgangspunkt i empirien, hvorfra det er muligt at udlede en mere generel sammenhæng.

Dataindsamling

I forbindelse med indsamling af data til kandidatspecialet er der anvendt både kvantitative og kvalitative dataindsamlingsteknikker. Dataindsamlingen kan efterfølgende inddeles i primære og sekundære data. De primære data har specialegruppen selv indsamlet, hvorimod de sekundære data er indsamlet af eksterne personer. Følgende teknikker er anvendt i forbindelse med dataindsamling:

- Primære kvalitative data
- Sekundære kvantitative data

Primære kvalitative data

Der er i forbindelse med analyse af empiri, foretaget tolv interviews med bestyrelses samt direktionsmedlemmer inden for byggebranchen.

Af de interviewformer der anvendes i dag, indebærer langt størstedelen en fysisk tilstedeværelse. Ved at være kropslig tilstede, opnås muligheden for adgang til ikke-sproglige informationer såsom gestus og ansigtsudtryk. [Kvale 2011]

Denne type interviews kendetegnes som det personlige interview. Der ses i stigende grad interviewformer, formidlet af teknologier, såsom computere, smartphones og/eller tablets. Dette gør sig i kandidatspecialet gældende i de fleste tilfælde, grundet den geografiske afstand mellem partnerne. De nærmere strukturelle valg af personlige interview typer fremgår nedenfor.

Valg af interviewstruktur

Inden for det *personlige interview* findes der flere grene af, hvor strukturerede interviewene fremstår. Interviewet kan virke ustrukturerede, måske nærmest usammenhængende, mens andre følger en klar sammenhængende tråd.

I det *ustrukturerede interview* findes der ingen begrænsninger, interviewerens kan bringe emner op som der lystes. I modsatte grøft ses det *strukturerede interview*. Her afviges ikke fra interviewerens plan, hvor de mere konkrete spørgsmål fremgår. Blandt disse to poler ses det *semistrukturerede interview* som en form for gylden middelvej. Her kan interviewerens tillade sig at afvige fra det planlagte, hvilket kan gøre interviewet mere fleksibelt end det strukturerede. [Kvale 2011]

Valg af interviewform

Da informanterne kun forventes at skulle interviewes én gang, vil interviewstrukturen skulle tilpasses derefter. Der vil i den forbindelse blive tale om dels et informerende interview, hvor formålet med interviewet forklares, efterfulgt af et semistruktureret interview. Da det ikke er muligt

med kropslig tilstedeværelse ved samtlige interviews benyttes Skype¹, for på denne måde at kunne observere det visuelle billede sideløbende. Er det for informanten ikke muligt at anvende Skype, benyttes et almindeligt telefonmøde.

Sekundære kvantitative data

Grundet ressourcemæssige årsager benytter kandidatspecialet sig af allerede eksisterende datamateriale. Der skelnes i denne forbindelse mellem tre typer af sekundærdata:

- *Procesdata* fremstilles i tilknytning til samfundets og organisationernes løbende aktiviteter. Inden for procesdata, skelnes der imellem kvalitative- og kvantitative art. De kvantitative procesdata kan indeholde registreringer af sygedage samt løbende registreringer af produktion og forbrug. De sekundære procesdata kan også forekomme som kvalitativ data, hvilket berører dokumenter, breve, billeder, avisartikler m.m.
- *Registerdata* dannes i forbindelse med styring og registrering af f.eks. regnskaber og produktionsstatistikker.
- *Forskningsdata* er data indsamlet af forskere.

Reliabilitet og validitet

I forbindelse med udarbejdelsen af kandidatspecialet bør det vurderes, hvorledes der skabes reliabilitet og validitet med undersøgelserne. Reliabilitet har til formål at sikre, at undersøgelsernes grundlag sker på en korrekt måde. F.eks. de informanter (bestyrelses og direktionsmedlemmer) der benyttes til interviews, er en repræsentativt udvalgt skare, i forhold til selve genstandsfeltet for kandidatspecialet. Her kan det bemærkes, at en undersøgelse udført på et kvalitativ grundlag ikke kan ”måles”, men anvendes som en begrundet argumentation for det konkrete metodevalg til indsamling af data og den efterfølgende analyse. Ved anvendelse af et mere kvantitativt grundlag, opnås mulighederne for at kunne danne og måle på de mere gængse problemstillinger. Validitet har til formål at sikre, at undersøgelserne har relevans i forhold til genstandsfeltet for kandidatspecialet.

Metodetriangulering

Metodetrianguleringen i kandidatspecialet benyttes i som et værktøj til, at opnå en forhøjet reliabilitet og validitet i forbindelse med bearbejdelse af empirisk data. Eksempelvis benyttes der forskellige metoder til dataindsamlingen, og på samme måde kan der benyttes forskellige teorier til fortolkningen af de konkrete data. En anden mulighed er at lade andre forskere foretage eksakt samme undersøgelser, for på denne måde at kontrollere resultatet.

Kildekritik

Igennem udarbejdelsen af kandidatspecialet er der anvendt mange forskellige kilder. Kilderne er individuelt blevet vurderet, og specialegruppen har i denne forbindelse forholdt sig kritisk til anvendelse heraf i kandidatspecialet. Fra et fagligt synspunkt er kilderne i nedenstående tekst vurderet troværdige. De forskellige typer af kilder der er fundet anvendt i kandidatspecialet

¹ Skype kan anvendes til IP-telefoni imellem to computer, hvor det via computerens webcam er muligt at oprette videoforbindelse.

redegøres i det efterfølgende herunder: bøger, publikationer, videnskabelige artikler, hjemmesider og interviews.

Interviews

I forbindelse med indhentning af informationer igennem interviews kan det være svært at vurdere den reelle troværdighed. Dette kan skyldes, at informanten ønsker at hemmeligholde kritiske eller fortrolige oplysninger, hvorved det eksakte billede fordrejes en smule. Da der i forbindelse med interviews benyttes forskellige metoder så som; personligt fremmødte interviews, Skype og almindelige telefoniske interviews kan informantens reaktion og svar eventuelt påvirkes, både heraf såvel, af specialegruppen som interviewer. Da flere informanter har stillet krav om at se spørgsmålene på forhånd, vil dette også kunne påvirke svarresultaterne, da ikke alle har svaret på eksakt samme grundlag. Informanternes forskellige baggrunde og roller i de pågældende bestyrelser varierer, hvilket også kan påvirke deres forståelse og holdninger til interviews spørgsmålene. Specialegruppen har ikke muligheden for nærmere at følge op på udtalelserne, ved f.eks. at kontakte flere bestyrelses- eller direktionsmedlemmer i samme virksomhed, grundet tidsmæssige begrænsninger. Ved at interviewe flere forskellige bestyrelsesmedlemmer angående det samme emne vil der kunne drages paralleller, hvorved troværdigheden øges.

Bøger, publikationer og videnskabelige artikler

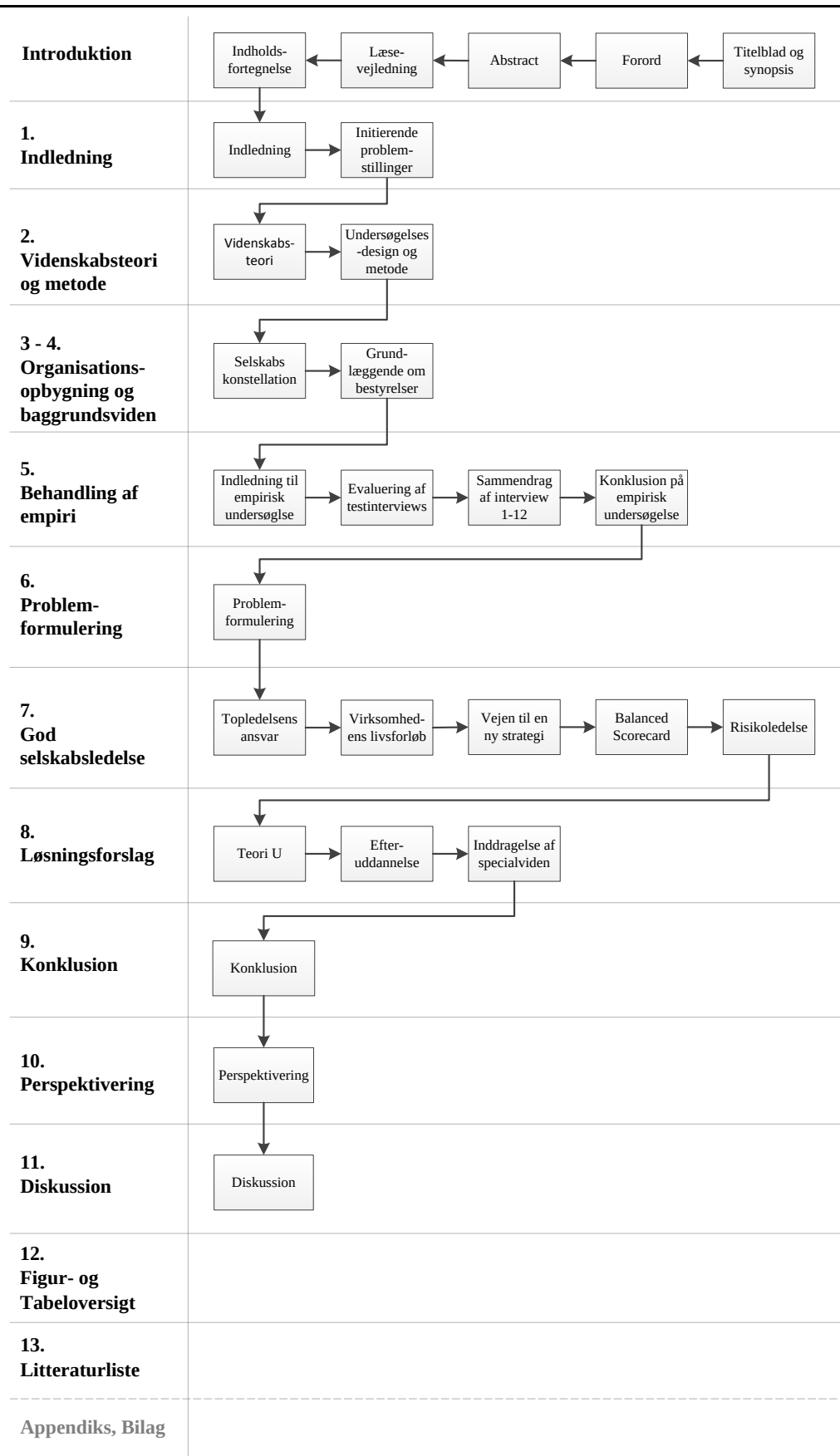
Indsamling af litteratur og viden er sket ud fra allerede publiceret materiale med relation til kandidatspecialet. Troværdigheden er vurderet ud fra materialets nutidige relevans samt forfatterens faglige autoritet inden for området. Bøger, publikationer og videnskabelige artikler skrevet af anerkendte aktører i branchen, vurderes derfor som værende af høj troværdighed, og netop derfor benyttes deres faglige ekspertise i kandidatspecialet.

Hjemmesider

Internettet har i forbindelse med litteratursøgning såvel som begrebsafklaring været anvendt til kandidatspecialet. I denne forbindelse har specialegruppen forholdt sig særdeles kritisk til forfatter samt indholdet af hjemmesiderne. Troværdigheden på de elektroniske medier kan variere, idet der som sådan ikke findes en sikkerhed for, hvor indholdet oprindeligt stammer fra. De anvendte hjemmesider, herunder offentlige myndigheder, faglige organisationer og lignende, som er anvendt i specialet anses som troværdige. Love og direktiver er primært indhentet fra Retsinformation.dk, anses ligeledes som valide kilder.

Strukturen over kandidatspecialet

I den nedenstående figur 2.3. fremgår en grafisk opbygning af kandidatspecialet, der giver læseren et visuelt overblik over strukturen i specialet. Figuren er inddelt lodret efter kapitelnumre med en oversigt over, hvad der behandles i kapitlet. Selve strukturen i figuren er opbygget af firkanter forbundet med pile, til illustration af den behandlede rækkefølge af emnerne. En nærmere beskrivelse af kapitlerne samt underliggende emner beskrives i de respektive kapitler.



Figur 2.3: Grafisk opbygning af kandidatspeciale

3. SELSKABS KONSTELLATION

Adskillige virksomhedsstiftere ser sig ofte også som værende administrerende direktør i det fremtidige firma. Evnerne til at styre/drive et mindre firma kan på sigt også lade sig gøre og holdes langt hen af vejen oppe af iværksætterens energi og drive. Men sideløbende med at virksomheden vokser, stiger udfordringerne også. For at komme selskabet konstellation nærmere, vil det være oplagt at inddrage den kendte professor og forfatter inden for ledelse og organisation, Henry Mintzberg [mintzberg.org]. Mintzbergs udgangspunkter for en organisations struktur ligger først og fremmest i, at elementerne vælges med henblik på at opnå en intern harmoni. Det centrale tema i professorens teori kan forklares gennem fem organisationsformer [Mintzberg 1983]:

- Den basale form (*direkte overvågning*)
- Maskinbureaukratiet (*standardisering af arbejdsprocesser*)
- Fagbureaukratiet (*standardisering af færdigheder*)
- Den divisionaliserede form (*standardisering af arbejdsresultat*)
- Adhocratiet (*gensidig tilpasning*)

De individuelle former er altså fem grundlæggende organisationsformer, som hver især giver en specifik måde at koordinere arbejdet i virksomheden på. Denne koordinering foregår enten ved en *gensidig tilpasning* eller en *direkte overvågning*. Koordinationsformerne forklares kort i det efterfølgende som:

- Gensidig tilpasning
En koordinationsmekanisme som forekommer ved simple arbejdsmæssige sammenhænge. Her tales der med hinanden på uformelt vis mellem medarbejderne.
- Direkte overvågning
En person er udpeget til, gennem overvågning og korrugering² af medarbejdere under vedkommende, koordinerer arbejdet gennem retningslinjer/ordre. Den direkte overvågning kan yderligere opdeles i nogle standardiseringer, afhængig af branche og funktion, der vil overvåge og korrugere på f.eks. arbejdsprocesser, output og faglig kunnen.

[Mintzberg 1983]

De enkelte organisationsformer er nærmere beskrevet i appendiks 3.1. I det efterfølgende forklares, hvordan det grundlæggende mønster i organisationens struktur opsættes.

² Selvom der i kilden direkte står korrugering, går specialegruppen her ud fra at der menes korrigerig, da andet vil lyde uhensigtsmæssigt.

3.1. ORGANISATIONSSTRUKTUR

Organisationens struktur er bygget op omkring et grundlæggende mønster for, hvordan afdelinger, grupper og personer skal arbejde sammen. Den hierarkiske opbygning opstår ved f.eks. at personer indgår i grupper, som indgår i afdelinger, der i sidste ende udgør en del i den samlede organisationsstruktur [Skriver m.fl. 2012]. Uanset strukturen vil en organisation bestå af nogle vilkårligt sammensatte bestanddele [Mintzberg 1983]:

- | | | |
|--|---|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Topleddelse• Mellemlidergruppen• Produktionskernen | } | <i>Liniefunktioner</i> |
| <ul style="list-style-type: none">• Teknostrukturen• Støttegruppen | } | <i>Stabsfunktioner</i> |

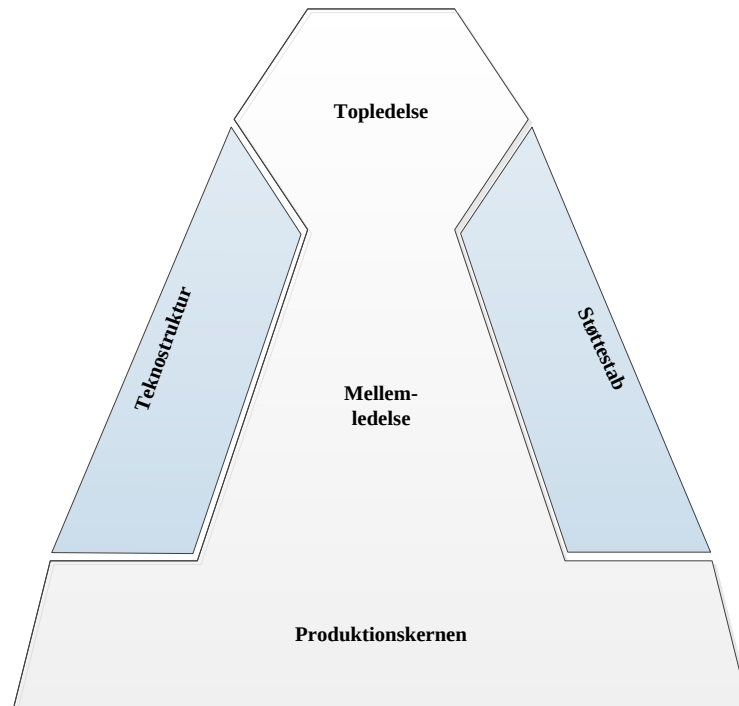
De ovenstående bestanddele beskrives således, at *topledelsen* typisk bestå af ejeren(e) samt en bestyrelse. *Mellemlidergruppen* kan være div. afdelingschefer eller ledere hvis ansvarsområde ligger lige under topleddelsen. *Teknostrukturen* er én af de to stabsfunktioner, og vil typisk bestå af planlæggere, teknisk stab og evt. kontrolstab af produktion. *Støttegruppen* er den anden af stabsfunktionerne, og består af nogle mere indirekte tjenesteydelser. Nederst er *produktionskernen*, der, rent operationelt, udfører arbejdet.

Valget af organisationsform kan afhænge af flere ting. Mintzberg nævner nogle situationsvariabler, som kan have indflydelse på hvilken form der vælges, se her appendiks 3.2. F.eks. kan organisationens alder og størrelse, graden af teknologianvendelse etc., som kan have afgørende betydning. Figur 3.1. viser et eksempel på *valg af organisationsform* ud fra markedstype og opgavetype. [Skriver m.fl. 2012]

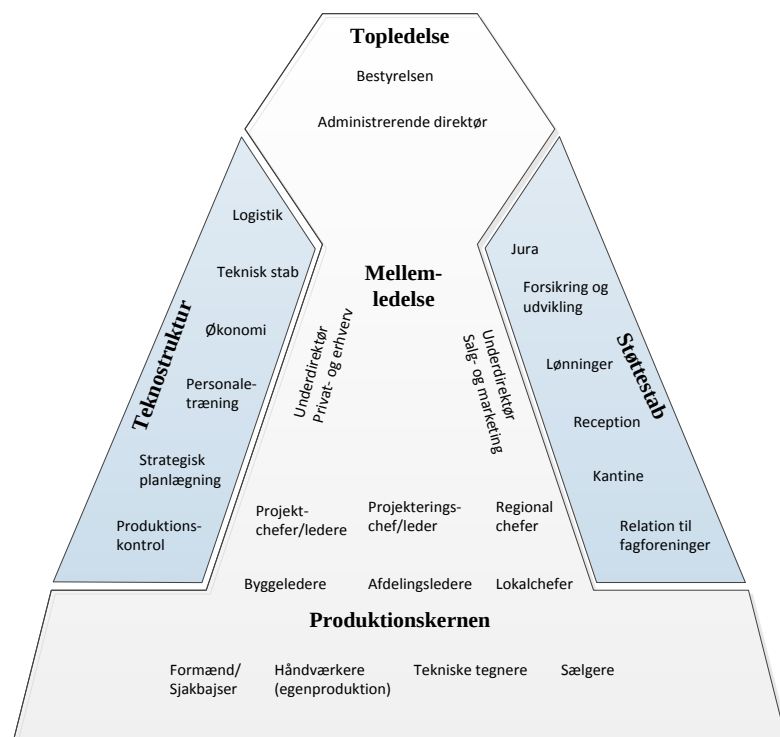
Valg af organisationsform			
		Markeder	
		Stabilt	Dynamisk
Opgaverne	Kompleks	Fagbureaukrati Koordinering ved standardisering af færdigheder (F.eks. Banker og uddannelsesinstitutioner)	Adhokratiet Koordinering ved gensidig tilpasning (F.eks. Rådgivende ingeniører og biotekvirksomheder)
	Enkel	Maskinbureaukrati Koordinering ved standardisering af arbejdsprocesser (F.eks. Produktionsvirksomheder)	Den simple struktur Koordinering ved direkte overvågning (f.eks. Håndværksmestre og nystartede virksomheder)

Figur 3.1: Valg af organisationsform [Skriver m.fl. 2012 s. 272]

Grundmodellen for de sammensatte bestanddele vil se ud som i nedenstående figur 3.2. der minder meget om opbygningen i Maskinbureaukratiet. Figur 3.3. viser et eksempel på hvad de enkelte bestanddele kunne indeholde i organisationen.

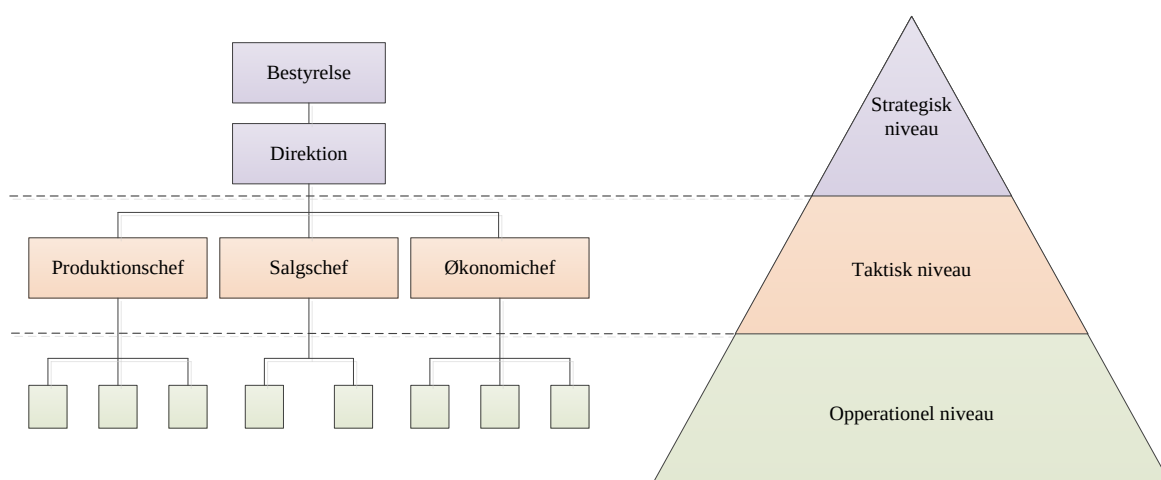


Figur 3.2: Mintzbergs grundmodel af sammensatte bestanddele [Mintzberg 1983]



Figur 3.3: Eksempel på personer og enheder i de forskellige funktionselementer af en entreprenørvirksomhed (egen tilvirkning) [Mintzberg 1983]

Når f.eks. den lokale tømrersvend ønsker at forfølge drømmen som selvstændig, er det oftest ikke tankerne om forskellige organisationsopbygninger eller ledelsesstrukturer der fylder mest i tankerne. Organisationsstrukturen vil derfor være forholdsvis simpelt opbygget, med direktionen øverst i hierarkiet som vist i figur 3.4. Bestyrelsen kommer først til senere, typisk når stifteren(e) finder det nødvendigt at få udefra kommende kræfter ind. Enten som sparringspartner for at hjælpe stifteren(e) med at ”komme videre” og derved sikre virksomhedens fremtidige drift og udvikling eller af lov når virksomheden når en vis størrelse eller omdannes til A/S selskab [Selskabsloven]. Direktion og bestyrelse omfatter det øverste led i organisationen, hvilket omfatter ledelse på et strategisk planlægningsniveau. På dette niveau foregår den overordnede planlægning, der omfatter alle de langsigtede mål med en tidshorisont på ét til fem år.



Figur 3.4: Organisering og styringsniveau (egen tilvirkning)

Virksomheden når på et tidspunkt en størrelse, hvor der kommer flere ansatte til. Bureaukratiet styrer processerne og den/de oprindelige stiftere har ikke længere kompetencerne eller formår at lede virksomheden mod fremtidig vækst. Organisationsformen vil da typisk ændrer sig fra *simpel* struktur til f.eks. *maskinbureaukrati*, koordineret gennem nogle standardiserede arbejdsprocesser fastsat af topledelsen.

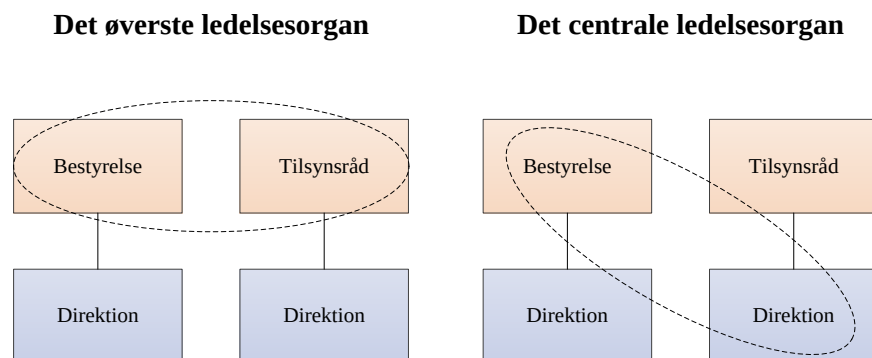
Som stifter af virksomheden kan det være svært at erkende, at selskabet har brug for ændringer, for fortsat at kunne udvikle virksomheden eller i værste fald bare for at overleve i en hård branche. Mange virksomhedsejere nyder tilværelsen som selvstændig, selvom tilværelsen til tider kan være krævende. Men på et tidspunkt i virksomhedens livscyklus, vil der f.eks. være et behov for enten at vige pladsen i direktørstolen til en stærkere forretningsmæssig kompetent person eller overdrage den overordnede ledelse og få en professionel bestyrelse ind, der kan sikre firmaets fremadrettede vækst og overlevelse.

3.2. VALG AF LEDELSESSTRUKTUR

Valget af ledelsesstrukturen gør sig gældende for, hvilket organ i virksomheden der har ansvaret for en funktion eller opgave [God selskabsledelse 2013]. Ifølge Selskabsloven kan de danske kapitalselskaber vælge mellem to forskellige ledelsesstrukturer jf. lovens § 111. stk. 1-2.

- 1) *En ledelsesstruktur, hvor kapitalselskabet ledes af en bestyrelse, der varetager den overordnede og strategiske ledelse. Til at forestå den daglige ledelse skal bestyrelsen ansætte en direktion, der enten kan bestå af en eller flere personer blandt bestyrelsens egne medlemmer eller af personer, som ikke er medlem af bestyrelsen. I begge tilfælde betegnes personer, som forestår den daglige ledelse, direktører, og de udgør samlet kapitalselskabets direktion. Flertallet af bestyrelsens medlemmer skal i aktieselskaber være personer, som ikke er direktører i selskabet. En direktør i et aktieselskab kan ikke være formand eller næstformand for bestyrelsen i aktieselskabet.*
- 2) *En ledelsesstruktur, hvor kapitalselskabet ledes af en direktion. I aktieselskaber skal direktionen ansættes af et tilsynsråd, der fører tilsyn med direktionen. Et medlem af direktionen kan ikke være medlem af tilsynsrådet.*
Stk. 2. I aktieselskaber skal bestyrelsen eller tilsynsrådet bestå af mindst 3 personer.
Stk. 3. I anpartsselskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte reglerne i § 140 om medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, skal der være en bestyrelse eller et tilsynsråd. Hvis et anpartsselskab ikke har en bestyrelse eller et tilsynsråd, men efter 1. pkt. skal have et af disse organer, skal forslag om at ændre vedtægterne, således at kapitalselskabet skal have en bestyrelse eller et tilsynsråd, anses som gyldigt vedtaget, når blot en anpartshaver har stemt for forslaget.
Stk. 4. Lovens bestemmelser om medlemmer af bestyrelse og tilsynsråd finder tilsvarende anvendelse på suppleanter for disse.

Rent visuelt kan ledelsesstrukturerne opstilles som vist i figur 3.5.



Figur 3.5: Ledelsesstruktur [God selskabsledelse 2013]

Det *øverste ledelsesorgan* i virksomhedens organisationsstruktur vil enten bestå af en bestyrelse eller et tilsynsråd. Har virksomheden hverken bestyrelse eller tilsynsråd, vil direktionen være det øverste ledelsesorgan. Det *centrale ledelsesorgan*, vil også enten bestå af bestyrelsen eller af direktionen i og med at tilsynsrådets ansvar ikke indebærer den overordnede og strategiske ledelse af selskabet og ej heller ansvaret for at sikre en forsvarlig organisation. Forskelle på de to organer berøres i næste kapitel.

4. GRUNDLÆGGENDE OM BESTYRELSER

Læseren får i dette kapitel muligheden for at tilegne sig den mere grundlæggende viden omkring hvad der foregår i bestyrelsens verden. Kapitlet henvender sig primært til personer uden eller med mindre kendskab til bestyrelsesarbejdet. Kandidatspecialet begrænser sig til kun at omhandle bestyrelser i kapitalselskaber, herunder Anpartsselskab (ApS) og Aktieselskab (A/S). Grundlæggende sammensætning, arbejdsområder, lovgivning m.m. er nogle af områderne kapitlet vil give læseren et indblik i.

4.1. HVAD ER EN BESTYRELSE

En bestyrelse består af forskellige personer med individuelle kompetencer, sat sammen for at opnå det ideelle team. Bestyrelsen har i sammenspil med virksomhedens direktion til opgave at guide virksomheden på rette vej, og derigennem opnå virksomhedens ønskede målsætninger.

Der er mange opfattelser af, hvad en bestyrelse er. Men lad os slå fast en gang for alle, at bestyrelsen er den øverste ledelse af virksomheden. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.10]

At være en del af virksomhedens øverste ledelse, altså et medlem af bestyrelsen, kræver de rigtige kompetencer i forhold til virksomhedens aktuelle situation. Der findes mange niveauer inden for bestyrelsesarbejde, herunder seriøsiteten af arbejdet og hvorvidt virksomheden ledelse gør brug af bestyrelsen, eller blot har den ansat for at tilgodese lovgivningen. Der kan i nogle tilfælde stilles krav fra kunder, ejere, leverandører, kreditorer m.m. til valg af en bestemt type bestyrelse. Omkostningerne forbundet med at have en bestyrelse ansat, kan variere alt efter hvilke kompetencer og erfaringer der efterspørges.

Som et billigere alternativ til en bestyrelse, ses ”Advisory board” og ”Tilsynsråd”.

Advisory board

Uanset om det drejer sig om enkeltmandsvirksomhed eller et større selskab, kan det ofte være særdeles gavnligt at få drøftet virksomhedens problemstillinger med andre ligesindede. Det kan være problematikker angående virksomhedens strategiske overvejelser, økonomiske eller juridiske spørgsmål. Et Advisory board åbner mulighederne for at ejere, hvis virksomhed ikke er stor nok til økonomisk at kunne honorere en formel bestyrelse, får muligheden for i et åbent og ligesindet forum at kunne drøfte overvejelser og samtidig modtage sparring på området.

Et Advisory board er i princippet det samme som en bestyrelse på mange punkter. Virksomhedsejeren skal dog være opmærksom på, at deltagerne i et Advisory board ikke har det samme økonomiske og juridiske medansvar såvel tilsynspligt som en fastansat bestyrelse. Når dette

er sagt, kan et Advisory board i de fleste tilfælde godt fungere som en slags ”prøve bestyrelse”. Omkostningerne forbundet med dette forum er minimale, da der ikke hersker nogen form for aflønning af de deltagende. Der kan derfor ikke som ved en fastansat bestyrelse, kræves nogen arbejdsindsats af medlemmerne.

Mødefrekvensen i et Advisory board kan være svingende, lige såvel som det ses hos de faste bestyrelser. Det anbefales dog at aftale mindst tre til fire møder årligt. Et Advisory board kan være en glimrende mulighed for at udvide det professionelle netværk. Sammensætningen af dette forum er efter samme princip som en fast bestyrelse. Det gælder om at sammensætte et team med en bred viden og erfaring på det pågældende felt. [Bestyrelse & advisory board 2012]

Tilsynsråd

Tilsynsrådet fungerer som et kontrolorgan, hvor den daglige ledelse foretages af direktionen, og hvor tilsynsrådets opgave er at påse at direktionens arbejde foregår efter hensigten. I tilsynsrådet og direktionen er der forbud mod personsammenfald for på denne måde at skabe uafhængighed mellem disse organer. [Selskabsloven]

Den mest afgørende forskel på en bestyrelse og et tilsynsråd er at bestyrelsen har et overordnet ledelsesmæssigt strategisk ansvar, hvilket et tilsynsråd ikke har. Selskabslovens § 116 angiver nærmere tilsynsrådets pligter.

Der findes ikke mange selskaber i Danmark der operer med tilsynsråd, hvilket formentlig mest skyldes, at vi i Danmark efterhånden har rig tradition for at benytte bestyrelser. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

4.2. AT VÆRE BESTYRELSESMEDLEM

Der kan være mange forskellige og personlige grunde til arbejde som et bestyrelsesmedlem. Det er dog vigtigt at pointere, at arbejdet uanset virksomhedstype såvel bestyrelsens seriøsitet, kan resultere i forskellige konsekvenser lige fra negativ fremstilling i medierne til personlig økonomiske søgsmål. Som kommende bestyrelsesmedlem bør konsekvenserne derfor også medtages i de overvejelser, der er i forbindelse med valget om indtrædelse som bestyrelsesmedlem. Både nye og erfarne bestyrelsesmedlemmer bør derfor løbende vurdere, hvordan de ser sig selv i bestyrelsens ”univers”. Hvad enten der er tale om indtrædelse i en ny bestyrelse eller blot nye fokusområder i den gamle. Overvejelserne kan variere inden for en bred vifte af områder. Nedenfor ses et udpluk af relevante spørgsmål til det enkelte bestyrelsesmedlem fra Professionelt bestyrelsesarbejde, s. 47.

- Hvad er mit motiv for og interesse i at blive valgt til bestyrelsen?
- Har jeg de relevante kompetencer og erfaringer, og har jeg selv et realistisk billede af dette?
- Vil jeg kunne repræsentere den samlede virksomhed?
- Har jeg lyst og mod til at bidrage til at træffe de nødvendige beslutninger og efterfølgende tage ansvar for disse?

-
- Kan jeg håndtere habilitetskravene (indgår jeg i sammenhænge, bestyrelser, ejerskaber etc., hvor der kan opstå interessekonflikter i forhold til selskabets interesser)?
 - Vil jeg være et aktiv eller en potentiel belastning for bestyrelsen (som følge af mine handlinger i fortiden, nutiden og fremtiden)?
 - Kan jeg og min familie håndtere, hvis jeg kommer i modvind i medierne?
 - Kan jeg lægge den nødvendige indsats i bestyrelsesarbejdet?
 - Har selskabet den fornødne forsikring for bestyrelsesmedlemmer (Bestyrelsesansvarsforsikring)?

Er der tale om indtræden i en ny bestyrelse kunne det også være relevant, hvorvidt den eksisterende bestyrelse består af personligheder, det nye medlem som person er interesseret i at træffe store og ansvarsfulde beslutninger, i samarbejde med. Det er vigtigt at kunne stole på deres individuelle kompetencer og føle sig tryk og komfortabel i det fælles samarbejde. Der kan være tale om store personligheder, hvor de forskelliges erfaringer, kompetencer, intellekt, moral og etik kan variere meget. Der findes mange forskellige kurser og uddannelser, hvor det herigennem er muligt at tilegne sig viden og erfaringer, for på denne måde at stå bedre. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

4.3. BESTYRELSESMEDLEMMET UDTRÆDER

Der kan være flere grunde til at et medlem af bestyrelsen vælger at stoppe og derved udtræder af bestyrelsen. Som nævnt i punkterne i forrige afsnit 4.2. er det ikke sikkert, at det enkelte medlem længere mener hans fremtidsbillede harmonere med den øvrige bestyrelses billede. Der er dog intet til hænde for at et medlem kan udtræde midt i en bestyrelsesperiode, hvis personen ikke kan stå inde for de beslutninger der vedtages. Den resterende bestyrelse skal efterfølgende indgive dette til Erhvervsstyrelsen samt vælge et nyt medlem til at indtage den ledige plads. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

4.4. BESTYRELSESPOSTER

Bestyrelsen bør bestå af en række medlemmer med hver deres specifikke kompetenceområder. Antallet af bestyrelsesmedlemmer kan variere efter selskab såvel størrelse. Det er dog Selskabsloven som danner grundlaget for de overordnede rammer til sammensætningen. De enkelte medlemmer bliver i bestyrelsen tildelt poster, hvor der kan følge mere konkrete fokusområder med. De mest almindelige ”poster” i små- og mellemstore kapitalselskaber indskrænker sig til formanden, næstformanden og det menige medlem.

Det naturlige ansvar for ethvert bestyrelsesmedlem er at have indsigt i bestyrelsens grundlæggende rolle og ideer til, hvordan bestyrelsen kan øge sin effektivitet. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.18]

Formanden

Selskabsloven angiver i § 122 at bestyrelsen selv vælger en formand medmindre andet er angivet i vedtægterne. Bestyrelsesformanden er som hovedregel ikke pålagt andre opgaver end de resterende bestyrelsesmedlemmer. Han er dog tildelt nogle pligter i forbindelse med funktionen som formand, heriblandt sikre at bestyrelsesmøderne afholdes når det findes nødvendigt, såvel indkaldelse af de resterende bestyrelsesmedlemmer til mødet. Hertil er han ansvarlig for udarbejdelse af en dagsorden til møderne, samt at det tilknyttede materiale udsendes i rimelig tid, inden bestyrelsesmøderne. Under bestyrelsesmødet fungerer han som den øverst ansvarlige, hvor hans primære opgaver består i at være den ordstyrende og sørge for at alle rundt om bordet bidrager og kommer til orde. Rollen som konfliktmægler kan til tider være en del af opgaven. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Formanden spiller i de fleste virksomheder, en stor rolle i forbindelse med selskabets aktiviteter, i større omfang end de resterende medlemmer. I bogen ”Professionelt bestyrelsesarbejde – hele året” beskrives det, at formanden bør være mere informeret omkring virksomheden end de øvrige medlemmer og bør derfor også have kendskab til flere detaljer. Derfor fungerer formanden ofte som bestyrelsens kontaktled til selskabet, da han derigennem kan fungere som en sparringsfunktion i forhold til direktionen. Rollefordelingen i bestyrelsen er dog op til de enkelte bestyrelser selv at vedtage, medmindre andet er nedfældet i vedtægterne. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Skulle det ske at et medlem af bestyrelsen opfører sig upassende i forhold til hvad der forventes, bør formanden tage det konkrete medlem til side, til en samtale. Eftersom formanden ikke er tildelt nogen formel magt i forhold til den resterende bestyrelse, har han ikke muligheden for at afsætte medlemmet alene. Han har derved kun muligheden for at bruge sin personlige overtalelsesevne til, at forklare medlemmet konsekvenserne, af den upassende opførelse og at det bedste for virksomheden ville være en udtrædelse af bestyrelsen. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Formandens arbejde kan være yderst krævende og han bør derfor besidde en række kompetencer, i bogen Professionelt bestyrelsesarbejde s.80 angives disse eksempler:

- Lederskab,
 - integritet,
 - stærke kommunikationsevner,
 - stærke faciliteringsevner,
 - empatisk,
 - strategisk tænkende,
 - fremsynet og visionær,
 - evner til at skabe relationer inden for og uden for bestyrelsen, herunder til andre ledelsesorganer og ejere,
 - intellektuel kapacitet til at forstå komplekse problemstillinger og håndtere dem,
 - evnen til at sætte strategiske mål og følge op,
 - evnen til at vurdere, prioritere og sætte fokus på det vigtigste,
 - evnen til at forberede effektive bestyrelsesmøder,
 - politiske evner og evnen til at bruge magt,
 - styrken og karakteren til at samarbejde effektivt med en kompetent og viljestærk direktion,
 - diplomatiske evner,
 - evne til at gennemskue og arbejde med magtkonstellationer, også blandt ejere,
-

-
- evnen til at genkende og håndtere de kreative spændinger mellem bestyrelsen og direktionen,
 - evnen og viden til at kunne udfordre andre syn og holdninger,
 - evnen til at kunne håndtere stærke og intimiderende bestyrelsesmedlemmer.

Næstformanden

Næstformandens opgave er at træde til i de situationer, hvor formanden ikke selv kan være til stede. Dette kunne f.eks. være i tilfælde af sygdom, spidsbelastninger eller situationer, hvor formanden har valgt at udtræde af bestyrelsen i utide. Næstformanden forventes derfor også at være velinformeret i og omkring virksomhedens aktiviteter, og betegnes derfor også som værende en af de drivende kræfter der kan tage den ledende rolle under arrangementer m.m. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Det menige medlem

Det menige medlem har, medmindre andet fremgår af vedtægterne, samme rettigheder som de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Det er derfor vigtigt at han på samme måde deltager aktivt i møderne, ved at forberede sig jf. dagsordenen og byder ind med sine spidskompetencer.

Foruden de overnævnte bestyrelsesposter ses der sammensætninger som udnævnelser til kasserer, sekretær og suppleant. Disse vil ikke blive nærmere berørt i, men ønskes en bredere indsigt i deres arbejdsopgaver kan der henvises til bogen: "Professionelt bestyrelsesarbejde – hele året" fra 2013.

4.5. INTERNE OG EKSTERNE MEDLEMMER

Hvad ønsker virksomheden specifikt at kunne bruge bestyrelsen til? Dette spørgsmål kan være særdeles relevant, da det stiller krav til rekrutteringen af bestemte bestyrelsesmedlemmer. Er bestyrelsen blot tilstede for at tilgodese de gældende lovkrav, eller ønsker virksomheden at benytte bestyrelsen aktivt i forbindelse med den fremtidige udvikling.

Der skelnes i denne forbindelse mellem Interne og Eksterne medlemmer.

Interne "Tantebestyrelse"

Navnet tantebestyrelse er et udtryk for en bestyrelse der blot er til stede for at sikre overholdelse af lovkravet om, at have en bestyrelse tilkøbt selve virksomheden. Dvs. at bestyrelsen hverken bidrager med den strategiske udvikling af virksomheden såvel kontrol af den daglige drift. Tantebestyrelsen er ofte besat af personer med tætte relationer til ejeren, såsom familiemedlemmer. Bestyrelsesmedlemmer som enten er i familie med ejeren eller er ansatte i selve virksomheden, betegnes som interne bestyrelsesmedlemmer.

Det kan virke meget naturligt at ejeren selv ønsker at sidde med ved bordet under bestyrelsesmøderne for derved være med til at træffe de mere overordnede beslutninger vedrørende hans "hjertebarn". Ejeren sidder som oftest også med den bedste viden og indsigt i selve virksomheden som kan være en vigtig brik, når der skal drøftes fremtidsplaner. Til trods for de eventuelle tætte relationer til ejeren, kan bestyrelsesmedlemmet stadig godt have både evner, netværk, erfaring og kompetencer til at bistå som en professionel og værdifuld bestyrelsesmedlem.

Kort sagt er en tantebestyrelse sammensat, uden relevante forudsætninger for at kunne bidrage med noget positivt til virksomhedens udvikling. [Den kompetente bestyrelse 2011]

Eksterne bestyrelsesmedlemmer

De eksterne er modsat de interne, ikke en del af ejerens tætte relationer. Dvs. de har ikke som sådan en nær tilknytning til virksomheden og kan derfor agere uden de samme følelsesmæssige påvirkninger. De vil som oftest være mere forandringsparate såvel være mere tilbøjelige til at stille kritiske spørgsmål til driften.

Balancegangen mellem, hvor de interne og de eksterne skiller, kan være svært helt at definere. Ofte ses det at eksempelvis virksomhedens advokat, eller en tidligere revisor er til stede som en del af bestyrelsen. Begge har i forvejen en vis tilknytning til virksomheden, hvormed de må betegnes som en mellemting. [Den kompetente bestyrelse 2011]

Vidste du! En typisk bestyrelse har tre-fem medlemmer, og bestyrelsesposterne besættes overvejende af danske mænd. [Bestyrelse & advisory board 2012, s.6]

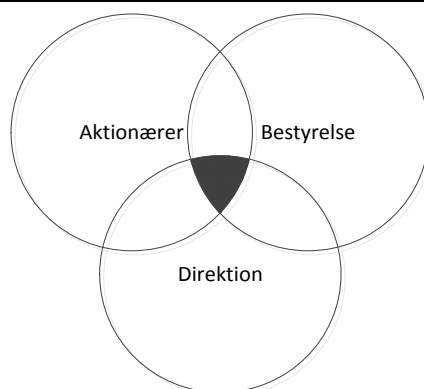
4.6. BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Sammensætningen af en bestyrelse kan være en vanskelig opgave, hvor mange aspekter skal gå op i en højere enhed. Bestyrelsens sammensætning kan i en mindre skala sammenlignes med et fodboldhold. Der er behov for en bred vifte af forskellige individer, der hver især har deres spidskompetencer og deres samarbejde gør at de kan vinde kampen mod de andre hold.

Når de rette bestyrelsesmedlemmer skal findes til virksomheden, er der som oftest ikke frit valg på alle hylder. Det er en balancegang mellem dels det økonomiske aspekt, såsom bestyrelse honoraret, såvel medlemmets erfaring og kompetencer. [Den kompetente bestyrelse 2011]

Personsammenfald

I mindre eller mellemstore virksomheder ses der ofte en tendens til personsammenfald eller familierelationer blandt ejer, bestyrelse og direktionen. Som cirklerne på figur 4.1. viser, ses der ofte i de ejerledede virksomheder, at ejeren har et ben i samtlige cirkler. På samme måde kan der være tale om familiære bånd, der måske overlapper som aktionær og bestyrelsesmedlem.



Figur 4.1: Personsammenfald i bestyrelsen [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Optimal størrelse

Den optimale størrelse på en bestyrelse kan på forhånd være svær at fastlægge. Det kommer an på den aktuelle situation virksomheden står over for, såvel hvilke kompetencer der kræves i form af bestyrelsens arbejde. Som udgangspunkt kan en mindre bestyrelse være at foretrække på f.eks. tre til fem medlemmer. Dette skyldes hovedsagelig det økonomiske aspekt ved honorarlønningerne, men også intimiteten i det arbejde der udarbejdes i samarbejde med direktionen.

En kompleks virksomhed med mange forskellige aktiviteter, berøringsflader og såvel store investeringsudgifter, kan have større behov for hjælp og vejledning fra bestyrelsesmedlemmer med relevante kompetencer på de specifikke områder. Størrelsen på bestyrelsen bestemmes derfor til dels af virksomheden, dog skal de lovmæssige krav, fastsat af Selskabsloven som minimum opfyldes.

Det kan i mange tilfælde være en fordel at antallet af bestyrelsesmedlemmer rammer et ulige antal medlemmer for derved, at undgå stemmelighed i beslutninger. En anden løsning kan være at lade formandens stemme være afgørende ved uenigheder. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Der findes ifølge Anbefalinger for God Selskabsledelse 2013, s.14 situationer på, hvor det eksempelvis kan være en fordel at inddrage flere repræsentanter i virksomhedens bestyrelse:

- Et ønske om repræsentation af flere nuværende eller fremtidige ejer
- Ønske om at inddrage særlige kompetencer af betydning for virksomhedens udvikling
- Ønske om, at bestemte forretningspartnere eller andre "ambassadører" tilknyttes på bestyrelsesniveau
- Ønske om at bevare 2/3 repræsentation af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i forhold til medarbejdervalgte

Mangfoldighed

Der har de seneste år været meget oppe i medierne omkring ligestilling af køn, etnicitet, alder og lignende. Ikke kun inden for bestyrelsesarbejde, men inden for det generelle arbejdsbillede i Danmark. Det som oprindeligt startede som kvindernes kamp om ligestilling, har i dag bragt mange aspekter med sig. Byggebranchen har siden tidernes morgen været en traditionel maskulin verden, hvor kvindelige og etniske minoriteter hørte til sjældenheder. Ligeså inden for de ledende stillinger i erhvervslivet, hvor bestyrelse og direktionsposterne har sit virke. Mediebilledet har primært været

præget af succes historier omkring brugen af forskelligheder såvel bedre kompetenceudnyttelse til trods for de også mange negative effekter forbundet med en mangfoldig bestyrelse, såsom de øgede spændinger iblandt forskellige persontyper. [Bestyrelsen.dk – Mangfoldighed i bestyrelsen skaber gnidninger]

Ifølge konklusionen af et forskningsprojekt foretaget af Insead og IMD, er der dog i hvert femte tilfælde opnået positive effekter ved stor mangfoldighed i bestyrelsesarbejdet. Forskningen lagde stor vægt på, hvordan problemstillinger såsom negativ generalisering, fordomme og kulturelle misforståelser m.m. kunne undgås ved grundig forarbejde. [Bestyrelsen.dk – Mangfoldighed i bestyrelsen skaber gnidninger]

Nabolandet Norge valgte i 2003 som det første land i verden, at ændre lovgivningen således at bestyrelser blev pålagt at minimum 40 % af posterne skulle besættes af kvindelige medlemmer inden 2012. Udtryk såsom de ”gyldne skørter” trængte sig på, i protest mod lovgivningen. Til trods for modstand mod loven lykkedes det regeringen at øge medlemsprocenten tilstrækkeligt blandt de eksisterende bestyrelser i erhvervslivet. Flere kritikere peger dog på at flere virksomheder i den forbindelse, valgte at skifte selskabsform eller oprette rent proforma bestyrelser, netop for at omgå den nye lovgivning. Der er dog ikke fremkommet konkrete undersøgelser, der understøtter denne påstand. Sidenhen har flere lande valgt at følge Norges eksempel, dog endnu i mindre skala. [Kvinfo.dk – Nordiske lande går forrest]

Den danske regering kan meget vel fremkomme med lignende forslag, hvilket vil få stor indflydelse på de danske virksomheders sammensætning af bestyrelsen. Tilmed kan der gøres tanker om at det måske ikke bliver den bedst-valgte kandidat til jobbet, men blot en ”mediefigur” for at tilgodese den eventuelle kommende danske lovgivning. [Bestyrelsen.dk – Mangfoldighed i bestyrelsen skaber gnidninger]

4.7. NYE FOKUSOMRÅDER

Igennem hele virksomhedens livscyklus sker der ændringer forårsaget til dels af virksomheden selv, men også af udefra stående påvirkninger. Der kan her være tale om både bevidste som ubevidste handlinger, påvirket og forårsaget af virksomheden, ejeren eller såvel ”verdenssituationen”. Virksomheden må derfor lære at tilpasse sig markedet, kundernes ønsker, finanskrisen og mange andre aspekter. Bestyrelsens opgave er i denne sammenhæng derfor, at hjælpe virksomheden med at navigere igennem denne labyrint af udfordringer, for i fællesskab at øge værdiskabelsen i virksomheden. I takt med virksomheden såvel omverdenen ændres, vil behovet for viden og kompetencer naturligt følge med udviklingen, hvormed behov for udskiftninger af medarbejdere vil falde naturligt ind i virksomhedens livscyklus.

Ændring i sammensætning

En bestyrelse kan på mange måder sidestilles med en trænerstab. Ikke mange professionelle sportsudøvere har den samme træner hele vejen igennem deres karrierer. De fleste har ofte flere trænere tilkøbt på samme tid med hver deres fagspecifikke speciale områder. Sammensætningen af flere trænere/bestyrelsesmedlemmer kan udgøre et team, hvor formålet i fællesskab er at yde og forsøge at opnå det bedste resultat. Ejeren bør derfor, i samarbejde med bestyrelsen, forsøge at klarlægge de kompetencer de er i besiddelse af (bestyrelse og direktion), og hvilke der skal arbejdes med/hen imod.

”Fremtiden kommer af sig selv, det gør fremskridtet ikke.” Poul Henningsen [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.6]

Bestyrelsesmedlemmer ansættes ikke for at gøre karriere i virksomheden sammenlignet med ”den almindelige” funktionæransatte, der helst forventes at blive en længere årrække, da det skaber gevinst for virksomheden over en årrække. Arbejdet i en bestyrelse kan bedre sammenlignes med en tidsbegrænset stilling, hvor der efter endt kontrakt bliver åbnet for nye kræfter og ideer til virksomheden. Steen Sørensen fra firmaet Garditec A/S udtaler:

”De skal helst skiftes ud hvert tredje eller fjerde år, så der kommer nye tanker til. Ellers bliver det nemt en kaffeklub, og det er ikke meningen.” [Den kompetente bestyrelse 2011, s.27]

Hvert enkelt bestyrelsesmedlem besidder en række kompetencer inden for netop deres felt. Dette skal selvfølgelig passe sammen med, det behov virksomheden har for sparring. Samfundet ændres, nye markeder skal indtages, produkter udvikles og udfordringer opstår i form af konkurrence mellem branchens virksomheder og finanskriser m.m. frembringer spørgsmål, hvorpå der søges et svar. Kort sagt, bestyrelsen bør løbende lave udskiftninger og løbende tilpasse virksomhedens aktuelle situation, for at kunne sikre værdiskabelsen. At blive udskiftet som bestyrelsesmedlem bør derfor ikke anses som flovt eller pinagtigt, da medlemmets kompetencer kan være af bedste kvalitet, men blot ikke hvad virksomheden har behov for i deres nuværende situation.

Der kan også ske ændringer i bestyrelsens sammensætning, grundet virksomhedens størrelse. Selskabslovens § 140 stiller krav om muligheden for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i kapital-selskaber, hvor der igennem de seneste tre år, har været beskæftiget mindst 35 medarbejdere. Dette giver medarbejderne mulighederne for at sætte deres præg på virksomhedens fremtid.

Generation og ejerskifte

Der kommer også et naturligt tidspunkt i virksomheden, hvor udskiftninger i ejerkredsen vil være uundgåeligt. Der kan her være tale om et generelt ejerskifte, hvor virksomheden bliver solgt og en ny ejer kommer til og overtager den daglige ledelse. Det kan også ske i familiedrevne virksomheder, hvor ejerskiftet sker som del af arven, og næste generation herigennem bliver kørt i stilling til at drive virksomheden videre.

Et generationsskifte kan dermed være ”akilleshælen” i en ejerledet virksomhed. Der kan forekomme adskillige udfordringer, som kan ødelægge samarbejdet og den kultur stifteren/ildsjælen har skabt. Der findes heldigvis flere eksempler på en succesfuld overdragelse og videreførelse af virksomheden igennem generationer. Påtænkes dette bør virksomheden i god tid sikre, at der foregår tilstrækkelig uddannelse såvel oplæring til opgaven. [God selskabsledelse 2003]

Virksomheden kan stå i en situation, hvor et generationsskifte af flere grunde ikke er en mulighed. Hvad enten næste generation ikke ønsker at videreføre arven, eller blot ikke har kompetencerne til det. Skulle virksomheden ende i denne situation, bør det vurderes, hvilke alternative løsninger, der

fremadrettet tjener både ejer og virksomhed bedst muligt. Der bør derfor foreligge en beredskabsplan, der beskriver hvad der sker i tilfælde af dødsfald, ulykker eller blot uforudsete omstændigheder.

Skal virksomheden klargøres til salg, stilles der eksempelvis ofte krav til dokumentering såvel modernisering af virksomhedens forretningsgange. Da et salg som oftest

kræver, at virksomheden køres i stilling og tilpasses en udenforstående kundes ønsker. Det samme gør sig gældende ved en fusion mellem to eller flere virksomheder. Muligheden for at overdrage virksomheden til en ekstern ledelse eller blot en nøglemedarbejder, kan sikre virksomhedens ejerskab bliver i familien, til trods for at de ikke selv står ved "roret". Den nye ejer vil i mange tilfælde fokusere på andre områder, som måske ikke tidligere har været berørt i virksomheden. Herved kan der opstå små som store ændringer i dagligdagen, for alle i virksomhedens berøringsflade. Eftersom størstedelen af de berørte virksomheder i specialet består af ejerledede virksomheder, vil en eventuel ansættelse af ny administrerende direktør ikke ændre ejerskabet af virksomheden. Ejeren vil altid kunne "trække i nødbremsen", så hvilken titel ejeren besidder kan være knapt så relevant. Det handler om at kunne løsrive sig stille og roligt. [God selskabsledelse 2003]

Gitte Carlend fortæller: *"Der var engang en, som sagde til mig, at man skulle passe på med at give sin forretning sit eget navn, fordi man bliver for tæt knyttet til den"*
[Bestyrelse & advisory board 2012, s.7]

En bestyrelse vil under hele forløbet kunne bidrage med deres viden og erfaring, for på denne måde at kunne sikre en så gnidningsfri overdragelse som muligt. I mange tilfælde sidder ejerne selv i bestyrelsen, hvorved en tidlig inddragelse vil være på sin plads. Bestyrelsen besidder muligvis kompetencerne til at rådgive ejeren omkring, hvilket salg der kunne være det mest fordelagtige for ejerne af virksomheden, og for dem selv i tilfælde af aktieandele. I disse tilfælde er der forskellige skatteregler der skal tages hensyn til, som ikke vil blive berørt i kandidatspecialet.

Fra national til international

At gå fra at være en national virksomhed til at prøve kræfter med det store internationale marked, kan være meget risikofyldt. Der er mange faldgrupper der skal tages hensyn til såsom: lovgivning, samfund, netværk, sprogbarrierer, kvalitetsønsker m.m. hvilket blot er nogle af de områder, som kræver ekstra opmærksomhed og overvejelser, før virksomheden vælger at tage netop det spring. [Den kompetente bestyrelse 2011]

Der kan være mange grunde til at søge andre græsgange, såsom at udvide markedet, eksport eller blot udnytte de billigere produktionspriser i østlandene. Hvad enten det drejer sig om det ene eller andet, kræver det en vis portion indsigt. Det er her bestyrelsen kommer ind i billedet.

Bestyrelsen har som tidligere nævnt mange forskellige kompetencer, hvor det som virksomhed gælder om at udnytte netop disse bedst muligt. Inddragelse af et medlem med f.eks. internationalt kendskab til branchen, eventuelt med udenlandske rødder, kan i flere situationer være værdiskabende for at undgå ubehagelige overraskelser på det internationale marked. Da dette kandidatspeciale begrænses til små- og mellemstore entreprenørvirksomheder i Danmark, vil dette ikke blive nærmere behandlet, men emnet kan dog stadig være relevant i tilfælde virksomhederne ønsker at forsøge sig internationalt.

Rekruttering

Når en virksomhed vælger at ansætte nye medlemmer til bestyrelsen, vil de oftest søge dem i deres eget netværk i første omgang. Lykke dette ikke, indrykkes eventuelt en stillingsannonce i det offentlige forum, hvor interesserede kan indsende deres CV³ sammen med en konkret ansøgning til stillingen. Herefter påbegyndes en udvælgelse, hvorpå der sorteres blandt indkomne ansøgninger. Denne almenkendte fremgangsmåde kan også bruges til rekruttering af bestyrelsesmedlemmer. Der findes dog rekrutteringsvirksomheder, der har specialiseret sig i netop denne udvælgelses proces, hvor de i egne databaser søger mellem relevante kandidater til stillingerne. Før denne rekrutteringsproces kan igangsættes kræver det at virksomheden er bevidst om, hvilken kandidat de søger til jobbet. Der kan være krav til en bestemt personlighedstype, samt almene kompetencer inden vis jura, finansiering, markedsføring, foruden at kunne bistå med et bredt netværk og solid brancheerfaring.

Når virksomheden er blevet bevidst om kandidatkriterierne, er det muligt at oprette en annonce med deres ønsker til en fremtidig kollega. Her kan det være en fordel at uddybe, hvilken type arbejde bestyrelsen forventes at beskæftige sig med, så også det kommende medlem kan få præciseret hvilke kompetencer han/hun som minimum skal opfylde. Det kunne eksempelvis dreje sig om ejerskifte, investeringer, finansielle risici, ekspansion eller måske internationale forhold. Det handler om at skabe det rette match mellem virksomhed og bestyrelsesmedlem, så en forventningsafstemning bør indgå i rekrutteringen. Der kan, som tidligere nævnt, være til hjælp at hente hos de forskellige aktører der i forvejen har med rekruttering af bestyrelseskandidater og gøre.

4.8. FORVENTNINGSADFSTEMNING

Det er vigtigt at virksomheden såvel bestyrelsesmedlemmerne afstemmer deres forventninger i henhold til hinanden fra begyndelsen. På samme måde bør virksomheden og bestyrelsen løbende følge op på deres individuelle forventningsafstemninger, for at tage eventuelle fremtidige konflikter i opløbet. Virksomheden har ikke brug for rygklappere, men kompetente personer, der kan udfordre og presse lederen tilstrækkeligt i det daglige arbejde.

Arbejdsfordelingen mellem bestyrelse og direktion er meget væsentlig at få fastlagt [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.116]

³ CV er en forkortelse af det latinske ord *curriculum vitae* der som angiver en fortegnelse over en persons karriere med angivelse af bl.a. uddannelse og ansættelser. Et curriculum vitæ kan vedlægges ansøgninger og er oftest kronologisk opstillet. Siden 1980'erne er det blevet almindeligt at påføre seneste ansættelser eller eksamen først samt at inkludere personlige oplysninger og ægtestand og hobbyer. [Denstoredanske.dk]

Bogen Professionelt bestyrelsesarbejde, giver eksempel på indhold af en forventningsafstemning for hhv. virksomhedens og det individuelle medlems krav:

Eksempler på virksomhedens krav:

- Bredt netværk
- Forventet arbejdsindsats
- Deltager aktivt i fire møder årligt af 4 timers varighed
- Beslutningsdygtighed (afstemningsregler)
- Repræsentere virksomheden udadtil
- Følge med i hvad der sker inden for branchen
- Tavshedspligt
- Bestyrelsesarbejdet begrænset til maksimalt to andre bestyrelser

Eksempler på bestyrelsesmedlemmets krav:

- Mødeindkaldelse med dagsorden udsendes minimum en uge før mødet
- Dagsordens udformning
- Indsigt i relevante, fortrolige dokumenter angående virksomhedens drift m.m.
- Kritiske spørgsmål er tilladte
- Honorarstørrelse
- Bestyrelsesansvarsforsikring
- Opgavefordeling
- Godkendelse af referat

I bogen ”Professionelt bestyrelsesarbejde – Hele året” 2013 står der vedr. Afstemning af strategi og forventninger:

”Som eksempel på, hvor forventningsafstemningen ikke var på plads, kan nævnes en situation, hvor en direktør inden for en liberal branche indkaldte medarbejderne til orientering om firmaets strategi. Bestyrelsen fik alene en orientering herom samtidig med denne indkaldelse. Selv om det for så vidt var et udmærket initiativ, gav det anledning til en præcisering i forventningsordenen om, at sådanne beslutninger, og herunder særligt hvad der skulle meldes ud til samtlige medarbejdere på en sådan orienteringsaften, skulle træffes af bestyrelsen – og ikke af direktionen.” [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.27]

4.9. BESTYRELSESKONTRAKTER

Når de involverede parter har afstemt deres forventninger til samarbejdet, bør der foreligge en skriftlig underskrevet bestyrelseskontrakt. Denne bestyrelseskontrakt kan sammenlignes med en almindelig ansættelseskontrakt, hvori der fremgår væsentlige punkter for samarbejdet. Nedenfor er der oplistet en række almindelige punkter for, hvad kontrakten ifølge bogen Professionelt bestyrelsesarbejde, s.37 kan indeholde:

- Aftalens parter (hvem indgås aftalen imellem; ejer og bestyrelsesmedlem).
- Baggrund (virksomhedens aktuelle ejer, ledelsesstruktur og strategiske fokus).
- Succes (forventninger til særlige kompetencer/erfaringer, bestyrelsesmedlemmet skal forventes at bibringe til bestyrelsen; resultater der skal nås i aftalens periode).
- Rammer for bestyrelsesarbejdet (bestyrelsens virke: antal møder, materiale og informationer forud for møderne, partners tilgængelighed, andre eksisterende regler og dokumenter, der regulerer bestyrelsens virke mv.).
- Arbejdsdeling mellem direktion og bestyrelse (typer af beslutninger, bestyrelsen skal involveres i).
- Vilkår (honorarstørrelse og udbetaling).
- Varighed og opsigelse (aftalens længde og mulighed for opsigelse).

[Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Bestyrelsesmedlemmer ansættes dog ofte ikke under Ansættelsesbevisloven som almindelige lønmodtagere, da lovens anvendelsesområder ikke stemmer overens med bestyrelsesarbejdet. Bestyrelsesmedlemmerne fungerer derfor nærmere som en fast ”konsulentfunktion”, hvor der aftales et fast salær for arbejdet. I bilag 4.9. ses et eksempel på en bestyrelseskontrakt.

Det forekommer også i nogle tilfælde at selskabets bankforbindelser går ind og sætter krav til valg af bestemte bestyrelsesmedlemmerne, for derigennem at skabe hvad de ser som de rette resultater.

Tavshedspligt

At være en del af selskabets ledelse kræver i et større omfang tavshedspligt af hensyn til den viden, medlemmerne tilegner sig igennem deres arbejde. Der kan være tale om forretnings- og driftshemmeligheder, fremtidige planer såvel forhold, som det pågældende selskab kunne have interesse i samt udgør en vis værdi. Vælger et medlem at bryde tavshedspligten, kan det udløse en retslig straf efter den givende situation. Dette gælder for så vidt også, i tilfælde der er tale om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Selskabslovens § 132 angiver om tavshedspligt:

”Medlemmer af bestyrelsen og tilsynsrådet, direktører, vurderingsmænd og granskningsmænd samt disses medhjælpere og suppleanter må ikke uberettiget videregive, hvad de under udøvelsen af deres hverv har fået kendskab til.”

Uafhængighed

For at undgå interessekonflikter, anbefales det at bestyrelsesmedlemmerne kan defineres som værende uafhængige. Hvordan bedømmes det, om det enkelte medlem er uafhængig eller ej?

Politikkens Nudanske Ordbog giver følgende forklaring på uafhængig:

”Som ikke er under kontrol el. indflydelse af andre = selvstændig, fri, suveræn, ubunden, uberoende, fribåren, autonom”

Anbefalinger for God Selskabsledelse 2013, angiver at for at være uafhængig bør den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

[God selskabsledelse 2013]

Skal de enkelte bestyrelsesmedlemmer vurderes efter de ovenstående punkter, vil direktøren i selskabet samt deres revisorer, advokater, medarbejdervalgte medlemmer m.m. være at betegne som afhængige. Det kan derfor være svært at leve op til God selskabsledelses anbefalinger om, at mindst halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne er uafhængige i små og mellemstore kapital­selskaber for netop, at kunne handle uafhængigt af særinteresser.

4.10.HONORAR

Lønniveauet til en bestyrelse skal selvfølgelig tilpasses virksomhedens økonomiske råderum. Som så meget andet hænger pris og kvalitet ofte sammen. Det må derfor anses som indlysende at virksomheden skal kunne tilbyde en konkurrencedygtig aflønning, for at kunne tiltrække de gode og motiverede bestyrelsesmedlemmer.

Aflønningen inden for bestyrelsesarbejde varierer imidlertid meget og det kan derfor være svært at sætte et konkret tal på, hvad det præcist koster. Der er som hovedregel ikke et krav for honorering af bestyrelsesmedlemmer. En del sidder som frivillige af ren og skær interesse eller blot modtager et symbolsk beløb for besværet. Dette ses som eksempel inden for de fleste foreninger, hvor det betegnes som en del af klubsammenholdet. Det er derfor ikke muligt at sætte et konkret tal op,

dette skyldes samtidig også at det ikke er lovpligtigt at oplyse, hvor stort et honorar de enkelte medlemmer modtager. På samme måde er det op til det enkelte medlem selv at indberette det årlige honorarbeløb til Skat. [Den kompetente bestyrelse 2011]

Selskabslovens § 138 angiver om aflønningen af ledelsesmedlemmer:

”Medlemmer af et kapitalselskabs ledelse kan lønnes med fast eller variabelt vederlag. Vederlaget må ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, samt hvad der må anses for forsvarligt i forhold til kapitalselskabets og, i moderselskaber, koncernens økonomiske stilling.”

Hvad anses som forsvarligt

Hvis virksomheden i stedet for at udnytte bestyrelsens kompetencer må søge hjælp hos en ekstern konsulent, kan lønomkostningerne sammenstilles:

Hvis det som eksempel antages at en virksomhed har et kvartalvis bestyrelsesmøde, altså fire møder årligt hvor bestyrelsen deltager. Varigheden af disse møder anslås til fem timer, plus tre timers forberedelse til hvert møde. Sammentælles disse timer ((4 årlige møder * (5+3)), kan bestyrelsesmedlemmet forvente 32 timers bestyrelseshverv, plus eventuel transporttid årligt. En ekstern konsulents timeløn ligger i omegnen af 1.000-1.500 kr. ekskl. moms, sammenholdes dette med den forventede arbejdstid på 32 timer, ligger bestyrelseshonoraret i omegnen af 32.000 – 48.000 kr. ekskl. moms årligt. pr. medlem. Sammenholdes bestyrelsesudgifterne nævnt i eksemplet med udgifter til eventuel konsulentbistand. Kan der måske alt efter behov, ligefrem være penge at spare årligt ved ansættelse af en bestyrelse med de rette kompetencer. [Den kompetente bestyrelse 2011]

Steen Sørensen, fra virksomheden Garditec A/S udtaler:

”Steen Sørensen erfaring er, at man kommer langt for mellem 30-50.000 kr. om året for et menigt bestyrelsesmedlem, mens en formand typisk koster fra 50.000 kr. ”Det er en god investering. Især når man tænker på, hvad de bidrager med af viden, kompetencer og netværk. Til sammenligning får man ikke meget konsulentbistand for 100.000 kr. om året.”
[Den kompetente bestyrelse 2011, s. 27]

Margit Hedegaard fra virksomheden Absolut Rengøring A/S bakker op om denne sammenstilling. I hendes virksomhed, består bestyrelsen foruden hende selv, af to eksterne medlemmer samt en medarbejderrepræsentant. De mødes årligt seks gange, hvor den konkrete dagsorden gennemgås. Hos Margit ligger honoraret henholdsvis på 50.000 kr. til formanden og 25.000 kr. til de øvrige medlemmer. [Bestyrelse & advisory board 2012]

De to overnævnte firmaer Garditec A/S og Absolut Rengøring A/S, hører ikke til blandt entreprenørselskaber. Det vurderes stadigt fra specialegruppens side at være et lignende billede af byggebranchens situation.

Som tommelfingerregel kan det nævnes at bestyrelsesformanden modtager i omegnen af det dobbelte i forhold til hvad de øvrige medlemmer erhverver i honorar. Dette skyldes til dels det større ansvar såvel de ekstra opgaver der pålægges formanden, for at få bestyrelsen til at hænge sammen. [Den kompetente bestyrelse 2011]

Nogle virksomheder vælger til dels at aflønne bestyrelsesmedlemmer såvel eksterne direktører med resultatløn. Dvs. at deres honorar afhænger af, hvorledes virksomhedens resultat udarter sig efter endt regnskabsår. Der er set eksempler på at direktører i meget store amerikanske virksomheder har fået udbetalt enorme lønninger, netop grundet resultatløn. Lønniveauet i de danske virksomheder kan dog ikke helt sammenlignes med det internationale marked, men det giver stof til eftertanke. En anden vigtig faktor der kan tages i betragtning er, at eftersom bestyrelsesmedlemmernes ansættelsestid i virksomhederne ofte begrænser sig til få års varighed, kan der opstå en tendens til kortsigtede gevinster fremfor netop at sigte efter en langsigtet strategi. Virksomheden bør derfor tænke sig godt om, før eventuelle former for resultatløn indgår som honorarbetaling. [God selskabsledelse 2003]

4.11.ÅRLIGE MØDER

Hvor ofte bestyrelsen vælger at mødes, afhænger i stor grad af virksomheds type, størrelse og deres aktuelle situation på markedet. Seriositeten, herunder brugen af bestyrelsen og dens arbejdsopgaver svinger meget, alt efter om det drejer sig om en "tantebestyrelse" eller en mere professionel bestyrelse. Antallet af årlige møder kan derfor varierer fra f.eks. 2-12. Det anses dog som meget almindeligt at mødes fire til seks gange årligt. [Den kompetente bestyrelse 2011]

Det er meget vigtigt at virksomheden støtter op omkring bestyrelsens arbejde, for at kunne få det optimale ud af deres arbejde. Hermed menes, at bestyrelsen skal have indsigt i centrale dokumenter og oplysninger, der vedrører virksomhedens fremtidige situation. Det er trods alt ud fra disse, bestyrelsen skal træffe de vigtige strategiske beslutninger. Der bør derfor udfærdiges et veldokumenteret mødemateriale før hvert møde omkring virksomhedens drift og økonomiske forhold samt, hvilke problemstillinger næstkommende møde vil omhandle. Herved får bestyrelsesmedlemmerne mulighed for at sætte sig grundigt ind i materialet, og kunne bidrage med netop deres viden og kompetencer på området. På denne måde vil antallet af årlige møder kunne minimeres og honoraromkostningerne holdes samtidig nede. En virksomhed i kraftig vækst kan dog mellem kvartalsmøder vokse 2-300 %, hvilket stiller store krav til både virksomheden men også bestyrelsens omstillingsparathed.

4.12.SELSKABSLOVEN

Fremgangsmåden inden for bestyrelsesarbejdet kan variere meget. Dog fastlægges der nogle lovmæssige rammer som virksomheden, såvel bestyrelsen skal overholde. Selskabsloven opstiller de overordnede rammer for kapitalselskaber, hvilket dækker over aktier- og anpartsselskaber.

Selskabslovens § 1 angiver disse anvendelsesområder: *"Denne lov finder anvendelse på alle aktieselskaber og anpartsselskaber (kapitalselskaber)."* [Selskabsloven 2013]

Anparts- og aktieselskaber har tidligere været reguleret i hver deres lov. I betænkningen⁴ 1498/2008 anbefalede udvalget til Modernisering af Selskabsretten at samle anpartsselskabsloven

⁴ Når et af Folketingets udvalg har arbejdet med et forslag, der er fremsat i Folketinget, skriver udvalget en rapport. Denne rapport kaldes en betænkning. Hvis der stilles ændringsforslag, står de normalt i betænkningen. Det er også her, udvalgsmedlemmerne fortæller, hvad de mener om forslaget, og hvad de anbefaler deres folketingsgruppe at stemme, når forslaget kommer til afstemning i Folketingssalen. Ved at læse betænkningen får man derfor et fingerpeg, om forslaget bliver vedtaget eller ej.[Folketinget.dk]

og aktieselskabsloven i én lov. Formålet var at skabe en bedre gennemsigtighed over forskelle og ligheder selskabsformerne imellem. Moderniseringen af Selskabsretten var meget opmærksomme på, at sammenskrivningen af lovene ikke resulterede i et uoverskueligt lovkompleks. I den forbindelse blev der udfærdiget en uddybende vejledning, særligt tilegnet især mindre selskaber. Denne vejledning skulle på en overskuelig måde kunne give læseren et overblik over reglerne vedrørende deres virksomhed. Den 1. marts 2010 trådte den nye selskabslov i kraft og samlede de før opdelte Anparts- og aktieselskaber i en fælles lov. [Retsinformation.dk – Selskabsloven]

4.13.SELSKABETS VEDTÆGTER

Som et ”tillæg” til Selskabsloven, skal kapitalejerne udfærdige og indsende selskabets vedtægter. Indholdet af disse vedtægter, skal leve op til Selskabslovens krav i § 28 og § 29:

§ 28. Vedtægterne for et kapitalsekskab skal indeholde oplysning om:

- 1) Kapitalsekskabets navn og eventuelle binavne,
- 2) kapitalsekskabets formål,
- 3) sekskabskapitalens størrelse og antallet af kapitalandele eller kapitalandelenes pålydende værdi,
- 4) kapitalandelenes rettigheder,
- 5) kapitalsekskabets ledelsesorganer,
- 6) indkaldelse til generalforsamling og
- 7) kapitalsekskabets regnskabsår.

§ 29. Vedtægterne for et kapitalsekskab skal endvidere indeholde oplysning om de beslutninger, der efter denne lov skal optages i vedtægterne, og om det seneste ophørstidspunkt for kapitalsekskabet, hvis kapitalsekskabets levetid er begrænset.

Når sekskabets vedtægter er blevet fastsat af kapitalejerne, indsendes de efterfølgende til godkendelse hos Erhvervs- og Sekskabsstyrelsen. Sekskabslovens § 11 angiver omkring ændringer i kapitalsekskabets vedtægter:

”Sker der ændring i et kapitalsekskabs vedtægter eller i noget andet forhold, der tidligere er registreret i Erhvervs- og Sekskabsstyrelsen, skal ændringen registreres i Erhvervs- og Sekskabsstyrelsens it-system eller anmeldes til styrelsen, jf. § 9.”

Kapitalsekskabets vedtægter skønnes ofte mere overskuelige og ligetil, frem for den tungere Sekskabslov. Som et yderlige supplement kan sekskabets vedvægter, efterfølgende afrundes med en ejeraftale, hvor de mere privatretslige aftaler iblandt kapitalejerne fremgår.

Ejeraftale

Ejeraftalen indeholder oftest bestemmelser, som kapitalejerne ikke ønsker bragt frem i offentligheden (vedtægterne). I nogle sekskaber kan vedtægterne være forholdsvis summariske, hvorimod ejeraftalen er særdeles udpenslet. Der findes ingen lovmæssig krav eller pligter til

udfærdigelse af en ejeraftale, da denne blot aftaler de mere indbyrdes forhold blandt ejerne. Indholdet af en sådan ejeraftale berører ifølge bogen Professionelt bestyrelsesarbejde som oftest:

- Andele i selskabet ved dødsfald
- Andel indløst til en given kurs
- Mislighold af aftaler (konsekvenser)
- Hvorledes bestyrelsen udpeges
- Forkøbsret for øvrige kapitalejere

Er ejeraftalen kun gældende for nogle af selskabets ejere (eks. to ud af tre), findes det selvsagt ikke i vedtægterne, da denne er gældende for samtlige ejere. Selve ejeraftalen er ikke gældende for selskabet, men er dog stadig juridisk gyldig blandt de tiltrådte. Vælger en af de tiltrådte ejere at bryde aftalen, vil personen kunne idømmes et erstatningsansvar. Dette forudsætter imidlertid, at der kan påvises et reelt tab. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Selskabsloven § 82: *"Ejeraftaler er ikke bindende for kapitalselskabet og de beslutninger, der træffes af generalforsamlingen."*

Erhvervsstyrelsen udgav i juni 2010 en vejledning omkring ejeraftaler (aktionæroverenskomster). Vejledningen omhandler Selskabslovens § 82, hvor rækkevidden af ejeraftalen udpensles. Vejledningen forskriver desuden, hvilke punkter der kan indføres i selve vedtægterne, idet ikke alle privatretslige aftaler har vedtægtsmæssig relevans, og derfor ikke godkendes ved Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Kapitalejerne skal derfor være bevidste omkring, hvorledes det lovmæssige retshierarki er opbygget. Selskabsloven ligger øverst, efterfulgt af selskabets vedtægter. Først herefter kommer en eventuel ejeraftale, som alene har civilretslig gyldighed.

4.14.FORRETNINGSORDEN

Selskabsloven stiller også krav om at bestyrelsen fremsætter en Forretningsorden. Forretningsordenen indeholder en beskrivelse af, hvordan bestyrelsen bør udføre deres hverv i kapitalselskabet. Forretningsordenen vedtages af bestyrelsen, og omhandler primært bestyrelsen. I nogle tilfælde vil regler omkring arbejdsfordelingen, bestyrelse og direktionen imellem også blive behandlet heri. Formålet med at vedtage denne forretningsorden er, at sikre at arbejdet i bestyrelsen foregår på den mest hensigtsmæssige måde. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Ved uoverensstemmelser mellem forretningsorden og vedtægterne i bestyrelsen, vægter vedtægterne højest. Det er ligeledes ikke muligt at påføre medlemmerne nye beføjelser og rettigheder i forretningsordenen, som de ikke allerede er blevet tillagt i vedtægterne.

Hvilke områder bør behandles i forretningsordenen? Selskabsloven angiver i § 130 omkring bestyrelsens og tilsynsrådets forretningsorden:

Hvis bestyrelsen eller tilsynsrådet i et kapitalselskab består af flere medlemmer, skal der ved en forretningsorden træffes nærmere bestemmelser om udførelsen af bestyrelsens eller tilsynsrådets hverv.

Stk. 2. Ved udformningen af forretningsordenen skal der tages udgangspunkt i kapitalselskabets virksomhed og behov. I den forbindelse bør bestyrelsen eller tilsynsrådet særligt overveje, om forretningsordenen skal indeholde bestemmelser om konstitution, arbejdsdeling, tilsyn med direktionens daglige ledelse, føring af bøger, protokoller m.v., skriftlige og elektroniske møder, tavshedspligt, suppleanter, regnskabskontrol, underskrivelse af revisionsprotokol og sikring af tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision.

Bestyrelsen skal altså klarlægge virksomhedens behov, og derved berøre de relevante områder. Den tidligere aktieselskabslov, har i § 56 nedenstående minimumskrav:

- at fastlægge bestyrelsens konstitution og beslutningsdygtighed samt med hvilket interval, der skal afholdes møder,
- at fastlægge retningslinjer for arbejdsdelingen, herunder forretningsgange, bemyndigelser og instrukser, mellem bestyrelse og direktion eller andre etablerede organer,
- at fastlægge, hvorledes bestyrelsen fører tilsyn med direktionens ledelse af selskabets virksomhed og med datterselskaber,
- at fastlægge retningslinjer for oprettelse og føring af bøger, fortegnelser og protokoller efter denne lov,
- at pålægge bestyrelsen at tage stilling til kapitalselskabets organisation såsom regnskabsfunktion, intern kontrol, it-organisation og budgettering,
- at pålægge bestyrelsen at følge op på planer, budgetter og lignende samt tage stilling til rapporter om kapitalselskabets likviditet, ordrebeholdning, væsentlige dispositioner, overordnede forsikringsforhold, finansieringsforhold, pengestrømme og særlige risici,
- at pålægge bestyrelsen at gennemgå kapitalselskabets perioderegnskaber og lignende i løbet af hvert regnskabsår og herunder vurdere budgettet og afvigelser heraf,
- at pålægge bestyrelsen at sikre tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision, herunder tage stilling til, om der er behov for intern revision,
- at pålægge bestyrelsen at tage stilling til indholdet af revisionsprotokollen forud for dennes underskrivelse,
- at pålægge bestyrelsen at skaffe sig de oplysninger, der er nødvendige til opfyldelse af dens opgaver.

Den gamle aktieselskabslov er ikke længere gældende. Punkterne kan dog fungere som en hjælp til bestyrelsens forretningsorden. Skønt den nyere, mere begrænsede forklaring i Selskabslovens, skal loven ikke ses som en lempet udgave. Bestyrelsen bør konkret vurdere og fremstille alle relevante emner i forretningsordenen.

Når forretningsordenen er vedtaget af bestyrelsen, er den gældende for de enkelte medlemmer heraf. Forretningsordenen fungerer herefter som et sæt vedtægter, der kan ændres eller ses bort fra i konkrete tilfælde af den samlede bestyrelse. Bestyrelsen har pligt til løbende, at opdatere forretningsordenen, så den tilpasses deres og virksomhedens konkrete situation. Ved udskiftninger blandt bestyrelsens medlemmer, bør der i fællesskab med de nye medlemmer, vedtages en ny forretningsorden. Dette skyldes, at den ny-ankomne ikke som sådan har tiltrådt den gamle forretningsorden. Der er dog intet til hinder for at den gamle forretningsorden vedtages igen, hvis blot der er fælles enighed herom. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

4.15.BESLUTNINGER OG BESTEMMELSESGRUNDLAG

Når bestyrelsesmedlemmerne skal vedtage beslutninger, kan der ofte være mange synsvinkler på den samme sag. Der bør så vidt muligt forsøges at opnå enighed ved hjælp af en fælles saglig dialog, medlemmerne imellem. Er det ikke muligt at opnå enighed, vil det derfor ofte være op til flertallet at tage afgørelsen, ved hjælp af en afstemning. Selskabsloven har opstillet nogle rammer for hvordan dette bør forløbe, for på denne måde, at sikre bestyrelsens beslutninger ikke afgøres på et forkert grundlag.

Selskabslovens § 124 foreskriver:

Bestyrelsen eller tilsynsrådet er beslutningsdygtig, når over halvdelen af samtlige medlemmer er repræsenteret, for så vidt der ikke efter vedtægterne stilles større krav. Beslutninger må dog ikke træffes, uden at så vidt muligt samtlige medlemmer har haft adgang til at deltage i sagens behandling.

Stk. 2. Har et medlem forfald, og er der valgt en suppleant, skal der gives suppleanten adgang til at træde i medlemmets sted, så længe forfaldet varer. Medmindre andet er besluttet af bestyrelsen eller tilsynsrådet eller fastsat i vedtægterne, kan et medlem i enkeltstående tilfælde give fuldmagt til et andet medlem i stedet for at indkalde en suppleant, hvis dette er betryggende henset til emnet for drøftelserne.

Stk. 3. De anliggender, der behandles i bestyrelsen eller tilsynsrådet, afgøres, for så vidt der ikke efter vedtægterne kræves særligt stemmeflertal, ved simpelt stemmeflertal. Det kan i vedtægterne bestemmes, at formandens stemme, eller ved formandens forfald næstformandens, er afgørende i tilfælde af stemmelighed.

Skulle det ske at et tilstedeværende bestyrelsesmedlem til stadighed ikke er enig i beslutningen, kan personen få sin mening indført i protokollen, for på denne måde senere at kunne påvise sin mening vedrørende tvivlsspørgsmål jf. Selskabsloven § 128.

Magt skal sætte grænser for magt; Et selskabs ledelsesorgan skal arbejde sammen, fordi ingen af dem skal kunne sætte sin vilje igennem alene. Er magtfordelingen i selskabets ledelsesstruktur tydeligt ude af balance, påvirker det de risici, ejerne bevidst eller ubevidst tager. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.74]

4.16. STÅ TIL ANSVAR

I forbindelse med arbejdet som bestyrelsesmedlem medfølger et ansvar. Kan medlemmerne ikke leve op til dette ansvar, kan de blive stillet økonomisk til ansvar i form af erstatningskrav. Selskabsloven § 115 foreskriver, at bestyrelsen har pligt til at holde øje med procedurerne for at bogføring, regnskab og risikostyring bliver fulgt, såvel at de kontrollerer virksomhedens likviditet. Opfyldes disse krav ikke, kan de enkelte medlemmer altså stilles personligt til ansvar for deres handlinger eller mangel på samme. Virksomheden kan vælge at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring, som dækker de enkelte medlemmer, hvis noget skulle gå galt. Forsikringen dækker det økonomiske personlige ansvar, der følger med arbejdet som bestyrelsesmedlem og begrænser dermed risikoen for de enkelte medlemmer.

Den bedste måde, hvorpå en bestyrelse kan undgå erstatningskrav, er at foretage et grundigt stykke arbejde!
[Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.110]

Michael Klitvad, Adm. Direktør i forsikringsselskabet, HDI-Gerling Forsikring fortæller, at et bestyrelseshonorar hurtigt kan blive spist op af advokatregninger, hvis uheldet er ude. Selvom forsikringen ikke er lovpligtigt at tegne for virksomheden, vælger flere dog dette på medlemmernes vegne. Det ses især i de større selskaber, hvorimod de mindre virksomheder stadig ikke er helt bevidste omkring konsekvenserne på medlemmernes vegne. Bestyrelsesmedlemmerne er simpelthen ikke bevidste omkring denne type forsikring såvel som det ansvar de tager. De risikerer at hæfte personligt med hus og deres private formue, for at få en bestyrelsespost på deres CV. Der er dog kommet et stigende fokus på problemet, hos HDI-Gerling er der sket en fordobling i tegnede bestyrelsesansvarsforsikringerne det seneste år. Det er tilmed nu det seneste år blevet muligt at tegne en forsikring som ”privat person”, der dækker det enkelte bestyrelsesmedlem. [Epn.dk – Bestyrelsessager kan koste dyrt]

Eksempelvis blev to frivilligere bestyrelsesmedlemmer i en grundejerforening dømt i Østre Landsret i 2011, for at anke en retssag til trods for dårlig økonomi. Landsretten mente ikke at det gjorde en forskel, at de to bestyrelsesmedlemmer arbejdede ulønnet og blev derfor dømt til at betale 80.000 kr. plus renter i sagen. [Forumorientering.dk – Bestyrelsesmedlemmer kan komme til at hæfte personligt] Efter de frivillige bestyrelsesmedlemmer havde rådført sig hos deres advokat, blev sagen dog anket til Højesteretten, hvor de blev frikendt for at have handlet i god tro [Advokatavisen.dk]. Moralen ved eksemplet er, at bestyrelsesmedlemmer skal tænke sig godt om, da der kan være en konsekvens ved de handlinger der foretager sig.

Danmark er stadig et fredeligt lille land, hvor man som udgangspunkt ikke drages til ansvar for noget, medmindre det er klart, at man uden for enhver tvivl vidste eller burde have vidst, at noget var galt, og har ladet det gale ske, selv om man burde have grebet ind
[Dragsted, Hansen, 1999, s.10]

4.17. VÆRDISKABELSE

Det kan være svært præcist at opgøre/afgøre, hvor stor en værdi bestyrelsen skaber for virksomheden. En evaluering af bestyrelsens arbejde, foretages ofte ved en egenhændig vurdering fra bestyrelsens side. Her foruden afhænger effekten af bestyrelsens arbejde til dels af ledelsesindsatsen, såvel sammenspillet herimellem.

Evaluering

Det kan være svært at præcisere, hvorvidt selve bestyrelsens arbejde bære frugt, i forhold til en situation uden deres hjælp. En evaluering af bestyrelsen kan derfor ikke altid være at sammenligne med virksomhedens bundlinje. Bestyrelsens arbejde kan ikke opstilles så konkret, da flere af deres tiltag muligvis først lønner sig på længere sigt. Hvordan evalueres bestyrelsen så, og hvordan ved ejerne om bestyrelsen er pengene værd?

Der findes i de fleste bestyrelser en form for selvevaluering, hvor både bestyrelsens og direktionens arbejde evalueres. I appendiks 4.1 Selvevaluering af bestyrelse og direktion fremgår spørgsmål, hvori det er muligt ved hjælp af eksempelvis pointgivning at evaluere arbejdsindsatsen. Det må forventes at bestyrelsens, såvel som direktionens selvevaluering laves så realistisk så muligt.

Bestyrelser må tage ansvar for egen udvikling – ellers er der andre, der gør det. Enhver seriøs bestyrelse – professionel eller frivillig – bør løbende have diskussioner, der fører til øget effektivitet og værdiskabelse. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.54]

Til trods for det svære bedømmelsesgrundlag må vurderingen i særdeleshed tage udgangspunkt i, hvorvidt virksomhedens strategi og målsætning udformer sig.

Det er vigtigt løbende at evaluere på bestyrelsens arbejde for at klarlægge, hvorvidt kompetencerne står i kontrast til virksomhedens aktuelle situation. Der kan være et behov for udskiftning i bestyrelsen eller måske mindre tilretninger i henhold til fokusområderne. Virksomheden kan på denne måde stille skarpt på, hvilken fase de agerer i og dermed opnå det optimale af bestyrelsen. En evaluering kan ydermere fungere som motivationsfaktorer for medlemmerne for at få dem til at yde deres bedste.

Man kan ikke gå ud fra, at enhver bestyrelse kan og vil vurdere sig selv bare nogenlunde objektivt. Hvem har nogensinde set en bestyrelse vurdere sig selv til dumpekarakter? [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.148]

Blåstempling af virksomheden

Set i lyset af den finansielle krise kan det for virksomheden ofte være svært, at skaffe kapital til at betale de faste udgifter. Herudover kan nævnes udgifter til de fremtidige investeringer, der kan sikre virksomhedens overlevelse på længere sigt. Danmarks Statistik tegner et billede af en presset branche, når antallet af konkurser fremtoner på skærmen, ved en simpel søgning.

Der findes, i skrivende stund, over 90.000 bygge- og entreprenørvirksomheder i Danmark [Erhverv.nmarkeddata.dk]. Derfor kan det som virksomhedsejer være svært at tilbyde et unikt produkt eller service, der kan skille virksomheden ud fra mængden. Prisen er grundet den hårde konkurrence presset helt i bund, hvorved det kan være svært blot at holde skruen i vandet for virksomhederne.

Hvordan er det så overhovedet muligt at overbevise de nye kunder om, at de skal vælge netop denne virksomhed som fremtidig samarbejdspartner?

Det kan være en stor udfordring at få den rette kontakt i tale, medmindre virksomheden har et godt netværk at trække på. Et godt og bredt netværk, i form af en bestyrelse, kan derfor spille en central rolle, når disse døre skal åbnes til nye vigtige kunder. Bestyrelsen vil muligvis kunne øge virksomhedens troværdighed over for banken, kunder, såvel som leverandører m.m. Kort sagt kan denne blåstempling af virksomheden måske betyde, at virksomheden fremadrettet ikke alene kan få mere kredit i banken, et øget kundekartotek og bedre leveringsmuligheder. Dette må dog anses som værende en mulighed og ikke blot ensbetydende med, at fordi virksomheden beskæftiger en bestyrelse, vil alt frem over lykkes. Bestyrelsen må derfor anses som værende et redskab, virksomheden kan benytte til hjælp.

5. BEHANDLING AF EMPIRI

Kandidatspecialet undersøger, igennem interviews, hvordan virkelighedens reelle billede ser ud for bestyrelsesmedlemmer i små- og mellemstore entreprenørvirksomheder. Kapitlet omhandler foruden en sammenfatning af tolv interviews, specialegruppens tanker, før, under og efter gennemførslen.

5.1. GRUNDTANKERNE BAG INTERVIEWSPØRGSMÅL

I ”Undersøgelsen - Hvordan arbejder virksomheder i byggebranchen med forretningsudvikling?” stilles der skarpt på gængse problemstillinger i forbindelse med forretningsudvikling. Undersøgelsen berører små- og mellemstore virksomheder i byggebranchen, hvor i alt 19 interviews er blevet gennemført. Sammenfatningen af disse interviews har været med til at danne grundlag for udarbejdelsen af dette kandidatspeciale. Specialegruppen ønsker i denne forbindelse at arbejde videre med de antagelser, som denne forskning er kommet frem til omkring bestyrelsens arbejde. Der kigges derfor på:

- Er der hold i påstandene?
- Hvad skyldes dette?
- Hvordan kommer bestyrelsen videre?

For at finde svar på overstående spørgsmål, er der blevet udfærdiget en interviewguide, se appendiks 5.1. Interviewguide. Spørgsmålene stillet i interviewguiden, såvel formålet med spørgsmålet kan ses i appendiks 5.1. Formål med spørgsmål.

Specialegruppen har til spørgsmålene valgt at kontakte et antal bestyrelsesmedlemmer, alle beskæftiget inden for små- og mellemstore entreprenørselskaber. For at få det mest retvisende resultat, vil informanterne og virksomheder forblive anonyme, for på denne måde at kunne fremstå mere fritstillet i deres besvarelser. For at kunne skelne informanterne fra hinanden, vil de i kandidatspecialet blive betegnet:

- Informant 1
- Informant 2
- Informant 3

Efter ”test” interviews (nærmere beskrevet i afsnit 5.3) vil specialegruppen vurdere på, hvorvidt nogle af spørgsmålene skal justeres før der tages kontakt til yderlige informanter.

5.2. UDVÆLGELSE AF INFORMANTER

I forbindelse med udarbejdelse af kandidatspecialet, er der rettet henvendelse til tolv aktive bestyrelsesmedlemmer inden for små- og mellemstore virksomheder.

Udvælgelsen af informanter/virksomheder, er sket ud fra geografisk placering, antal ansatte, virksomhedsform og fagrelevans i forhold til kandidatspecialet. Som tidligere beskrevet fremgår informanterne såvel virksomhederne anonyme og er derfor kun bekendte af forfatterne såvel den tilknyttede vejleder og eksterne sensor.

I nedenstående tabel er der oplyst en anonymiseret oversigt efter dato over de informanter/virksomheder, der har bidraget.

Beskrivelse	Informantens rolle	Interview dato	Virksomhedsform	Antal ansatte
Informant 1	Bestyrelsesmedlem	27/10 2014	A/S	20-49
Informant 2	Bestyrelsesformand	28/10 2014	A/S	50-99
Informant 3	Direktør/bestyrelsesmedlem	03/11 2014	A/S	50-99
Informant 4	Bestyrelsesformand	04/11 2014	A/S	100-149
Informant 5	Bestyrelsesformand	05/11 2014	A/S	20-49
Informant 6	Bestyrelsesformand	07/11 2014	A/S	200-249
Informant 7	Direktør/bestyrelsesmedlem	12/11 2014	ApS	20-49
Informant 8	Bestyrelsesformand	12/11 2014	A/S	100-149
Informant 9	Bestyrelsesformand	13/11 2014	A/S	150-199
Informant 10	Bestyrelsesmedlem	10/11 2014	A/S	200-249
Informant 11	Direktør/bestyrelsesmedlem	26/11 2014	A/S	150-199
Informant 12	Direktør/bestyrelsesmedlem	26/11 2014	A/S	150-199

Tabel 5.1: Informantoversigt (egen tilvirkning)

Som ovennævnte tabel 5.1. angiver, har specialegruppen kun været i kontakt med et enkelt ApS selskab. Dette skyldes at antallet af ApS selskaber med en bestyrelse tilkøbt hører til minoriteter. Der ses fra specialegruppens side en tendens til, at først ved skift til selskabsformen A/S, tilkøbes en bestyrelse.

5.3. INFORMANTERNES BEKYMNINGER

Specialegruppen har valgt at kontakte samtlige bestyrelsesmedlemmer telefonisk, for ikke blot at ende som en tilfældig e-mail i bunken. Der har i forbindelse med overtalelsen til at deltage i interviewet været stor bekymring omkring deres anonymitet og hvorvidt de af den kvikke læser kunne spores i kandidatspecialet. Flere har takket ”nej” med deres tavshedspligt som begrundelse. Andre grundet mangel på tidsmæssigt overskud. Flere ønskede på forhånd at se spørgsmålene, hvilket vi måtte acceptere for at få interviewet. Enkelte ønskede en skriftlig accept på forhånd, om der ikke fremgik afslørende informationer, der kunne afsløre deres gøren og laden. Der blev ligeledes fremsat et krav om, at det færdige resultat skulle sendes i elektronisk udgave efter afleveringen, så de selv kunne kontrollere det færdige produkt.

Specialegruppen har i den forbindelse fokuseret meget på at holde de involverede anonyme, hvilket har bevirket at en nærmere uddybelse af virksomhedstyper, størrelse, geografiske placering m.m. ikke fremgår åbenlyst i kandidatspecialet, da dette vil gøre det muligt igennem detektivarbejde at lokalisere informanterne. Dette er også begrundelsen for at virksomhedernes antal ansatte, inddeles i størrelser af:

- 20-49
- 50-99
- 100-149
- 150-199
- 200-249

5.4. EVALUERING AF TESTINTERVIEWS

Specialegruppen ønskede at gennemføre to ”test” interviews for at fange eventuelle småfejl og få dem tilrettet før gennemførslen af de resterende.

For at sikre en vis adspredelse på svarene, blev de to virksomheder udvalgte til denne test, valgt ud fra geografisk placering samt antal ansatte. Der var altså tale om entreprenørvirksomheder fra Sjælland og Jylland, med henholdsvis 20-49 og 50-99 ansatte.

Specialegruppen kunne efterfølgende konstatere at ingen af disse firmaer eller bestyrelsesmedlemmer virkede til, at have dybere viden omkring teoretiske analysemodeller eller strategiimplementering m.m.

Svarene gik meget på at dette ikke blev benyttet i virksomhederne grundet deres størrelse og ejerens begrænsede uddannelsesniveau. Fokusområderne for bestyrelsen berørte i større omfang emner som økonomi og bundlinjefokus.

Det blev, af specialegruppen, overvejet en tilretning af interviewspørgsmålene efter henholdsvis ”Små” og ”Mellemstore” virksomheder. På denne måde, ville de små virksomheder ikke spurgt om, hvordan de f.eks. lavede dybere teoretisk arbejde. Det kan skyldes at virksomheden muligvis ikke er så langt i deres livscyklus, hvilket er knap så relevant for dem, på nuværende tidspunkt.

En konklusion på dette blev dog fastholdelse i spørgsmålene, for at kunne holde fokusområdet på, hvad ” *Undersøgelsen - Hvordan arbejder virksomheder i byggebranchen med forretningsudvikling?*” fremkom med.

Udvælgelsen af fremtidige informanter, bliver derved primært de ”større” mellemstore virksomheder, altså op til 249 ansatte. Dette skyldes primært at større virksomheder oftere er længere i deres livscyklus og sandsynligvis også et større fokus på forretningsudvikling. Specialegruppen ønsker dog, som en sidste kontrol af vores vurdering, at kontakte et mindre antal virksomheder/bestyrelsesmedlemmer i små virksomheder. Dette for at sikre, at det ikke blot har været ”uheldige” virksomheder/bestyrelsesmedlemmer vi har haft kontakt til.

5.5. SAMMENFATNING AF SVARRESULTATER

Ønsker læseren at høre de komplette lydinterviews, henvises til CD-rom bagerst i kandidatspecialet (dog kun med informanter der godkendte elektronisk optagelse). Ønskes en mere kortfattet og tidsbesparende udgave, forefindes der referater i appendiks 5.5. der fremhæver svarene fra informanterne. I den forbindelse har specialegruppen, så vidt det var muligt, afsat tidspunktet hvor spørgsmålet blev stillet.

Formålet med dette afsnit er at skabe en sammenfatning af svarresultaterne, for at kunne konkludere, hvad informanterne ser som de mere gængse problemstillinger i forbindelse med strategi og forretningsudvikling. I denne forbindelse er der taget udgangspunkt i samtlige tolv interviews med informanterne. Da der er tale om semistrukturerede interviews, kan flere af svar resultaterne flyde sammen og fravige interviewguidens oplistede spørgsmål. Sammenfatningen kan ses i appendiks 5.5.

5.6. DELKONKLUSION PÅ EMPIRISK UNDERSØGELSE

Specialegruppens empiriske undersøgelse bygger på gennemførelsen af tolv interviews med forskellige bestyrelsesmedlemmer inden for små- og mellemstore entreprenørselskaber, fordelt på størrelse, geografi og fag. Formålet med disse interviews var at bl.a. at anskueliggøre, hvor stort et kendskab de adspurgte bestyrelsesmedlemmer havde til strategi og forretningsudvikling, såvel hvorvidt der skete anvendelse af teoretiske modeller og hjælpemidler i forbindelse med deres arbejde.

Det efterfølgende resultat gav et indtryk af at der kun i meget begrænset omfang blev arbejdet med strategi og forretningsudvikling i de små- og mellemstore entreprenørselskaber. De adspurgte bestyrelsesmedlemmer adresseret den største udfordring til ejeren, som i de fleste ejerledede virksomheder, ”blot” havde en håndværksmæssig baggrund. Ejerens viden såvel interesse for teoretiske modeller og langsigtede strategier fandtes minimale.

Hertil kunne et meget lille antal af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer nævne eller beskrive konkrete modeller og teorier. Deres tanker såvel handlinger i forbindelse med bestyrelsesarbejdet blev i et stort omfang foretaget ud fra mavefornemmelser, sammenholdt med tidligere erfaringer i forbindelse med deres arbejde. Det primære fokusområde på bestyrelsesmøderne omhandlede økonomiske aspekter, ofte i forbindelse med konkrete projekter frem for mere overordnet strategisk arbejde.

6. PROBLEMFORMULERING

Den initierende problemstilling oplyste i grove træk udfordringer forbundet med bestyrelsens arbejde, i forbindelse med strategi og forretningsudvikling. Dette er sidenhen blevet påvist igennem kandidatspecialets interviews af tolv nuværende bestyrelsesmedlemmer. Alle aktive i små- og mellemstore entreprenørselskaber. Bestyrelsesmedlemmernes svar henledte til flere forskellige udfordringer i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, som er nærmere beskrevet i specialegruppens behandling af empiri (kapitel 5). Gengangerne blandt disse udfordringer pegede dog i særdeleshed mod ejeren i virksomhederne, som i størstedelen af tilfældene havde en baggrund som håndværksmester. Ejersens begrænsede viden og interesse inden for teoretiske modeller såvel langsigtede strategier fandtes minimale. Hertil kunne et fåtal af de interviewede bestyrelsesmedlemmer nævne nogle konkrete modeller og teorier. Tanker og handlinger, i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, blev foretaget ud fra mavefornemmelser sammenholdt med tidligere erfaringer fra lignende virksomheder. Fokusområderne, herunder dagsordenen på bestyrelsesmøderne handlede i høj grad om økonomiske tiltag, og ofte i forbindelse med konkrete projekter, frem for de egentlige mere overordnede tiltag i forbindelse med deres arbejde.

Ud fra denne viden, er specialegruppen i stand til at formulere kandidatspecialets endelige problemformulering:

”Hvordan kan værdiskabelsen i små- og mellemstore entreprenørvirksomheders bestyrelse øges gennem aktiviteter og teoretiske fremgangsmåder, der samtidig får de nuværende bestyrelsesmedlemmer såvel ejersens, traditionsprægede og kortsigtede tankegang, ledt hen imod en mere bæredygtig og langsigtet strategiplanlægning og implementering.”

For at besvare overståede spørgsmål ønsker specialegruppen at undersøge:

- *Hvilke teoretiske modeller vil kunne gavne bestyrelsen i dens nuværende situation?*
- *Hvordan ændres bestyrelsens nuværende kortsigtede tankegang til en mere langsigtet strategi?*
- *Hvordan opnås en grundlæggende forståelse for disse teoretiske værktøjer blandt bestyrelsesmedlemmerne og ejeren?*

Med udgangspunkt i ovenstående tekst, vil specialegruppen bruge resten af kandidatspecialet på, at undersøge og søge svar på problemformuleringsspørgsmålet samt tilhørende underspørgsmål.

7. GOD SELSKABSLEDELSE

Kandidatspecialet har nu gennem den teoretiske baggrund og efterfølgende empiriske undersøgelser kommet frem til den konklusion, at der i entreprenørbranchens små- og mellemstore virksomheder findes et behov for en ændring i de nuværende traditionsprægede og kortsigtede planer, til nogle mere anbefalelsesværdige, værdiskabende aktiviteter. Desværre er der rigtig mange små- og mellemstore virksomheder, som ikke får udnyttet dette potentiale, en aktiv og engageret bestyrelse kan udgøre. Kapitlet her vil tage fat i flere af bestyrelsens forskellige aktiviteter og mulige strategiske tiltag, som virksomhederne kan benytte i forbindelse med at få indopereret god selskabsledelse i den øverste ledelse. Der tages udgangspunkt i flere af de anbefalelsesværdige teorier og publiceringer om, hvordan der skabes merværdi i virksomhedens bestyrelse.

Bestyrelsen er som tidligere nævnt den øverste ledelse af virksomheden og dens primære ansvar er ledelse på det strategiske plan (se også kapitel 4), som strækker sig over tre retninger inden for det samlede arbejdsfelt. For nogle virksomheder kan bestyrelsen fungere som arbejdsgiver, hvor aflønning og udvælgelse af direktion finder sted. Dette er dog ikke gældende for kapitalselskaber med en ejerledet direktion og behandles derfor ikke i dette kandidatspeciale. Bestyrelsen har dog to andre vigtige funktioner, som sparringspartner og som kontrol-/evalueringsorgan med direktionen. [God selskabsledelse 2003 og God selskabsledelse 2013]

Bestyrelsen bør løbende forholde sig til, hvordan den samlet set udøver god selskabsledelse. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.134]

Som virksomhedsejer vil der løbende opstå forskellige udfordringer i virksomheden. En gennemgang af bestyrelsens og virksomhedens livscyklus, er derfor vigtig at tage højde for således der kan tages forbehold forud for disse udfordringer. En bestyrelse kan, hvis den er aktivt og engageret, være med til at støtte virksomhedens værdiskabende processer, men også være skabende for nye muligheder gennem en række strategiske handlinger/overvejelser. Den bliver derved et omdrejningspunkt for god selskabsledelse i virksomheden. [God selskabsledelse 2003]

I Anbefaling for God Selskabsledelse 2003 synliggøres en række anbefalinger, som er direkte rettet imod små- og mellemstore virksomheder. Ved at følge disse anbefalinger, kan virksomheden opnå nogle fordele, både for ejerne og for virksomheden [God selskabsledelse 2003, s. 5]

Fordele ved at benytte en bestyrelse aktivt:

- En god bestyrelse medvirker til at sikre virksomhedens vækst og fortsatte udvikling. Bestyrelsen tilfører ledelsen nye synsvinkler og inspiration, som åbner nye forretningsmuligheder og forbedrer den eksisterende virksomhed.

-
- En god bestyrelse styrker virksomhedens ledelse ved, at direktionen får lejlighed til at vende vigtige beslutninger med erfarne og engagerede bestyrelsesmedlemmer, der kan se tingene ”udefra”.
 - *Et godt samspil mellem ejere og virksomhed*, i forbindelse med udarbejdelse af og opfølgning på planer for virksomhedens udvikling, generationsskifte, køb og salg samt relevant beredskab i forbindelse med ulykke o. lign.
 - *Et godt samspil med andre interessenter*. Kunder, leverandører, medarbejdere, banker, forsikringsselskaber og andre forretningsforbindelser interesserer sig i stigende grad for selskabsledelsen i de virksomheder, de har med at gøre. Åbenhed og professionelle forretningsgange kan medvirke til at skabe tillid til virksomheden og blandt andet få en håndfast betydning i form af bedre og billigere kredit eller lavere forsikringspræmie.
 - *Sikring af et forsvarligt økonomisk grundlag for virksomhedens fortsatte drift.*
 - *Håndtering af vigtige risikomomenter – før de indtræffer.*

7.1. TOPLEDELSENS ANSVAR

Dette kapitel er omhandlende topledelsens ansvarsområder. For bedre at give læseren et overskueligt indblik i topledelsens ansvar, vil elementer fra bestyrelsens univers i det efterfølgende blive beskrevet ud fra bøgerne ”Bestyrelse for fremtiden” [Dragsted, Hansen 1999], ”Boost bestyrelsen – når bestyrelsesarbejde skaber værdi” [Lund, Huse 2011]. Afsnittet er bygget op omkring modellen ”bestyrelsens univers”. Modellerne støtter op om flere af de samme elementer og er med til at synliggøre nogle af de delelementer som figur 7.1 ikke behandler tilstrækkeligt.

En topleder og en topledelse har ansvaret for det vigtigste. En topleder har ansvar for og har derfor fokus på helheden. Det er hele landet, det er hele koncernen, og det er hele virksomheden, det handler om. [Hildebrand, Brandt 2012 s.11]

Samspeilet i topledelsen

Hele ledelsessamspeilet mellem bestyrelse og direktion er kernen i det der omhandler bestyrelsesvirket. Bestyrelsesformanden har løbende tæt kontakt med direktøren og bør derfor også kende til hans holdninger. Niels Due Jensen, der er koncernchef og adm. Direktør for Grundfos og bestyrelsesformand for flere af Grundfos koncernens selskaber, udtaler at:

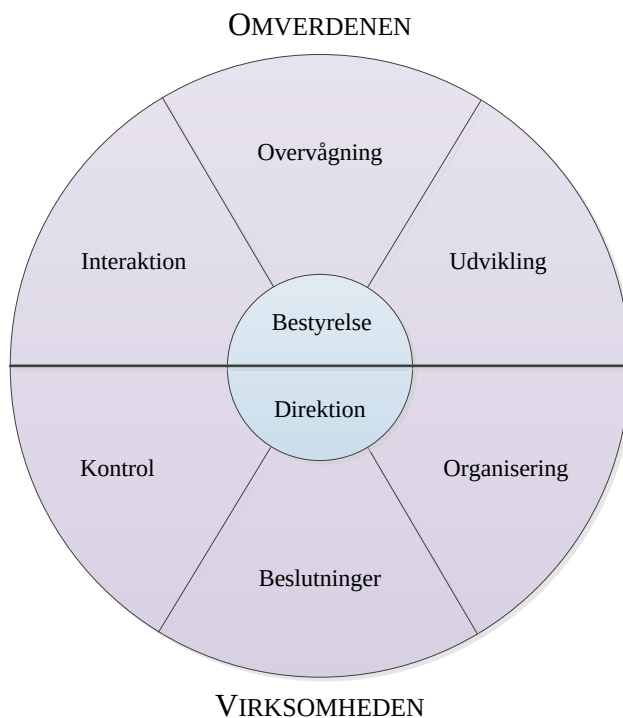
”Forudsætningen for et godt bestyrelsesarbejde er et godt forhold mellem bestyrelsesformand og direktør... Formand og direktør skal gå i godt spænd sammen. De skal begge interessere sig for de bløde værdier, etik, socialt ansvar, miljøansvar og for virksomhedens image”. [Dragsted, Hansen 1999 s.38]

Arbejdsfordelingen og afgrænsning skal derfor være klarlagt, herunder formandens rolle, bestyrelsens sammensætning og opgaver, mødeturnus m.m. [Dragsted, Hansen 1999]

I kampen om at øge værdiskabelsen møder virksomheden løbende udfordringer i form af forandringer internt/eksternt, køb, salg m.m. som kræver en vurdering af, hvor hovedvægten af bestyrelsens opgaver, den kommende periode vil ligge. Vigtigt er at bestyrelsesformand og ejer(e) af

virksomheden har en fælles forståelse af udviklingsmulighederne, idet der så kan arbejdes efter et fælles mål. Selve opgaverne til bestyrelsen og direktionen fordeles og prioriteres [Lund, Huse 2011]. Det ene bestyrelses år ligner nødvendigvis ikke det foregående, hverken udviklingsmæssigt, bestyrelsesarbejdet eller omverdenens greb i samfundet. Virksomheden handler og lærer af det der er gjort tidligere, men det er bestyrelsens ansvar at sikre virksomheden både overlever og udvikler sig [Dragsted, Hansen 1999].

Ingen har krav på at komme i eller forblive i en bestyrelse. Det er noget, man skal gøre sig fortjent til. [Dragsted, Hansen 1999 s.37]



Figur 7.1: Bestyrelsens Univers [Dragsted, Hansen 1999]

Bestyrelsens ansvar og opgave strækker sig over to retninger inden for det samlede arbejdsfelt. En mod *omverdenen* og en mod *virksomheden* selv. Bestyrelsen bør i dette regi, hele tiden have en balance mellem begge retninger, for derved at skabe bedst mulig *værdiskabelse* i ledelsessamspillet. Dette ledelsessamspil mellem bestyrelse og direktion er kernen i en bestyrelses arbejde. Figur 7.1 tydeliggør en opdeling af opgaverne på overskuelig vis, hvor tre er rettet imod omverdenen og tre imod virksomheden. Samtidig skal figuren også ses som en cirkel, hvori der foregår en cyklus i bestyrelsens univers.

Bestyrelsens syn på omverdenen ændrer sig løbende, i takt med omverdenen selv ændrer sig. Bestyrelsens rolle, set i forhold til omverdenen, sker ofte som en del af en *strategisk analyse* af de eksterne forhold. Forhold som har eller vil få indflydelse på virksomhedens udviklingsmuligheder. Det vil sige at bestyrelsen skal have fingeren på pulsen og vide, hvad der sker ude i omverdenen, for derved enten, at kunne udnytte eller forhindre forhold (*muligheder og trusler*). Der sigtes efter en tilpasning, samt en opnåelse af den ønskede udvikling virksomheden sigter efter. Derfor skal virksomhedens bestyrelse i samarbejde med direktionen fastlægge rammerne for, hvordan direktionen efterlever den interne udviklingsretning.

Direktionen skal have de rette kompetencer for at kunne opfylde sin del af opgaven samt styre den daglige drift af virksomheden. Har den ikke det kan det ende med afskedigelse, hvis virksomheden vel og mærket ikke er ejerledet. Topledelsen tager sig altså af de store beslutninger, der end måtte kræves, heriblandt investeringer og ejendomskøb samt opsætter retningslinjer for og fører kontrol med direktionens arbejde og drift efterleves. Således bliver virksomheden fokuseret på forbedringer og arbejder/sigter efter, at der ud fra interessenter i omverdenen ageres korrekt ud fra strategi, organisering og beslutninger. [Dragsted, Hansen 1999]

Organisering

Afhængigt af valg af ledelsesstruktur (se også afsnit 3.2 Valg af ledelsesstruktur), har bestyrelsen et ansvar i at sikre en forsvarlig organisation af kapital selskabets virksomhed jf. Selskabslovens § 111. Bestyrelsen alene pålægges dette ansvar og kan derved ikke frigøre sig dette ved at delegere videre til direktionen. ”Direktionen varetager den daglige ledelse af selskabet og skal derved følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet” jf. lovens § 117, stk. 2. [Dragsted, Hansen 1999].

Et ansvar som kan påkræve ansættelse, såvel afskedigelse af direktionen og er vel nok den vigtigste organiseringsopgave. Herudover skal bestyrelsen jf. Selskabslovens § 115 være med til at påse, at:

1. *bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapital selskabets forhold er tilfredsstillende,*
2. *der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller*
3. *bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapital selskabets finansielle forhold,*
4. *direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og*
5. *kapital selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapital selskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og kapital selskabet er således til*

enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Bestyrelsen modtager og behandler løbende finansielt materiale fra direktionen, som senere gennemarbejdes og godkendes.

Er der valgt en ledelsesstruktur, hvor kapitalselskabet ledes af en direktion, skal direktionen tage sig af den overordnede og strategiske ledelse, såvel sikre en forsvarlig organisation af virksomheden. Reglerne om at direktionen skal varetage den daglige ledelse gælder stadig jf. Selskabslovens § 117 stk. 2. [Dragsted, Hansen 1999]

Beslutninger

Virksomheder skal dagligt træffe beslutninger og valg. Direktionen dækker over de daglige beslutninger, der skal træffes nu og her og som nødvendige for at den daglige drift kan fortsætte uforstyrret. Bestyrelsens beslutninger dækker ikke over den daglige drift, men de fastlægger dog retningslinjerne for grænsen over, hvornår sager ender i bestyrelsen. Derimod har de primært kun med de, sager af stor økonomisk betydning og beslutninger med langtrækkende virkning, altså de strategiske beslutninger. [Dragsted, Hansen 1999]

Vidste du! Den rette bestyrelse kan styrke ejerlederen i sine overvejelser og være sparringspartner i vigtige beslutninger – du er ikke alene om vigtige beslutninger. [Bestyrelse & advisory board 2012, s.8]

Kontrol

Det er bestyrelsens ansvar at virksomhedens organisering er på plads. Derfor vil det også kræves at der foretages kontrol af direktionens arbejde med at styre driften og organisere virksomheden. Denne kontrolfunktion består ifølge [Dragsted, Hansen 1999] bl.a. af:

- Ledelsesinformationssystemet med løbende driftsrapportering
- Revision

Interaktion

Samspillet med omverdenen er bestyrelsens anliggende. Dette er for en virksomhed i vækst og med voksende medarbejderstab vigtig for bestyrelsen at tage hånd om. En definering af, hvordan kommunikationen og ageren over for kollegaer, kunder, samarbejdspartnere m.m. bør foregå, er et vigtigt punkt til at skabe nogle klare regler for gennem f.eks. en fælles politik. Denne politik vil ofte være baseret på virksomhedens værdier, der ligger som en del af den kultur virksomheden viser udadtil. Således lever virksomheden op til forventninger mht. social ansvarlighed og etik, der kan kaldes for værende en ”god borger”. Selve kontakten til omverdenen, til interessenterne, er direktionens ansvar. Interessenterne er de/den virksomheden, i større eller mindre grad, er afhængig af og har betydning for virksomhedens udvikling og ideologier. [Dragsted, Hansen 1999]

Disse omfatter bl.a.:

- Kunder Aktionærer

-
- Medarbejdere
 - Samarbejdspartnere
 - Myndigheder
 - Interessegrupper og organisationer
 - Medierne og offentligheden

Bestyrelsens arbejdsgrundlag

Bestyrelsen bør hvert år forholde sig til, hvilken form for bestyrelsesarbejde, der for virksomheden er/vil være den bedste arbejdsform, for det fremadrettede arbejdsgrundlag, set ud fra en vurdering af perioden fra året før. Mange bestyrelser formår ofte ikke at evaluere på arbejdet eller den læring som er opnået i den foregående periode (se også appendiks 4.1 Selvevaluering af bestyrelse og direktion). Derved gentager bestyrelsen ofte arbejdsformen, uden at forholde sig til om det er den korrekte eller bedst dækkende metode til at skabe størst værdi for virksomheden. Bestyrelsesformanden har ansvaret for at der ligger en opdateret version af arbejdsgrundlaget for det kommende år til bestyrelsens medlemmer og direktionen. [Lund, Huse 2011]

Ved at sætte struktur på bestyrelsesmøderne, fokusere på tilbagevendende vigtige temaer og ved at anvende de rigtige værktøjer løftes bestyrelsesarbejdet fra det almindelige til det ekstraordinære [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.82]

Til vurdering af arbejdsgrundlag er det vigtigt, at kigge på:

- Et væsentligt indhold og form
- En god procesinddeling
- Selve vurderingsmetoden

Stille spørgsmål omkring:

- Hvorfor er det godt nok
- Hvilke succeskriterier skal der være
- Målkriterier for bestyrelsesarbejdet

Nedenstående tabel 7.1 er en mulig metode for bestyrelse og direktion, til at skelne mellem tre primære typer af bestyrelsesarbejde. Således forventninger, succeskriterier og anvendelse af de ledelsesmæssige ressourcer kan overskueliggøres og afsættes.

De tre typer af bestyrelsesarbejdet (se tabel 7.1.) inddeles i hhv.:

- BASIS
- VÆKST
- FORRETNINGSUDVIKLING

Bestyrelsens arbejde i GÅR	Bestyrelsens arbejde i DAG	Bestyrelsens arbejde i MORGEN
BASIS	VÆKST	FORRETNINGSUDVIKLING
Mødearbejde	Møder + Andet arbejde	Møder + Andet arbejde
Passiv	Deltagende	Aktiv
Periodisk tilknytning	Procestilknytning	Konstant involvering og tilknytning
Mødeledelse	Teamledelse	Bestyrelsesledelse

Tabel 7.1: Vurdering af muligheder for at udvikle bestyrelsens arbejde [Lund, Huse 2011]

Basis

Basis-bestyrelsesarbejdet også kaldet *"Den kontrollerende bestyrelse"* er den mest udbredte arbejdsform, og nok også den mest traditionsbundne. De primære opgaver ligger i hhv. sikring af alt det grundlæggende en bestyrelse, som minimum skal kunne, og foruden komme med strategiske input. Bestyrelsesmøderne er typisk forudbestemt til fire kvartalsmøder, uden særlig forventning om arbejde mellem møderne. Mødestruktur/dagsorden er ud fra en i forvejen fastlåst og traditionel arbejdsmetode, hvor fokus ofte ligger på opfølgning af de økonomiske nøgletal.

Formandens kompetencer begrænses inden for regnskabsforståelse, mødeledelse, selskabslovgivning, opfølgning og Ad hoc-vært. De bestyrelsesværktøjer der anvendes er; budgetter, balancer, handlingsplaner og direktionens målsætninger, hvor der derigennem forsøges at skabe et godt overblik over virksomheden, dens projekter og risikominimering. [Lund, Huse 2011]

Vækst

Det vækstorienterede bestyrelsesarbejde har flere forventninger til bestyrelsen omkring ledelsesmæssige og strategiske opgaver end den kontrollerende bestyrelse, heraf tilnavnet *Den strategiske og ledelsesorienterede bestyrelse*. De primære opgaver ligger her i hhv. strategisk ledelse, sammensætning af en bestyrelse med de rette kompetencer til ledelse og strategiarbejdet, lede i og med bestyrelsen samt kontrol og opfølgning på direktionens arbejde. Bestyrelsen mødes ofte lidt flere gange i løbet af året f.eks. seks til otte gange årligt, hvor der løbende mellem møderne også vil være kontakt og arbejde at lave for de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Derfor kræves det også at bestyrelsen arbejder langt tættere sammen, og er langt mere bevidst omkring egen rolle og funktion end i basismodellen. Formandens kompetencer strækker over en decideret bestyrelseserfaring, rekruttering til bestyrelsen, vurdering af direktion og andre kompetencebehov, strategiske værktøjer, ledelse og teamkompetencer og tænkning i processer m.m. De bestyrelsesværktøjer der anvendes er; beslutningsoplæg, budgetter, balancer, økonomiske ledelsesværktøjer, strategiplaner og kommunikation. Bestyrelsen ønsker herigennem at skabe et strategisk overblik samt risikominimering. [Lund, Huse 2011]

Forretningsudvikling

Det forretningsudviklende bestyrelsesarbejde ligger op til at vurdere- og udvikle virksomhedens forretningsmæssige potentiale. Bestyrelsens opgaver vil her være at blandet art og evt. ske ad hoc. Fokus ligger i optimering af den drift, som sker her og nu, men i høj grad også at skabe forretningsmuligheder beliggende i det vurderede forretningspotentiale som virksomheden har. En del af bestyrelsens arbejde sker derfor mellem møderne, og heraf har denne type bestyrelsesarbejde også tilnavnet "*Den mulighedsskabende bestyrelse*". Derudover har bestyrelsen også en vigtig funktion i form af kontrol og opfølgning på direktionens arbejde, kommunikation og branding og sammensætning af en kompetent bestyrelse som i *den ledelsesorienterede bestyrelse*. Af bestyrelsesværktøjer anvendes både markedsanalyser, brancheanalyser, forretningsplaner og brandingstrategi, der i sidste ende kan være fremdrift for en god kommunikation for at forstærke forretningspotentialet i virksomheden. [Lund, Huse 2011]

Bestyrelsens livscyklus

Bestyrelsen har, ligesom virksomheden, en livscyklus der løbende skifter efterhånden som nye bestyrelsesmedlemmer indtræder. De enkelte bestyrelsesmedlemmer indgår som en del af et team i den pågældende bestyrelse de sidder i, og vil helt automatisk påvirke hinanden, men også hvordan struktur, kultur og arbejdsmetode er strikket sammen. En stor del af bestyrelsesarbejde vil derfor også være, at få teamet til at fungere og få det til at skabe værdi for virksomheden. Det at skifte eller få et nyt medlem ind, kan f.eks. være positivt for at få skabt forandringer i bestyrelsesarbejdet og det værdiskabende for virksomheden. [Lund, Huse 2011]

Bestyrelsen gennemgår ofte følgende fire faser: Den nye bestyrelse, den ledelsesbevidste bestyrelse, den fungerende og værdiskabende bestyrelse og den destruktive bestyrelse som vist i figur 7.2.

Bestyrelsens livscyklus			
Den nye bestyrelse	Den ledelsesbevidste bestyrelse	Den fungerende og værdiskabende bestyrelse	Den destruktive bestyrelse
• Har positive forventninger • Indsamle informationer • Lære hinanden at kende • Få fat i BASIS-bestyrelsesopgaverne • Afstemning af: • Magtstruktur • Relationernes betydning • Skillelinje mellem bestyrelse og direktion • Forventningsafstemning i et skriftligt arbejdsgrundlag • Valg af bestyrelsesarbejde (BASIS, VÆKST, FORRETNINGS-UDVIKLING)	• Stigende erkendelse for ledelse, struktur og rammer • Klar ansvarsfordeling • Undgåelse af konflikter, nedsat motivation gennem klare ledelsesmetoder og adfærd fra bestyrelsesformanden • Brug for feedback og individuelle/fælles succesoplevelser	• Bære præg af et godt samarbejde • Fælles mål • Klare rolle- og opgavefordeling • Bestyrelsesformand har en coachende adfærd • Rekruttering af nye medlemmer • Nye arbejdsmetoder- og arbejdsfokus • Voksende selvforståelse • Stigende gåpåmod • Væsentligt at der arbejdes med hvordan vurdering af egen værdiskabelse, og hvorvidt resultaterne heraf anvendes (udvikling eller stagnation)	• Stagnation • Faste rutiner • Fastlåste roller • Manglende ledelse • Usikker på ambitioner og forventninger til fremtiden • Bestyrelsen skal fungere som professionel bestyrelse • Relationer mellem bestyrelses-medlemmer er gået fra professionelt til privat • Rekruttering af nye medlemmer er nedprioriteret • Forandringer mødes med skepsis og afstandtagen

Figur 7.2: Bestyrelsens livscyklus (egen tilvirkning) [Lund, Huse 2011]

Forud for bestyrelsens livscyklus ligger virksomhedens eget livsforløb. Dette er for de mange virksomhedsejere exceptionelt vigtigt at have i baghovedet, og om ikke andet have den som en rettesnor og forudsigelig faktor for de hovedpiner/løbende udfordringer, som ligger til baggrund for- og skal imødegås for at virksomhedens vækst kan fortsætte.

Bestyrelsens rolle er at kunne stille de rigtige spørgsmål til direktionen og således afklare, om organisationen på tilfredsstillende vis er i stand til at levere værdi til virksomhedens kunder på en effektiv måde. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.126]

7.2. VIRKSOMHEDENS LIVSFORLØB

Professor Larry E. Greiner, har udviklet en model over de vækstfaser en virksomhed gennemgår i sin levetid. Vækstfaserne vil i dette kapitel blive gennemgået ud fra artiklen ”*Evolution and revolution as Organizations Grow*”. [Greiner L, G 1998]

Modellen er opbygget omkring fem forskellige faser i virksomhedens levetid, altså dens *livscyklus*. Greiner har konstrueret modellen således, at den kan benyttes af alle virksomheder uanset størrelse. Opdelingen af faserne sker ved hjælp af tidsperioder, som kan variere afhængigt af virksomhedstype og branche. Udviklingen i faserne kan strække sig over længere perioder, altså hvis antal ansatte og omsætning forbliver uændret. En virksomhed i høj vækst, vil hurtigere gennemløbe faserne, frem for en virksomhed med lav vækst.

De hurtigt voksende virksomheder er ofte nogle lidt kaotiske og virkelig spændende arbejdspladser. Alle har travlt og lederne brænder for de gode resultater, hvilket smitter af på arbejdsmorale hos de øvrige kollegaer. Men virksomhederne må efterhånden erkende, at arbejdsbyrden bliver for stor i takt med arbejdsopgaverne bliver flere og flere, uden lederstaben vokser betydeligt. Til sidst bliver arbejdspresset for stort. De ellers dygtige ledere og teams kan ikke følge med forventningerne om, at de kan blive ved med at klare det store ansvar. Så længe det hele går godt vil det også være sjovt, men når tingene begynder at gå galt kan problemerne, for medarbejderne, være meget stressfuldt. Hvis der ikke gøres noget ved problemerne, kan det også være skadeligt for virksomhedens eksistens.

Faserne har en glidende overgang som i bund og grund betyder, at hver fase er et resultat af forrige fase og samtidig er en årsag til den efterfølgende fase. De fem faser modellen bygger på, beskrives som værende opdelt i perioder med støt vækst og stabilitet, også benævnt *evolution* og *revolutionsperioder*. Perioder der indebærer organisatoriske forandringer og uro.

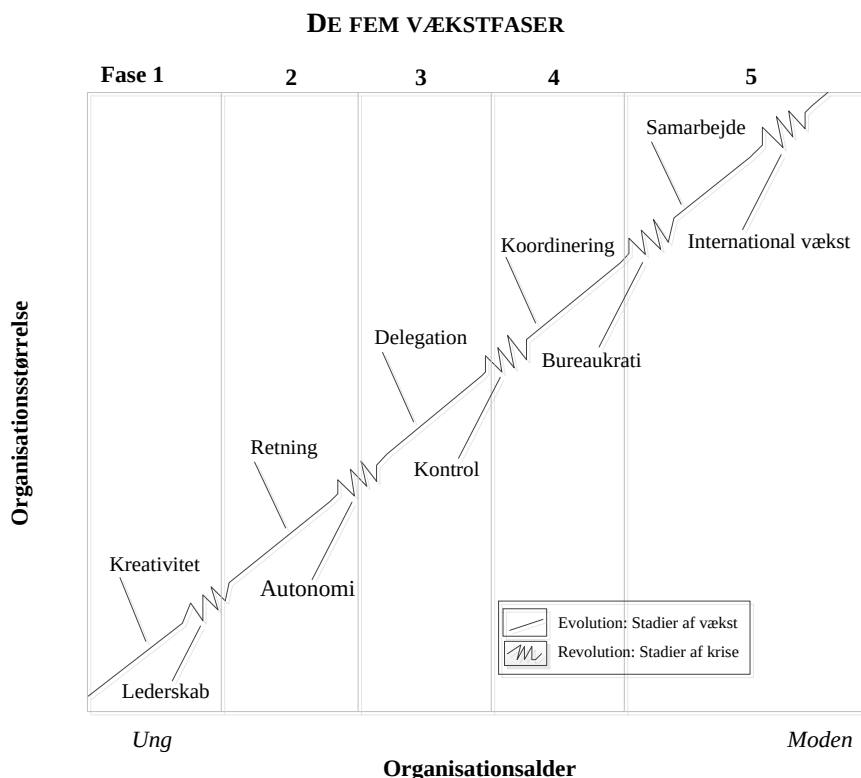
Evolution er et udtryk en vækstperiode, der beskrives som værende perioder, hvori der ikke sker de store omvæltninger i virksomhedens praksis.

Revolution er til modsætning for evolutionsperiode i virksomheden, en fase med stor uro og krise i ledelsen. Virksomheden står med en række udfordringer den skal løse, før den igen kan bevæge sig tilbage i evolutionsperioden, hvori der hersker vækst og stabilitet. Et eksempel på revolutionsperioden kunne være et ledelsesmæssigt problem, i forhold

struktureringen af den daglige arbejdsgang blandt de ansatte, såsom planlægning af arbejdsopgaver, overordnet ansvar såvel overskud til at se fremad.

På nedenstående figur 7.3 ses Greiners femfasede vækstmodel, der angiver de forskellige evolutions og revolutionsfaser i virksomhedens livscyklus.

Greiners kurve over vækstfaserne kan være et godt redskab for virksomheden til, at blive bevidst omkring kriserne forbundet med vækstperioder, og derved bedre kunne imødegå udfordringerne inden de opstår.



Figur 7.3: Greiners five phases of growth (egen tilvirkning) [Larry E. Greiner 1998]

Fase 1 – Vækst gennem kreativitet

Vækstfasen sker gennem iværksætternes, den/de som startede virksomheden, hårde og ofte kreative forarbejde om, at skabe et produkt(er) og få del i et eksisterende eller skabe et nyt marked. Den store motivation og de mange arbejdstimer, der lægges i virksomheden kan blive afgørende for, hvordan afsættet bliver i denne fase. Den hastige vækst kræver hurtigt rekruttering af nye medarbejdere, hvilket kan styres ved den stadigt uformelle kommunikation. Problemerne opstår dog senere af denne kommunikationsform. Den uformelle kommunikation er den der senere skaber frustration blandt de nye medarbejdere såvel hos ejerne. Virksomheden kræver herved en mere formel kommunikationsform blandt medarbejdere og ledere, altså en langt mere professionel struktur til at styre dagligdagens mange udfordringer. Som iværksætter kan det også være en rigtig god idé, at have nogle personer at spare med. Især når der skal træffes store beslutninger eller i tilfælde med komplekse opgaver, hvor andres syn på sagen kan være af afgørende betydning. I den tidlige fase af virksomhedens livscyklus, vil et advisory board med fordel kunne støtte op omkring iværksætternes daglige udfordringer [Bestyrelse & advisory board 2012].

Ifølge Greiner ender fasen ender med en *lederstabskrise*, hvor der er behov for en mere professionel ledelse til styring af opgaverne. Enten er der behov for at direktionen ændrer deres ledelsesstil eller også at der ansættes en stærk leder, med forståelse inden for ledelses- og organisationskommunikation, der formår at samle virksomheden og føre den professionelt videre.

Fase 2 – Vækst gennem retning

Væksten fortsætter ind i anden fase, hvor der er kommet mere formel struktur over kommunikationen, budgetter m.m. Samtidig er der sat større fokus på de enkelte aktiviteter, så som produktion, salg og marketing, der giver organisationsstrukturen et mere professionelt look, men også skaber struktur over rollerne. Medarbejdernes ansvarsområder og arbejdsbeskrivelser bliver tydeliggjort og derved vil lederne også anses mere som værende specialister og ikke autonome beslutningstagere.

Fasen ender med en form for *autonomikrise*. Konsekvensen af ovenstående gør dog at f.eks. færdigheder, som ligger hos det enkelte individ, ikke længere besiddes af ledelsen. Dette kan være risikabelt i tilfælde af at den pågældende person kommer med en uventet opsigelse. Det anbefales derfor at ledelsen sikrer et fornuftigt overlap i arbejdsopgaver blandt personalet, for på denne måde at kunne minimere risikoer forbundet med ”tab” af medarbejdere. Dette kunne ske ved hjælp af evt. en byggeleder eller formand mere, der kan aflaste den højtstående leders opgaver. Er virksomheden lidt større, vil de forskellige SBU’er⁵ i virksomheden kunne få deres egen lederstab i form af f.eks. en chef med byggeledere/ formænd under sig til uddelegering af aktiviteter og opgaver (se appendiks 7.3 for fordele og ulemper m.m. af SBU’er).

Fase 3 – Vækst gennem delegation

Mange virksomheder har ifølge Greiner nogle gevaldige udfordringsproblemer i denne fase, da de ikke helt fundet indpas i de nye roller endnu. Virksomheden er ikke længere dét den var i starten og lederfiguren, der løste udfordringen på første fases krise, har svært ved at give slip i denne fase. Væksten fortsætter og en grad af decentralisering, af et eller flere SBU’er, vil åbne op for mulighederne for at kunne reagere hurtigere på nye produkter og derved også nye markeder. Kommunikation fra den øverste ledelse aftager og foregår i sjældnere grad end før. Mailkorrespondancer, telefonopkald og eller korte besøg vil da stadig ske, men som udgangspunkt overvåger bestyrelsen kun og tager sig af de store beslutninger, så som opkøb og fusioner (se også afsnit 7.2 Topleddelsens ansvar).

Fasen ender med en *kontrollkrise*. Hovedkontoret har behov for at styre ovenstående decentralisering af SBU’erne på en mere sofistikeret facon, for på den måde at få samarbejdet til at køre optimalt. Topleddelsens overvågningen er ikke nok i sig selv og bestyrelsen bør udfærdige retningslinjer samt politikker for, hvordan disse afdelinger bør opfører sig således denne autonomi fra cheflederne ikke forefinder.

⁵*Strategic business unit* (SBU). An autonomous division or organizational unit, small enough to be flexible and large enough to exercise control over most of the factors affecting its long-term performance. [Businessdictionary.com].

Fase 4 – Vækst gennem koordinering og monitorering

Væksten fortsætter gennem denne fase ved, at der sker en reorganisering af de tidligere decentraliserede enheder til produktgrupper eller tjenesteydelser. Direktionen får ansvaret for administration og koordinering af et mere formelt system i gennem en evt. bedre organisationsstruktur. Opgaven kan ved hjælp af en koordineringsansvarlig person eller bestyrelse få defineret en kontrolstandard for den fremtidig procedure.

Fasen ender i en såkaldt *bureaukratisk krise* grundet den manglende tillid, som kontrolprocedure og overvågning trækker med sig ned gennem linie- og stabsfunktioner i organisationen. Kontrolprocedure fra hovedkontoret vil samtidig sjældent kunne formå at tage hensyn til de lokale forskelligheder der kan være ved større afstand mellem hovedkontor og underafdelinger eller datterselskaber. Procedurerne for handlinger overrumpler virksomhedens formelle opbygning, frem for fokusering på problemløsning og innovative løsninger. Krisen kan løses ved at åbne op for en ny kultur og bedre tilpasning, samt strukturering af virksomhedens ressourcer.

Fase 5 – Vækst gennem samarbejde komplementære organisationer

De faste procedurer og den formelle kontrol af faserne to til fire erstattes gennem en ændring af organisationsstrukturen fra linie- og stabsfunktioner, til den mere fleksible *matrix-struktur*. Matrix-strukturen understøttes af afdelingers mulighed for at kunne ”udlåne” hinandens specialkompetencer, der kan inkorporere i teams/projektgrupper ved avancerede opgaver eller hurtig problemløsninger. Informationssystemer/erfaringsdatabaser i organisationen medvirker til denne specialviden og andre erfaringer kan genbruges ved fremtidige projekter.

Fasen slutter med en krise i *international vækst*. Hvis virksomheden skal formå at skabe yderligere vækst, vil det kræve udvikling af partnerskaber med komplementære organisationer, der kan supplere hinandens forskelligheder og udfylde manglende specialiseringsmomenter i et internationalt konkurrencemarked. Larry E. Greiners eget forslag til en løsning går på, at der kræves nye strukturstilstande. Organisationen deles op i to dele, én vanemæssig og én refleksiv struktur, hvor diverse ledere kan skifte mellem, for derved at få afveksling og ny energi.

7.3. VEJEN TIL EN NY STRATEGI

Som en del af en ny strategi viser figur 7.4, hvorledes vejen til en ny strategi kan foregå. Strukturen er her opdelt i tre dele:

- Strategisk analyse
- Strategisk intention
- Strategisk handlekraft

Først step er en *strategiske analyse*, der omfatter en ekstern og en intern analyse af strategifaktorer. Tilsammen udgør resultatet et mix af overvejelser, der påvirker virksomhedens strategi. For at imødekomme disse faktorer, hvis nødvendigt, udfærdiges dette ved hjælp af *SWOT-modellen*. Modellen er et analyseværktøj som fremhæver virksomhedens interne *styrker og svagheder*, samt dens eksterne *muligheder og trusler*.

Næste step vil ofte være, hvis behovet kræver det, en (ny) definering af virksomhedens fremtidige intentioner gennem en mission, vision og værdigrundlag, som er med til at danne grundlag for virksomhedens fundament – altså det vi er, det vi gør og det vi ønsker at opnå. Sidste step vil, grundet analyse og definering af virksomhedens strategiske intentioner, føre til handlekraft for at opnå de strategiske mål.

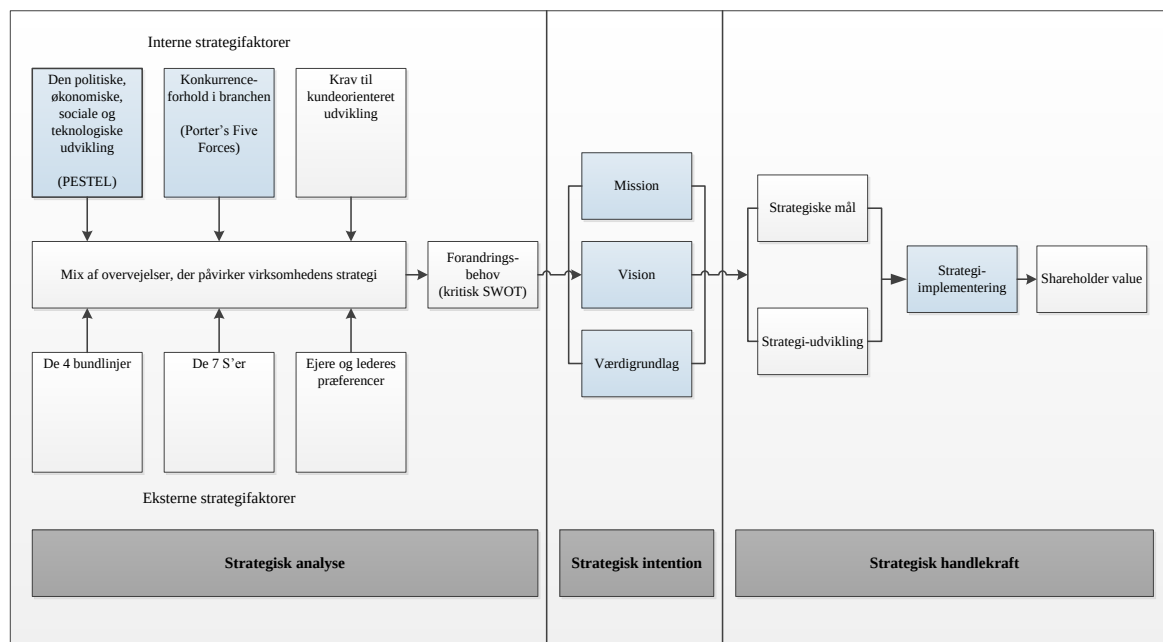
Strategisk analyse

Behovet for stadig at skabe markedsvækst, øge konkurrenceevnen over for sine konkurrenter og udvikle forretningspotentialer er for de fleste virksomheder afgørende for bibeholdelse af kundernes købsinteresse og loyalitet til organisationen. Virksomhedens forhold til interessenter og omgivelser ændres løbende i takt med stigende globalisering og teknologiudvikling. Det der før i tiden måske tog en generation at opnå i f.eks. omsætning, er ikke længere umuligt at nå på halvdelen af tiden. Men de hurtige skift i teknologi og stigende globalisering, stiller også langt højere krav til virksomhedernes omstillingsparathed. Derudover ses det også ofte at virksomheder bruger flere penge på patentsager end på forskning og produktudvikling. Derfor er det afgørende for virksomhedens eksistensgrundlag at have en bestyrelse der i samarbejde med direktionen følger med i de hastigt udviklende omgivelser. [Ing.dk – Teknologiguru: Ekstrem teknologiudvikling knuser store virksomheder]

Den strategiske analysedel er et godt eksempel på et redskab til at kortlægge de interne ressourcers styrker og svagheder samt de eksterne omgivelseres muligheder og trusler [Lægaard, Vest 2013]. Når de interne og eksterne strategifaktorer er fastlagt, vil virksomheden kunne analysere sig frem til den/de højst prioriterede *kritiske faktorer* gennem en SWOT-analyse. Herefter vil nye defineringer for *mission, vision og værdigrundlag* kunne fastlægges for de fremtidige strategiske intentioner.

Specialegruppen har her valgt at inddrage et udvalgt af elementerne i figuren 7.4. Kasserne er markeret med blå farve. Begrundelsen for dette valg er taget ud fra problemformuleringen.

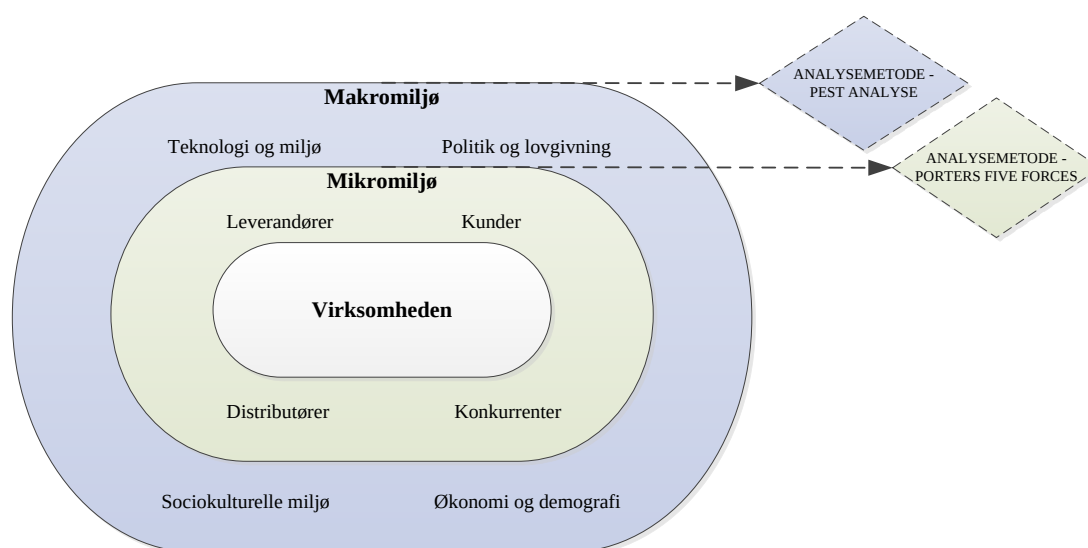
Hertil skal det nævnes at *strategiimplementering* vil blive behandlet i sit eget afsnit omhandlende Balanced Scorecard og strategikort. Er læseren interesseret i de ikke-nævnte elementer henvises til bogen: *Strategi i vindervirksomheder* af Jørgen Lægaard og Mikael Vest.



Figur 7.4: Struktur i strategi - den røde tråd [Lægaard, Vest 2013]

Eksterne strategifaktorer

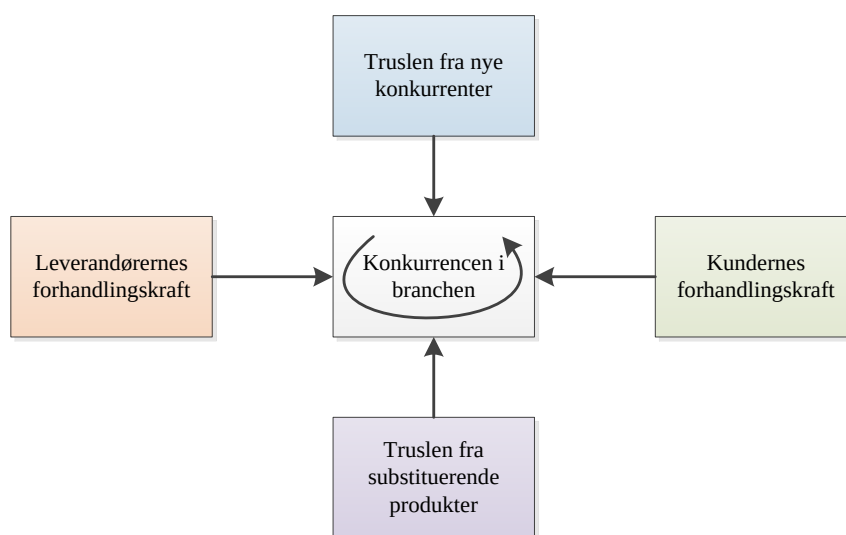
Bestyrelsesmedlemmer bør følge med i diverse medier og aktivt være interesseret i alt, hvad der spiller en rolle for virksomheden. Her vurderes og sikres en systematisk overvågning af de *eksterne strategifaktorer* i figur 7.5 gennem en analyse af omverdenens forhold (*fjernmiljø*) og virksomhedsforhold (*nærmiljø*).



Figur 7.5: Eksterne strategifaktorer (egen tilvirkning)

Tættest på virksomheden ligger *nærmiljøet*. Det består af fire faktorer og kan analyseres ved hjælp af *Porters Five Forces*. Analysemetoden giver mulighed for at vurdere branchens konkurrenceintensitet og hvorfra påvirkningerne kommer fra. Derfor ser Porters model på hhv. *leverandørernes forhandlingskraft*, *kundernes forhandlingskraft*, *truslen fra substituerende produkter* og *truslen fra nye konkurrenter*, som vist i figur 7.6. Metoden er til analyse af branchens konkurrencesituation, hvorpå der ses efter egne forhold over for disse kræfter i miljøet. Derpå vil en *konkurrencestrategi* kunne defineres ud fra, hvor der enten bygges forsvar eller eksisterende position styrkes de steder med svaghed. [Porter 2008]

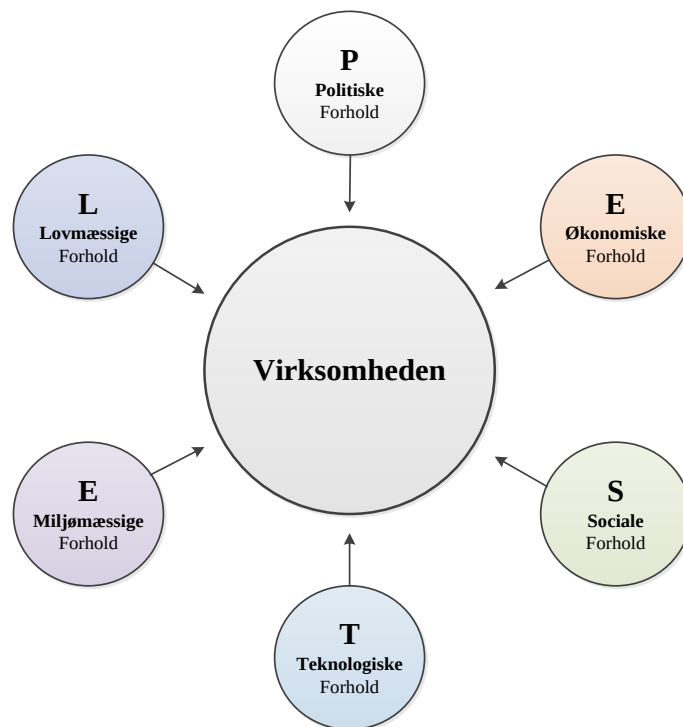
Direktionen, der dagligt har kontakt med disse elementer udfærdiger analysen og vil i samarbejde med bestyrelsen forme den nye strategi. Direktionen foretager denne analyse. De har allerede al kontakt med interessenterne i dette miljø, og det vil derfor også være oplagt at de påtager sig denne opgave. Hvis virksomheden vil have senest nyt om de interessenter der ligger tættest på, bør denne analyse også udfærdiges lidt oftere. [Lægaard, Vest 2013]



Figur 7.6: Porters Five Forces [Lægaard, Vest 2013]

I *fjernmiljøet* analyseres omverdenen og de konsekvenser, disse forhold må have for virksomhedens udviklingsmuligheder. Fjernmiljøet eller den fjerne omverdenen som det også kaldes, behandles som en del af den eksterne virksomhedsanalyse og analyseres ved hjælp af f.eks. en PEST-analyse/perspektivanalyse. PESTEL-analysen omfatter forholdene som vist i figur 7.7 og nedenstående som det fremkommer af ordet:

- **P**olitical Factors (Politiske forhold)
- **E**conomic Factors (Økonomiske forhold)
- **S**ocial (Sociale forhold)
- **T**echnological (Teknologiske forhold)
- **E**nvironment (Miljømæssige forhold)
- **L**aw (Lovmæssige forhold)



Figur 7.7: PESTEL analysens forhold (egen tilvirkning) [Lægaard, Vest 2013]

Fælles for disse forhold er, at de ligger uden for virksomhedens rækkevidde (*fjernmiljø*), men kan dog have indflydelse på det interne i virksomheden. PESTEL er en udvidet PEST-analyse med to ekstra faktorer, de miljømæssige og de lovmæssige forhold. Afhængigt af virksomhedstype og branche kan det være en fordel, at medtage disse forhold i analysen. [Lægaard, Vest 2013]

Det vanskelige ved analysen er, at der skal tænkes visionært, altså hvordan det kommer til at se ud og ikke på nu og her situationen i virksomheden er. Disse "visionære" faktorer skal alle have relevans og bør derfor ikke strække sig længere ud i omverdenen, end at kun det nødvendige tages med fra fjernmiljøet (se figur 7.5). Processen kan være vanskelig at udføre, men ved at bruge nogle udviklede teknikker fra fagdisciplinerne strategisk planlægning og fremtidsforskning kan det rent faktisk forenkles en del. Processen opdeles i *udviklingstrends* og *mulige fremtidige scenarier*. [Lægaard, Vest 2013]

Udviklingstrends og Scenarier

Forskere undersøger branchens udvikling gennem eksempelvis Ph.d. afhandlinger eller anden forskning og udarbejder ofte dybdegående undersøgelser, hvor der sættes fokus på udviklingen i branchen, tendenser, teknologi m.m.

En anden mulighed er at opstille forskellige scenarier, der kan anses for at være mulige fremtidige tilstande inden for de ikke-påvirkbare faktorer. Herefter sorteres/prioriteres de kritiske faktorer, således til sidst den mest sandsynlige udvælges. Den mest sandsynlige ikke-påvirkbare faktor i fjernmiljøet opdeles til slut i de udviklingstrends, der påvirker virksomhedens strategi, i de der medfører muligheder og de der indebærer trusler, hvilket bruges i forbindelse med udfærdigelse af en SWOT. [Dragsted, Hansen 1999, Lægaard, Vest 2013]

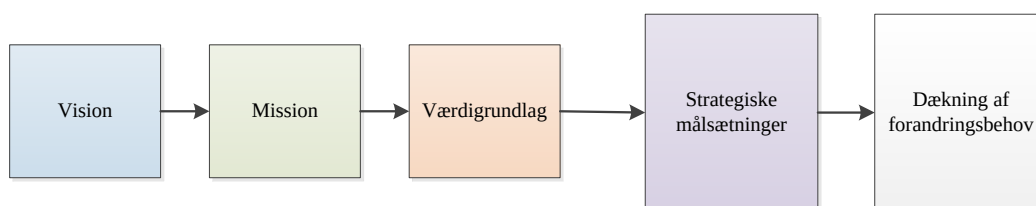
En direkte ignorering af de to miljøer, kan være med til at der træffes forkerte beslutninger og i værste fald sætte virksomhedens virke på spil.

Strategisk intention

Fastlæggelse af langsigtede strategiske intentioner kan være en udfordring, idet fremtiden kan være svær at spå om. Den øverste ledelse bør nedfælde fremtidsplanerne for virksomheden, hvilket ikke altid er let, men det at tænke frem i tiden er med til at skabe innovative perspektiver med sig. Topleledelsen, står for udformning af virksomhedens *vision*, bør derfor have forskellige overvejelser med ind over processen om definering af og krav til vision, mission og værdigrundlag. Blandt andet skal der sikres at de strategiske mål dækker de behov, som er identificeret i forbindelse med forandring som vist i nedenstående figur 7.8 [Lægaard, Vest 2013]

Her sker bl.a. en fastlæggelse af virksomhedens fundament, forretningsgrundlaget, som omfatter:

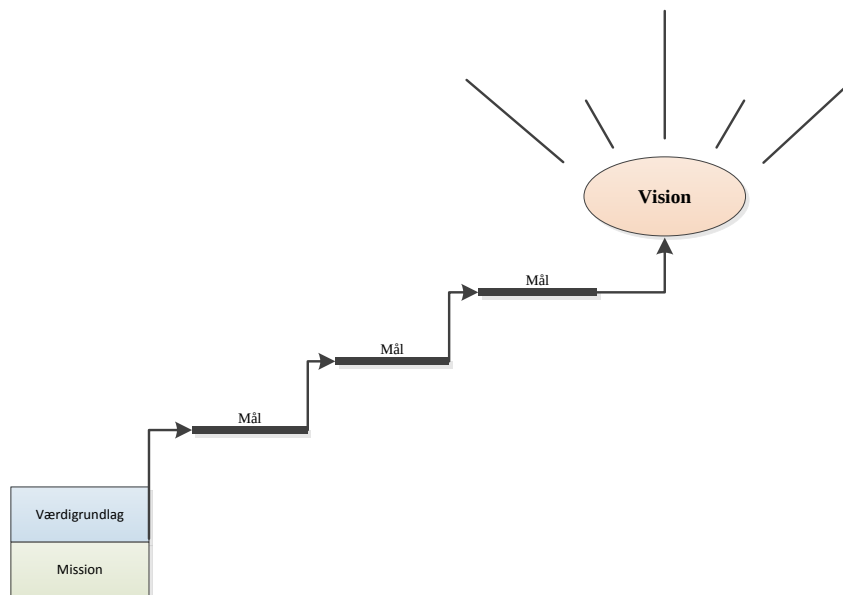
- Vision (*langsigtet kurs*)
- Mission (*eksistensberettigelse, forretningsområder, kundetype(r), produkter*)
- Værdier (*identitet, kommunikation, ideologi(er), personlig fremtræden over for andre*)
- Mål og målsætninger (*fokusområder, mål for fokusområder*)
- Strategier (*hvordan vil hvert enkelt mål nås*)
- Handlingsplaner (*operationaliseringsplaner*)
- Kommunikationsplan (*intern/ekstern drejebog*)



Figur 7.8: Illustration af vision, mission og værdigrundlag [Lægaard, Vest 2013]

Visionen

Visionsbegrebet er et udtryk for virksomhedernes ønskede ”fremtidige” tilstand, et ønskescenarie inden for tre til fem år, skabt igennem organisationens mission og værdier. I fasen omkring strategiarbejdet bør virksomhedens topledelse altså være visionære for fremtidssituationen samt finde frem til, hvilken rolle virksomheden vil spille på markedet og over for konkurrenterne. En definition på visionen er for virksomhedens medarbejdere, såvel som kunder med til at give en god indikation på, hvor det er virksomhedens ønske at bevæge sig hen imod f. eks. om de vil være den foretrukne entreprenørvirksomhed på pris eller den mest serviceorienterede totalentreprenør i et bestemt geografisk område. Visionen åbner derved op for nogle nye strategiske muligheder, der kan udnyttes til noget positivt i forbindelse med udvikling af kompetencer på flere forskellige områder internt i virksomheden, men også være med til at præge konkurrencesituationen i en ønsket retning, der kan være til størst mulig gavn. Senere udvikles mission, værdier og målsætninger, der nærmere beskriver hvorledes virksomheden vil nå frem til den definerede vision. Sammenhængen mellem begreberne kan illustreres som i nedenstående figur 7.9. [Lægaard, Vest 2013]



Figur 7.9: Vejen til vision (egen tilvirkning)

Visionen støttes altså op omkring værdigrundlaget og er beskrevet ud fra virksomhedens værdier, der giver udtryk for hvad organisationen står for. Ved virksomhedens vision forstås herved:

”Ledelsens valg af retning for virksomheden, hvor ledelsen har udviklet et mentalt billede af en mulig og ønskværdig fremtidig position. Det afgørende i udviklingen er, at visionen udtrykker en realistisk, troværdig og attraktiv fremtid for organisationen – en fremtid, der på afgørende områder er bedre end den nuværende”. [Lægaard, Vest 2013 s.277]

Dette foretagende er på virksomhedsniveau, altså beliggende i det øverste niveau i virksomhedens planlægningsfundament (se også afsnit 3.1) [Lægaard, Vest 2013].

Dette sætter krav til folkene bag strategiarbejdet, som bl.a. skal definere, kommunikere og etablere den nødvendige forandring ud til samtlige medarbejdere, som dertil også skal kunne føle ejerskab for opgaverne samt operationalisere dem [Lægaard, Vest 2013]. Den visionære leder, i bestyrelsen, skal have overblikket til at se de store sammenhænge og samfundstendenser. Den visionære leder bør ikke tænke på op- eller nedgangstider, men derimod blot finde de bedste løsninger for virksomheden uanset omstændighederne [Business.dk].

Et eksempel på en vision er MT Højgaards A/S, som er en stor virksomhed i entreprenørbranchen [mth.dk]: *”Vi vil være den mest produktivitetsfremmende koncern i bygge- og anlægsbranchen”*.

Visionen bygger på de grundværdier virksomheden menes at stå for og er i MT Højgaards tilfælde *respekt, samarbejde og professionalisme*.

Krav til vision

Af hensyn til ikke at ende ud med forkerte eller fejlagtige investeringer, som f.eks. vil kunne føre virksomheden i en retning der ikke gavner dem, for en ellers ønsket vision, bør en række punkter opstilles til vurdering af kvalitetskravet for visionen [Lægaard, Vest 2013].

Eksempel på krav til virksomhedens vision:

- Forståelig
- Udsyn
- Spændvidde
- Unik
- Ultimativ
- Handlekraft

Enhver, inkl. medarbejdere, skal kunne læse visionen og forstå essensen og ikke mindst, hvilken retning udviklingen bærer virksomheden imod der forstås som dens udsyn. Spændvidden skal ses i forhold til, hvor store forandringer virksomheden ønsker at foretage, eksempelvis hvor bredt den vil satse på et givent marked, herunder opkøb eller indtræden på et helt nyt marked. Visionen skal også gerne udvise en form for unikhed, set i den forstand at opfattelsen af fremtiden vil udvikle sig på en bestemt og unik måde. Derudover bør visionen være formuleret på en sådan måde at alle, i organisationen kan stræbe efter den og fortælle om lederens mentale billede af fremtiden, der på flere punkter gerne skulle være bedre end den nuværende situation i virksomheden. Derfor er visionen i figur 7.9 vist som en sol/et ultimativ. Visionen bør også vise handlekraft i form af et tæt samspil med kernekompetencer og markedsmuligheder for virksomheden. [Lægaard, Vest 2013]

Faldgrupper i forandringer

Nye visioner i virksomheder medfører også forandringer. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på de forskellige faldgrupper, der kan være i forbindelse med disse. John P. Kotter, den berømte forfatter og førende amerikansk ekspert samt forhenværende professor på Harvard Business School inden for forandringsledelse, har med sine mange bøger og artikler inden for emnet fået flere udnævnelser og priser [Gyldendalbusiness.dk]. I sin bog ”*Leading Chance*” bliver der peget på flere typiske fejltagelser, virksomheder begår i forbindelse med udvikling og forandring, heraf også vigtighed og kommunikering af vision. Langt de fleste større forandringer mislykkes for virksomhederne og skyldes bl.a. ifølge professoren, at de små succeser undervejs ikke løbende fejres og dermed giver håb og fornyet energi til medarbejderne. Nedenstående er John P. Kotters typiske fejl for hvorfor ændringer i organisationer mislykkes oplistet:

1. Man accepterer for stor selvtilfredshed
Ledere og medarbejdere bør have en stærk oplevelse af nødvendighed for forandring inden ændringer forsøges.
2. Man formår ikke at skabe en tilstrækkelig stærk, styrende koalition
Uden en stærk og styrende koalition, vil forandringsarbejdet før eller siden undermineres af modvirkende kræfter, grundet risikovurderinger simpelthen undervurderes.
3. Undervurdering af visionens magt
Visioner er med til at styre, systematisere og tilskynde til handlinger, og har derfor en central rolle hos organisationens medlemmer i ændringsprocessen.

-
4. Visionen kommunikeres utilstrækkeligt
Er forandringens fordele ikke tilstrækkeligt tiltrækkende og optimismen omkring dem ringe, vil folkene bag heller ikke bringe de nødvendige ofre der skal til for succes.
 5. Forhindringer får lov til at blokere for den nye vision
For ikke at modarbejde forandringer og svækkelse af medarbejderne, bør lederne hurtigst muligt imødegå opståede forhindringer.
 6. Man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster
De kortsigtede gevinster er med til at bibeholde medarbejdernes ånd og positive holdning over for forandringerne, som oftest tager tid at gennemfører til fulde. Uden kortsigtede gevinster vil der opstå for mange modstandere.
 7. Sejren fejres, før slaget er vundet
Meldingen om, at sejren er i hus, er som at snuble ud i en dyb mudderpøl på vejen til meningsfuld forandring.
 8. Man forsømmer at forankre forandringerne i virksomhedskulturen
Forandringen er forankret på det tidspunkt virksomheden er nået til det punkt, at "her gør vi tingene på denne måde – hver gang". Forandringen skal være en del af hverdagen hos både medarbejdere og ledere, uden der bliver tænkt på det som en forandring.

[Kotter 1996]

Mission

Fra visionsbegrebet i virksomhedsniveau kommer herefter missionen. Missionsbegrebet foregår på forretningsniveau. Hvert forretningsområde i virksomheden skal have sin egen beskrivelse af en mission. Dette er grundet at de forskellige forretningsområder har deres egen ydelse, som derved adskiller dem fra de andre. Et eksempel på dette kunne være en totalentreprenør, som har egenproduktion i både tømrer-, VVS- og murerfaget. De enkelte fag er i princippet vidt forskellige på flere områder. De har deres eget marked, andre ressourcer, anden kundegruppe eller samme kunder, dog med forskellige behov. Ledelsen skal kunne adskille de forskellige SBU'er fra hinanden og kunne identificere de forskellige succesfaktorer på de enkelte markeder, og derfor bør de have defineret deres egen mission. Missionen skal gerne være en beskrivelse af, hvad verdenen vil gå glip af, i tilfælde af at forretningsområdet ikke eksisterede. [Lægaard, Vest 2013]

Ved virksomhedens mission forstås der herved:

"Virksomhedens eksistensberettigelse med afgrænsning af forretningsområde(r), så det er klart, hvad virksomheden skal leve af: Hvem virksomheden leverer til, hvad virksomheden leverer, og hvordan virksomheden er unik". [Lægaard, Vest 2013 s.283]

Krav til mission

Af hensyn til den fremtidige strategi og dialogen omkring denne, er der en række krav til missionsbegrebet og kvaliteten i definitionen som bør tages hensyn til. Eksempel på krav til virksomhedens mission kunne opstilles som i nedenstående punkter:

- Hvad er virksomhedens berettigelse på markedet?
- Hvilke(t) forretningsområde(r) er virksomheden i?
- Hvilke kundesegmenter henvender virksomheden sig til?
- Hvilken værdi tilbyder virksomheden kunderne?
- Hvilke konkurrencefordele har virksomheden i forhold til konkurrenterne?
- Hvilke kernekompetencer indgår i værdiskabelse og konkurrenceevne?
- Hvad vil forretningsområdet være fremover?

Herudover kan et skema som i nedenstående tabel 7.2 med fordel gennemgås for sikring af en bedre kvalitet i kommunikationen for virksomhedens mission (afkrydsningsskema). Skemaet fungerer således at der opsættes nogle krav til definering af kriterierne f.eks. *under middel*, *middel* og *over middel* bestyrelsen selv opsætter. Herefter kan kvaliteten af missionen vurderes.

KVALITET AF MISSIONEN	Under middel	Middel	Over middel	Bemærkninger
Hvor præcist er missionen formuleret?				
I hvilken grad kan missionen bruges som leveregel for medarbejderne?				
Hvor klart er virksomhedens styrker udtrykt?				
Hvor klart er virksomhedens forbedringsområder kommunikeret?				
Hvor realistisk er missionen?				
Hvor opnåelig er missionen?				
Hvor fleksibel er missionen til at imødegå omgivelsernes forandring?				

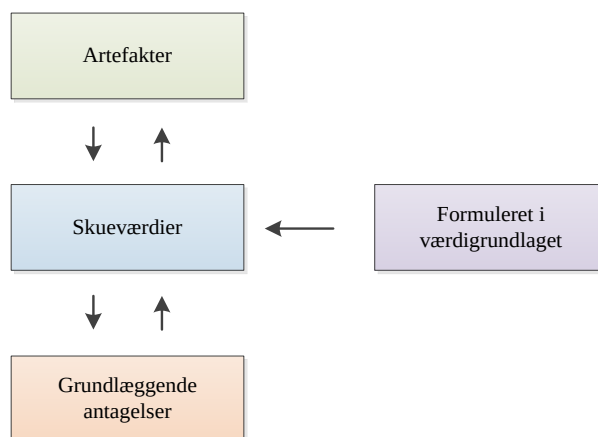
Tabel 7.2: Kvalitetskontrol af mission (egen tilvirkning)

Værdier og værdigrundlag

Værdier og værdigrundlag er for virksomheder en vigtig substans, at have defineret i forbindelse med opnåelse af strategiske målsætninger samt det at virksomheden er klar over, hvilken kultur der præger den daglige drift. Når der tales om virksomhedskultur er Edgar H. Schein (professor i

organisationspsykologi), der i forbindelse med at lægge strategi og forfølge den ud fra nedenstående definition, ser kulturen som værende fundamental for enhver virksomheds strategi. [Lægaard, Vest 2013]

Organisationskulturen anses, ifølge Schein, som værende noget der eksisterer og har udviklet sig over tid grundet nogle indlejningsmekanismer. Teorien har med sin oprindelse i 1986 været med til at sætte fokus på udfordringer forbundet med ændringer i en virksomhedskultur. Modellen består af tre niveauer, som vist i figur 7.10 med indbyrdes sammenhæng og forbindelse til forskellige lag i organisationen. [Lægaard, Vest 2013, Net2change.dk – Edgar Schein Organisationskultur]



Figur 7.10: Scheins kulturniveauer og sammenhæng til værdigrundlag [Lægaard, Vest 2013]

Er det ikke vigtigere at virksomheden tjener penge end at tænke på kultur? Og jo, en sund økonomi er alfa omega. De virksomheder der klarer sig bedst er også dem, som har den sundeste økonomi. Men integreret i virksomhedens værdier og idealer ligger ideerne om sund økonomi [Peters, Waterman 1988]. Artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser er en del af disse værdier og idealer, virksomhedens ledere, medarbejdere og udefrakommende kan identificere [Lægaard, Vest 2013].

Artefakter

Artefakter er de processer og den synlige strukturer, som organisationen er omgivet af. Set udefra kan dette være en del af hele virksomhedskonceptet. Altså alt lige fra, hvordan bureaukratiet er opbygget (grader af formelt/ uformelt), bygningsarkitektur, farver og stil til indretning og hvordan personale går klædt. Scheins definition på en dybereliggende tolkning af en virksomhedskultur, berører altså virksomhedens artefakter og adfærd. [Lægaard, Vest 2013]

Skueværdier

Det næste lag er skueværdierne, der omhandler de mere generelle værdier om, hvilke regler der følges, hvordan medarbejderne taler med kunder og kollegaer, udfører deres job m.m. Værdierne er en del af værdigrundlaget og er derfor også indeholdt i strategier, mål og visioner. Disse er ofte skabt på baggrund af det, som virksomheden mener, er den korrekte ideologi, hvilket også ofte er nedfældet på papir og til offentlig skue for alle. [Lægaard, Vest 2013]

Grundlæggende antagelser

I det nederste kulturniveau ligger de grundlæggende antagelser, som er de mest styrende og samtidig også de sværeste at definere. Dette skyldes at det ofte er en ubevidst læring som videreføres til nye bestyrelsesmedlemmer. Sådanne uskrevede regler er svære at sætte spørgsmålstejn ved og der vil som oftest også forekomme modstand, hvis dette kommer på tale. Virksomheden kan ved arbejdet med kulturværdier spørge sig selv om:

- I hvilket omfang er virksomhedskultur drevet af fælles værdier?
- I hvilket omfang er der tale om enkeltstående værdier eller sammenholdte værdier?
- I hvilket omfang er disse værdier en integreret del af alle medarbejderne?

Yderligere kan der i forbindelse med arbejdet omkring værdigrundlag ud fra skueværdierne nævnes, at professor Ole Thyssen og professor Peter Pruzan har været talsmænd for dette. ”Den københavnske skole” som det kaldes, er nok den mest velkendte metode, når der tales om danske virksomheders arbejde med værdier. Nedenstående tabel 7.3 viser skolens karakteristika. [Lægaard, Vest 2013]

Værdierne (medarbejderne)	Værdigrundlaget (kunder, aktionærer mm.)	Ledelsen
• Værdierne er nogle, virksomheden og dens interessenter er enige om. • Virksomheden står til regnskab for sit værdimæssige ståsted. • Ledere og medarbejdere er også enige om værdierne og kan stå inde for dem.	• Processen med formuleringen af værdigrundlaget er en central del af skolen. • Dette gøres via dialog og ved processer, der via repræsentanter involverer alle dele af virksomheden. • Værdigrundlaget er en del af virksomhedens identitet og synliggøres over for omverdenen.	• Ledelsen leder virksomheden med udgangspunkt i værdigrundlaget. • Ledelsen står som garant for, at virksomheden fungerer efter de værdimæssige og etiske retningslinjer, der er formuleret. • Ofte afrapporteres virksomhedens evne til at agere i overensstemmelse med værdierne i et etisk regnskab eller værdiregnskab.

Tabel 7.3: Fakta om ”Den københavnske skole” (egen tilvirkning) [Lægaard, Vest 2013]

For at der ikke skal være tale om krav til medarbejderne, er værdigrundlagets rammer og vilkår udfærdiget gennem en fælles dialogproces, hvor hele organisationens involveres. Dette er med til at skabes fællesskab og kan være en proces virksomheden kan drage stor værdi af, i form af udvikling. Ole Thyssen mener dog, at en del af værdierne vil gå til grunde under processen pga. at de ikke bliver en levende del af hverdagen [Thyssen 2007].

Krav til værdigrundlaget

Værdigrundlaget består af flere enkeltstående værdier og er en del af fundamentet i virksomheden. De enkelte værdier er i bund og grund noget som den enkelte virksomhed/medarbejder ser som en værdi eller værtsætter [Lægaard, Vest 2013]. Værdierne kommer ud fra simple spørgsmål, stillet til sig selv som kunne lyde sådan:

- Hvad er vigtigt for mig?
-

-
- Hvordan vil jeg gerne behandles og behandle andre?
 - Hvad ønsker vi, skal kendetegne os som organisation?

”Værdier kan defineres som principielle normer eller egenskaber, som ifølge deres natur er betydningsfulde eller værd at tilstræbe. Værdier er kraftkilder, fordi de giver mennesker styrke til at handle. Værdier bunder i dybe følelser og er ofte svære at ændre. [Scott m.fl. 1996]

Nedenstående punkter kunne være nogle af de krav en virksomhed bør stille til værdigrundlaget [Lægaard, Vest 2013]:

- Det er en overordnet referenceramme for såvel ledelse som medarbejdere
- Der er tale om alles deltagelse og følelse af ejerskab for værdigrundlaget
- Det baseres på en stor ”dialogrunde” i organisationen og gerne med øvrige interessenter
- De gennemgående temaer overskrider såvel interne som eksterne funktioner eller grænser
- Det fremstiller virksomhedens særtræk og værdier klart
- Det giver mulighed for at vi som enkeltpersoner, kan ”modellere” eller selv tolke på værdierne
- Værdierne virker inspirerende og motiverende

Strategisk handlekraft

Som noget af det vigtigste arbejde, handler det for en bestyrelse om at få virksomheden til at udvikle sig. Arbejdet handler ikke kun om at se tilbage på regnskaber og rapporter men også det at rette blikket fremad. Virksomheden kan i hvert fald ikke komme uden om, at konkurrenterne også prøver sig med virksomhedsudvikling. Der kommer løbende nye muligheder og-/eller krav fra omverdenen, som gør at der skabes en vis nødvendighed for at følge den udvikling der sker. Dette gennemføres i et tæt samarbejde med direktionen, hvor begrebet *strategisk planlægning* ligger forud for al udvikling. [Lægaard, Vest 2013]

En virksomhed kan ikke bare nøjes med at opstille en strategi ud fra en definering af vision, mission og værdigrundlaget. Det er det efterfølgende arbejde med strategien, der afgør om virksomheden flytter sig rent udviklingsmæssigt. Virksomheder inden for samme branche kan sagtens have forskellige strategier og samtidig have succes. Det er derfor ikke udformningen af strategien, men virksomhedens evne til at arbejde målrettet hen i mod deres vision, gennem forskellige handlinger. ”Strategi er ikke noget, virksomheden har – det er noget, virksomheden gør”. [Lægaard, Vest 2013]

Hvis styring er godt, er strategisk styring vel bedre. Hvis udvikling er godt, må strategisk udvikling da være bedre! Ja, selv et strategisk værktøj er jo bedre end bare et værktøj. Så når en direktion skal arbejde, så må det være bedst at arbejde strategisk. [Strategisk ledelse i en brydningstid 2007 s.23]

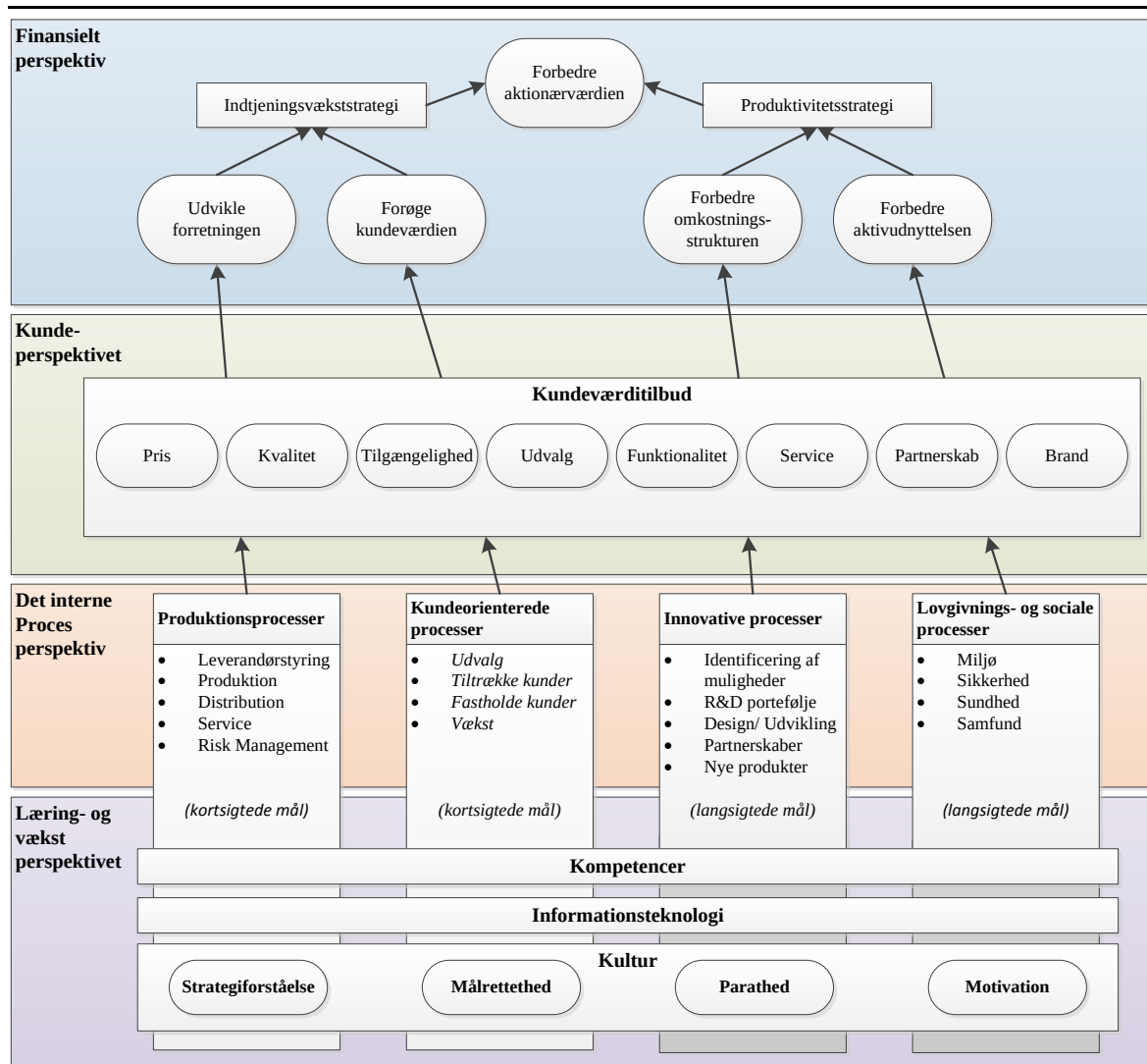
Der findes adskillige metoder for udvikling af virksomheden. Forretningsgrundlaget er blot én metode, men som et hvert fundament bærer det resten af byggeriet/virksomheden og er derfor et vigtigt grundlag for forretningsudviklingen.

7.4. BALANCED SCORECARD OG STRATEGIKORT

Som en del af *strategiimplementeringen* er det ikke bare nok at formulere en strategi og tro at topledelsen herefter kan læne sig tilbage, i den tro at resten løser sig selv. Strategien skal efterfølgende implementeres og forankres, hvis den fremtidige vision skal kunne nås. Målsætningerne sættes op for ikke at give følelsen af, at virksomheden ikke skal ”sluge” hele kamelen på én gang. De mindre succeser er samtidig med til at skabe modet om et mål ude i fremtiden, ikke er så langt væk. Dette gøres overskueligt ved hjælp af en strategikortlægning, se figur 7.11, gennem et Strategikort og et Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard (herefter også kaldet BSC) blev præstenteret for første gang i 1992 af Robert S. Kaplan og David P. Norton, som et præstationsmålingssystem. Mange virksomheder har sidenhen brugt metoden i ledelsessystemet, men i takt med at flere og flere anvender BSC, har det udviklet sig. Metoden har vist sig også at være et godt redskab for virksomheder til arbejdet med samt formulering af dens strategi. Formålet med Scorecardet er, at de kritiske aktiviteter og succesfaktorer gennem et BSC bliver identificeret. Således vil mål og handleplaner efterfølgende nemt kunne opsættes på en overskuelig måde. [Bukh, Bang 2004]

Strategier og ledelser skal balanceres. Det nytter ikke noget at lave en formel 1-strategi til en cyklist-ledelse- eller omvendt. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.94]



Figur 7.11: Strategikortlægning (egen tilvirkning) [Kapland & Norton 2004]

Opbygning

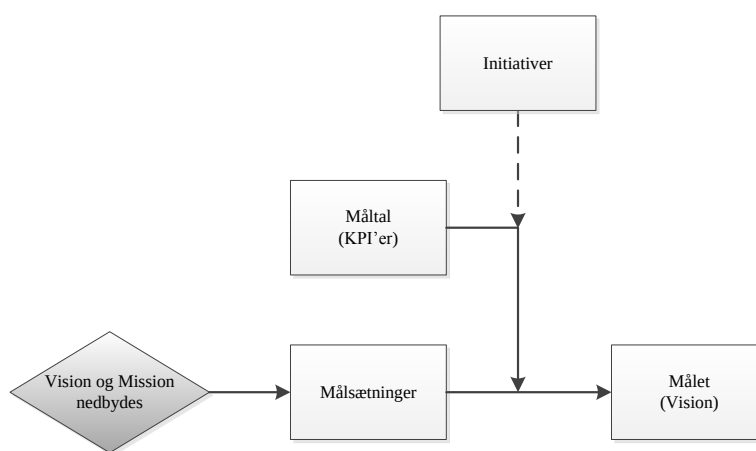
Strategikortets opbygning består af fire perspektiver. Som udgangspunkt startes der øverst eller alternativt i næst-øverste perspektiv, hvorefter hvert enkelt perspektiv gennemarbejdes ned ad årsags-virkningskæden indtil de *kritiske succesfaktorer*⁶ i nederste perspektiv er nået. Det anbefales, at der sker en ligevægtig opdeling af mål inden for perspektiverne, for ikke at skabe ubalance i virksomhedens fokusområde [Lægaard, Vest 2013].

⁶ Kritiske succesfaktorer er de faktorer som virksomheden skal have særlig fokus på. Antallet ligger typisk mellem tre til otte stk. inden for egenskaber, betingelser eller variabler, der har en direkte og alvorlig indvirkning på effektiviteten og levedygtigheden af en organisation, program eller projekt. Kort sagt det som virksomheden skal være god til for en succesfuld strategi vil kunne lykkes. [Businessdictionary.com]

Scorecardet deles op i fire perspektiver [Lægaard, Vest 2013]:

- *Finansielt perspektiv*
Viser de økonomiske konsekvenser ved succes.
- *Kundeperspektiv*
Beskriver kundesegment(er), markedsposition og værditilbud.
- *Det interne procesperspektiv*
Viser hvordan interne processer skal fungere, med tilhørende kritiske succesfaktorer.
- *Læring- og vækstperspektiv*
Viser hvilke vidensressourcer og videnskapital virksomheden ligger inde med.

Perspektiverne har en skjult matrice indbygget som i nedenstående figur 7.12. Forud for matricen skal virksomhedens vision og mission være. Visionen nedbrydes i målsætninger fordelt over fire vurderingsområder (lysegrå kasser), der skal koordineres i forhold til hinanden. Målsætningerne, som er ligeligt fordelt i Scorecardets perspektiver skal, sammenholdt med måltallene, give et fornuftigt billede af målet, som er den overordnede vision. Forefindes dette ikke, vil der være behov for at iværksætte nogle strategiske initiativer, der kan forbedre måltallene, så målet ses som målbart. [Lægaard, Vest 2013]



Figur 7.12: Vurderingsområder for perspektiverne (egen tilvirkning) [Lægaard, Vest 2013]

Virksomhedens strategi skal være meget klart formuleret forud for en rapportering af dets måltal, hvis der skal være forhåbning om at kunne opnå den nedskrevne strategi. Gennem en kortlægning af strategien, kan der efterfølgende skabes en sammenhæng mellem strategi og de fire perspektiver. Her skal det nævnes at strategikort-modellen skal ses som en skabelon, der godt kan fraviges hvis blot der er bevidsthed om, hvilke konsekvenser det kan give i resten af strategikortet. Dermed sagt, at der ikke bør fraviges fra det, der kan betegnes som værende ubehagelige prioriteringer. De fire perspektiver gør det muligt at udvikle præstationsmål. Ved disse præstationsmål er det vigtigt, både at finde de kortsigtede og de langsigtede præstationsmål, men også at der forefindes en ligevægt mellem dem, ligesom der skal være ligevægt mellem de fire perspektiver som tidligere nævnt

[Bukh, Bang 2004]. I flere små- og mellemstore virksomheder ses det ofte som værende svært at formulere og kommunikere strategier ned gennem organisationen og formår derved ikke at forankre eller for den sags skyld implementere strategien [Nielsen m.fl. 2010].

Formålet med strategikortet er at overskueliggøre strategien, således det bliver muligt for ledergruppen, såvel medarbejdere og evt. andre interessenter at forstå strategien. På denne måde skabes der samtidigt et langt bedre grundlag for at strategiimplementeringen vil lykkes. Derudover vil det også blive muligt at omsætte mission og vision, altså virksomhedens overordnede mål, (for forklaring af vision og mission se da afsnit 7.2.4. Strategiske intention) til *strategiske temaer*, dernæst til *kritiske succesfaktorer*, hvorfra det muliggøres at fastlægge nøgletal [Bukh, Bang 2004]. Rent terminologisk⁷ set opereres der kun med hhv. *resultatmåltal* og med *effektmåltal*, der kan samles under betegnelsen Key Performance Indikatorer (herefter KPI'er) [Lægaard, Vest 2013].

Disse *måltal* kan ses som en måde at operationalisere visionen og strategien på. Ses der på figur 7.17 visualiseres måltallene ved også at beskrive hvad det er der måles på (målinger). Strategikortet er derfor en anvendelig metode til omsætning af strategiformulering til faktiske handlinger [Kapland, Norton 2004].

Under selve udviklingen af et strategikort skal ledelsen vurdere de resultater, for de tre nederste perspektiver, der vil have en positiv effekt på det øverste perspektiv. Dette fastlægges på en sådan måde, at de kritiske succesfaktorer i årsags-virknings sammenhæng, ved hjælp af pile, kan vise hvilke forhold der indbyrdes påvirker hinanden. Buck og Bang beskriver relationerne således: *"Disse relationer er udtryk for strategiske hypoteser – og hvordan ledelsen ser og udtrykker sammenhængende i virksomheden"* [Bukh, Bang 2004 s. 4].

Et Balanced Scorecard er et godt ledelsesredskab, men skal selvfølgelig ikke ses som "værktøjet", ej heller nogen form for erstatning for god ledelse, men metoden er velanset blandt mange og kan bruges på tværs af forskellige brancher uanset, hvor konkurrencesituation eller speciel ens virksomhed end må være. For ikke at skabe alt for stor forvirring bør det nævnes, at selvom selve udviklingen foregår oppe fra og ned, læses årsags-virkningskæden efterfølgende nedefra og op (vist med pile i figur 7.11). [Bukh, Bang 2004, Kapland & Norton 2004]

Det finansielle perspektiv

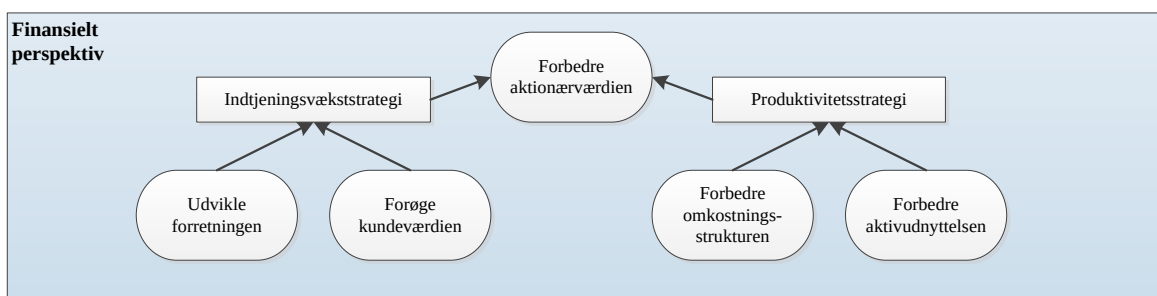
Det øverste og nok vigtigste perspektiv er det finansielle, hvilket afspejles i at dette perspektiv er bestemmende over for de øvrige perspektivers kritiske succesfaktorer, i hvert fald når det gælder almindeligt kommercielle virksomheder. Andre typer virksomheder vil godt kunne starte i *kundeperspektivet* [Bukh, Bang 2004].

Det finansielle perspektivs nøgletal bør være i fokus i og med, at de andre perspektivers mål kan stilles i relation hertil. Samlet set stræbes der efter et forbedret økonomisk resultat og udbytte til aktionærerne. Virksomheden skal være opmærksom på, at der kun måles på økonomiske nøgletal ud fra allerede udførte handlinger [Lægaard, Vest 2013]. Dette gøres ved at opsætte målene på en sådan måde, at hvis der er fastlagt nogle høje krav til f.eks. omsætning, så skal der også sættes et

⁷ Terminologi vedrører de sæt af ord og udtryk, som betegner begreber, metoder, genstande og lignende, der er specielle for et bestemt fagområde [www.ordbogen.com]

særskilt fokus på faktorer ned gennem strategikortet, som kan øge omsætningen. Gøres dette ikke, vil kortlægningens formål skride pga. forkerte tiltag/aktiviteter. [Bukh, Bang 2004, Kaplan & Norton 2004]

Opbygningen af det finansielle perspektiv sker gennem to strategiformer. En *produktivtetsstrategi*, hvori det handler om at forbedre omkostninger, aktivudnyttelse og en *indtjeningsstrategi*, hvori relationer til kunder udbygges, men også nye forretningsområder ses som en mulighed for øget indtjening som i nedenstående figur 7.13. De to strategier bør af hensyn til forskellighed, afbalanceres i forhold til hinanden, hvilket netop gøres gennem et Balanced Scorecard. [Bukh, Bang 2004, Kaplan & Norton 2004]

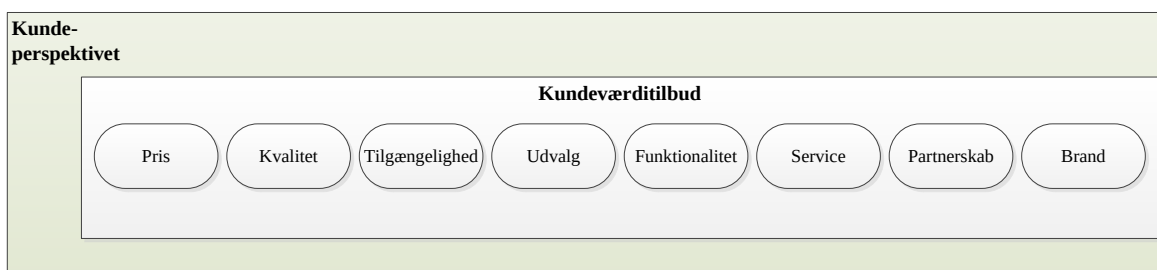


Figur 7.13: Det finansielle perspektiv (egen tilvirkning) [Kaplan & Norton 2004]

Kundeperspektivet

I kundeperspektivet ses der kun på kunder og konkurrerende markeder som f.eks. *pris*, *kvalitet*, *service* m.m. (se figur 7.14), som virksomheden henvender sig til, hvilket bliver synliggjort gennem måltallene. Kundernes vigtige rolle afspejles i det aspekt, at kundetilfredshed ikke kan undervurderes nok. Kunderne er først og fremmest grunden til at virksomheden kan eksistere og har altså indflydelse på *indtjening*, *omsætning* og *muligheder for vækst*. Derfor bør der følges op omkring til- og afgang af kunder samt markedsandele.

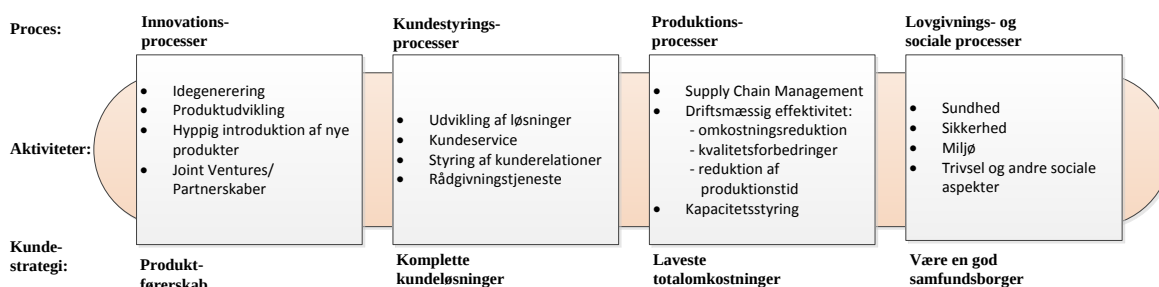
Markedsandele undersøges fordi virksomheden skal vide, hvilken position den har, såvel den de sigter efter at nå. KPI'erne i kundeperspektivet vil oftest indeholde nogle indikatorer der så at sige, er at måle på. Nogle af disse præstationsmål kunne f.eks. være *tiltrækning af kunder*, *loyalitet*, *tilfredshed*, *rentabilitet* og kan påvirkes inde fra i virksomheden, gennem nogle interne processer, der vil blive taget hånd om i *det interne procesperspektiv*. Målsætningerne indeholder normalt ikke klare retningslinjer for, hvordan målene nås. I kundeperspektivet er det derimod vigtigt at vide i strategien, hvordan målene nås og dette beskrives i *kundeværditilbuddet*. Kundeværditilbuddet beskriver systematisk strategien ved at beskrive det som sælges/tilbydes til kunden, nemlig: produkt, pris, service og image. [Bukh, Bang 2004, Kaplan & Norton 2004]



Figur 7.14: Kundeperspektivet (egen tilvirkning) [Kaplan & Norton 2004]

Det interne procesperspektiv

Det interne procesperspektiv drejer sig om, hvordan de interne processer skal fungere samt hvilke kritiske succesfaktorer, der kan sættes i relation hertil. Opdelingen af perspektivet sker i *produktions-, kundeorienterede-, innovative-, lovgivnings- og sociale processer* som i figur 7.11. Under hver proces tåntkes der nogle fokusområder, som styrer processerne. Se eksempler herpå i nedenstående figur 7.15.



Figur 7.15: Interne processer (egen tilvirkning) [Kapland, Norton 2004]

Det centrale i dette perspektiv, beskrives ud fra to afgørende punkter, som begge er vigtige for virksomhedens strategi [Kapland, Norton 2004 s. 43]:

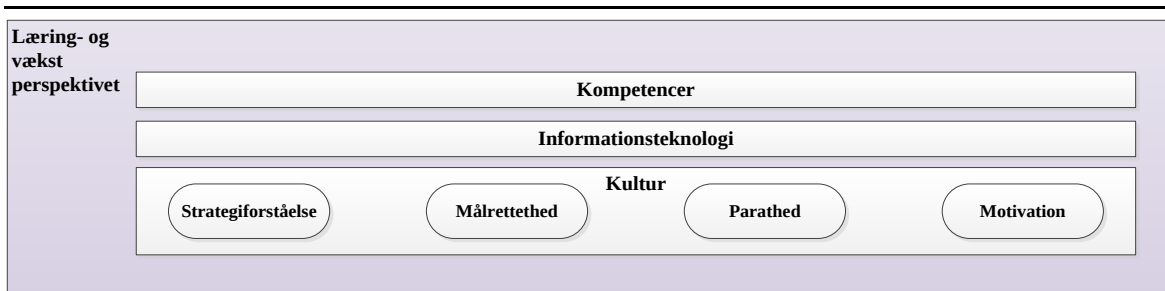
1. At de producerer og leverer det valgte værditilbud til kunderne
2. At de forbedrer produktivitetsprocesserne og reducerer derved omkostninger som foreskrevet i produktivitetsstrategien i det finansielle perspektiv.

Det er derfor afgørende at der i dette perspektiv foretages nogle beslutninger omkring, hvilke *aktiviteter* virksomheden internt skal iværksætte for at kunne skabe de resultater der ønskes opnået i de to foregående perspektiver (*det finansielle perspektiv og kundeperspektivet*) [Bukh, Bang 2004].

Virksomheden vil, med udgangspunkt i en udvidet værdikædeforståelse som model, kunne fastlægge sine mål. Værdikæden dækker over de fire processer, som tidligere nævnt, hvori der kan anføres nogle forskellige eksempler på initiativer og indsatser som virksomheden kan udføre i forbindelse med at opnå succes. Som udgangspunkt udvælges der en kunde-strategi/værditilbud inden for én af de fire processer, før der findes frem til de kritiske succesfaktorer. For yderligere uddybning af værditilbuddene og dermed også, hvilken intern proces der bør følges, henvises til litteraturen af Kapland & Norton 2004. [Bukh, Bang 2004, Kapland & Norton 2004]

Lærings- og vækstperspektivet

Lærings- og vækstperspektivet handler om den viden virksomheden ligger inde med, altså dens vidensressourcer. Ressourcerne kan deles op i tre kategorier som er hhv. *kompetencer, informationsteknologi og kultur* som vist i figur 7.16. [Bukh, Bang 2004, Kapland & Norton 2004]



Figur 7.16: Læring- og vækstperspektivet (egen tilvirkning) [Kapland, Norton 2004]

Kompetencer omhandler medarbejdernes viden. Viden som støtter op om strategien kommer fra f.eks. uddannelse, træning og kurser. Informationsteknologi omhandler den information virksomheden har tilgængelig som f.eks. CRM-systemer⁸, databaser, netværk m.m. Altså værktøjer som er til rådighed og kan understøtte strategien. Kultur omhandler virksomhedens evne til at opretholde strategiprocessen og tilhørende forandringer, der kræves internt i organisationen for at kunne gennemføre strategien. Eksempler på kultur, hvis mål er i direkte relation med virksomhedens strategi er f.eks. teamwork, ledelse, motivation og strategiforståelse. [Bukh, Bang 2004, Kapland & Norton 2004]

De fleste virksomheder tænker ikke i at få tilpasset deres immaterielle aktiver/ressourcer på en sådan måde, at de kobles til strategien. BSC gør det muligt at tilkoble de specifikke ressourcer til virksomhedens strategi. Strategikortets målsætninger oversættes til de egentlige målinger og måltal, og derigennem en operationel plan for, hvordan egentlige initiativer gennemfører målsætningerne, som vist i figur 7.16 nedenfor [Kapland & Norton 2004].

I nedenstående figur 7.17 vises et godt eksempel på, hvor overskueligt det hele kan opstilles. Flere af de interviewede gav udtryk for, at en overskuelig model til opsætning af årsags-virkningssammenhænge med måltal og initiativer hertil, kunne være en fordel at benytte.

Figuren læses fra venstre mod højre, hvorved der gives forståelse for sammenhængen mellem strategikortet og BSC. Rubrikkerne yderst til højre indeholder de initiativer, som skal gennemføres for at kunne nå de enkelte opstillede mål. Som vist kan der også afsættes et beløb for, hvor meget de enkelte initiativer vurderes til at koste.

⁸ Customer Relationship Management (CRM) is a technology-based business management tool for developing and leveraging customer knowledge to nurture, maintain, and strengthen profitable relationships with customers [Foss m.fl. 2008].

Strategi Kort		Balanced Scorecard		Handleplan	
Processer: Tema:	Målsætninger	Målinger	Mål	Initiativer	Budget
	- Opretholde gns. overskudsgrad - Øge omsætning - Sænke omkostninger	- Overskudsgrad - Omsætning - Sækning af omkostninger	10 % 10 mio. kr. 5 %	- Fokus på mersalg - Halvdelen af biler leases	- XX kr. - XX kr.
	- Tiltrække flere kunder - Øget kundetilfredshed - Aflæring til aftalt tid - Koncentration omkring de "rigtige" kunder	- Gns. antal nye kunder - Kundetilfredshed (1-5) % Projekter til tiden - Projekter/ arbejder med overskud	10 4 90 % 70 %	- Udvide kundenetværk ved interne arrangementer - Kvartalsvise møder med fokus på kundeintegration - Systematisk kundetilfredshedsundersøgelse - Segmentanalyse	- XX kr. - XX kr. - XX kr. - XX kr.
	- Opdatering af kundedatabase - Bedre risikostyring - Salg- og markedsføring	% Kunder fuldt opdateret i database - Reducering af kalkulationsfejl % Opgever der lever op til kundens forventninger	100 % 90 % 100 %	- Optimere brug af CRM-system - Bedre projektkontrol - Ansettelse af beregner med erfaring - Forventningsafstemning med kunder	- XX kr. - XX kr. - XX kr. - XX kr.
	- Udvikling af færdigheder - Oprettelse af vidensdelingssystem - Kompetente ledere	- Gennemførte lederuddannelser - Medarbejdertilfredshed (1-5) - Projekter i videns-database - Inddragelse af medarbejdere i strategi	2 stk. 5 100 % 100 %	- Strukturering af bestyrelsesuddannelser - Måltretter rekruttering - Opsatte retningslinjer for videndeling - Flere strategimøder for ledere og medarbejdere	- XX kr. - XX kr. - XX kr. - XX kr.

Figur 7.17: Eksempel på strategikort og BSC (egen tilvirkning) [Bukh, Bang 2004, Kaplan & Norton 2004]

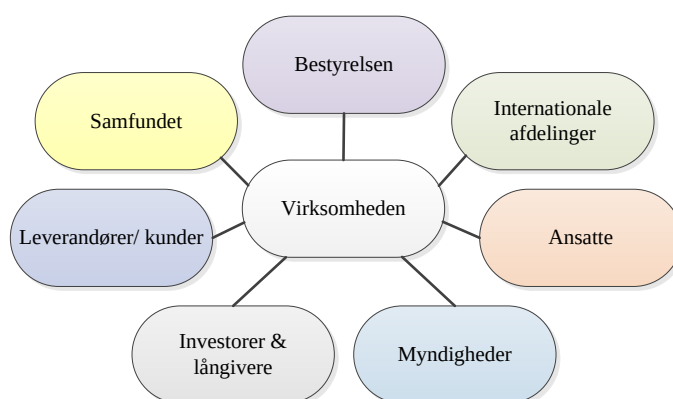
7.5. RISIKOLEDELSE

Afsnittet Risikolevelse tager udgangspunkt i bogen *Professionelt bestyrelsesarbejde – hele året* [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013], hvorved der derfor ikke angives andre kilder i afsnittet.

Risikolevelse er en vigtig del af bestyrelsesarbejdet. Til trods for dette, henviser ingen af informanterne til dette arbejde hos kapitaleselskabet. Ikke alle virksomhedsejere eller bestyrelsesmedlemmer er bevidste om den risiko, de løber ved ikke at lave risikolevelse. Undlader selskabet at lave risikostyringen, svarer det til at basere selskabets handlinger på håb – håbet om det ikke går galt.

Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.102]

Der findes i de fleste virksomheder mange interessenter der er optaget af, hvordan virksomheden takler de små og store bump på vejen. I denne forbindelse også vigtigt at bestyrelsen formår at kommunikere de rette informationer ud på det rette tidspunkt, til de rette personer. På nedenstående figur 7.18 illustreres de væsentligste interessenter, der kan have interesse i virksomhedens risikoprofil.



Figur 7.18: Virksomhedens interessenter (egen tilvirkning) [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Opfattelse af risikoleddelse

Før bestyrelsen kan påbegynde risikoleddelse, er det vigtigt at få fastlagt et udgangspunkt for, hvordan denne risikoleddelse af virksomheden skal foregå. Der kan være forskellige opfattelser af ordet risikoleddelse. Ikke blot blandt bestyrelsen men i hele virksomhedens organisation. Bestyrelsen skal derfor være bekendt med hvordan organisationen er i stand til at arbejde med risiko, samt hvad deres egen rolle bliver i dette sammenhæng, herunder rapportering og overvågning. Bestyrelsen kan i denne forbindelse arbejde med nedenstående spørgsmål, for at få klarlagt organisationens evne til at arbejde med risikoleddelse, hvad bestyrelsens rolle er, samt hvordan overvågning og rapportering skal foregå.

Organisationens evne til at arbejde med risikoleddelse:

- Har bestyrelse, ledelse og medarbejdere i virksomheden en fælles forståelse for begrebet risiko?
- Hvordan sikres, at ledelse og medarbejdere agerer bedst muligt i forhold til virksomhedens interesser og holdninger til risiko?
- Hvordan er risikoleddelse koordineret på tværs er organisationen?
- Hvordan agter bestyrelsen at organiserer arbejdet omkring risikoleddelse – hvem gør hvad?
- Hvordan integreres risikoleddelse med virksomhedens strategiske retning og plan?
- Hvordan sikres, at risikoleddelse er en integreret del af daglig planlægning og drift i organisationen – fra direktion, til enheder og hos den enkelte medarbejder?
- Hvad er vores risikoprofil og dermed villighed til at acceptere risici?

Bestyrelsen rolle:

- Hvad er vores ambition som bestyrelse i forhold til risikoleddelse?
- Hvad er vores prioriteter som bestyrelse i forhold til risikoleddelse?
- Hvordan performer bestyrelsen i forhold forpligtigelserne vedrørende risiko?
- Hvordan håndterer bestyrelsen det oversigtsbillede, som direktionen leverer?
- Har bestyrelsen de rette kompetencer til at analyserer risici for organisationen?
- Hvordan understøtter bestyrelsen organisationens risikokultur?
- Hvor tilfredse er vi som bestyrelse med vores indsats?

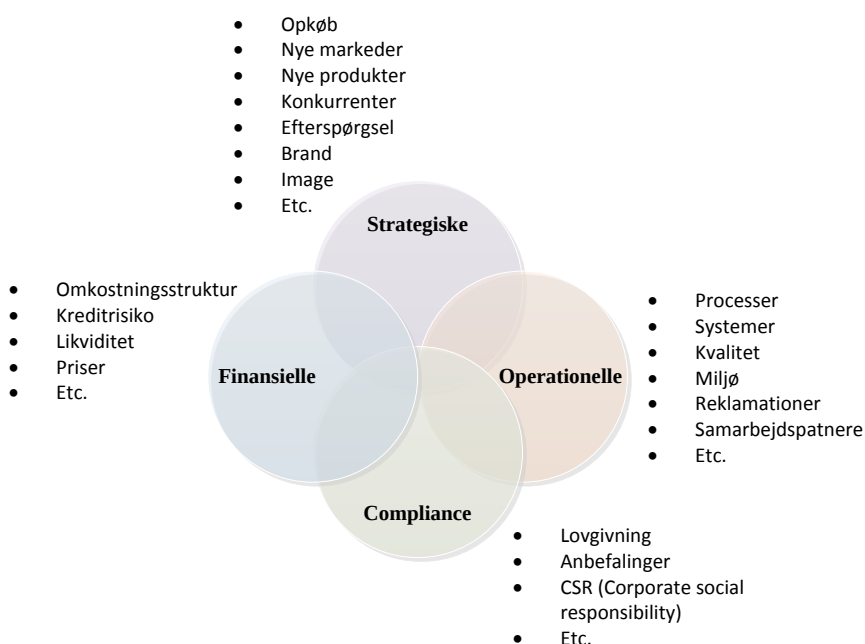
Overvågning og rapportering:

- Hvor effektive er vi til at identificerer og styre risici?
- Hvordan sikrer vi os løbende, at organisationen performer i forhold til strategi, forretnings- og handlingsplan med afstemte risikotolerancetærskler?
- Hvordan scanner og evaluerer vi forandringer i eksterne omgivelser og deres indvirkning på organisationens strategi og risikoleddelse?
- Hvilken information omkring risiko rettet imod organisationen modtager bestyrelsen, således at deres opgaver kan udføres tilfredsstillende?

Risici typer

Bestyrelsen bør som minimum have styr på disse fire forskellige typer inden for risikoleddelse:

- *Strategiske risici* – Omhandler de risici der er forbundet med realiseringen af virksomhedens mål, igennem såvel strategiprocesen som forretningsplanen.
- *Operationelle risici* – Omhandler virksomhedens drift herunder udbud og efterspørgsel samt alle støttefunktionerne.
- *Finansielle risici* – Omhandler indtægter og udgifter nærmere betegnet virksomhedens aktiver, passiver, pengestrømme etc.
- *Compliance risici* – Omhandler lovgivningen herunder virksomhedens evne til at efterleve og overholde dem.



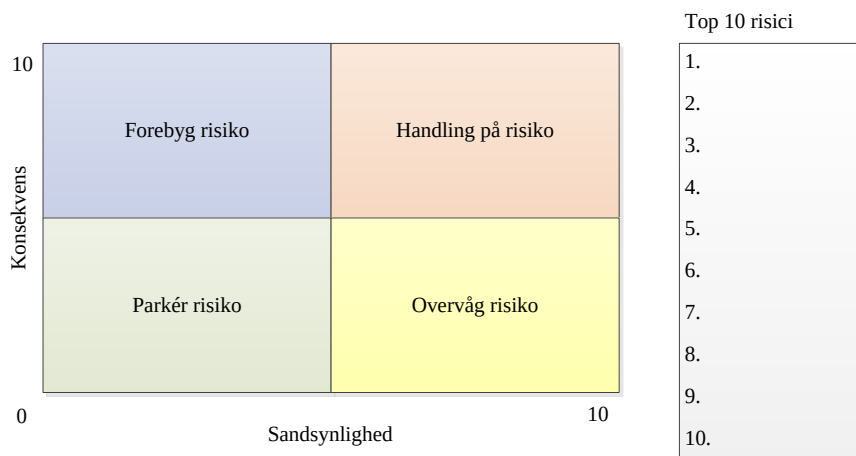
Figur 7.19: Typer af risici (egen tilvirkning) [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Formålet med at kende til og benytte risikoleddelse i bestyrelsen handler i høj grad om, at kunne agere proaktivt på fremtidige udfordringer. I denne forbindelse bør bestyrelsen forsøge at styre uden om de risici der kan være skadelige for virksomheden, også kaldet ”pure risks”. Men samtidig identificerer og udnytte de risici i markedet, der kan vendes til virksomhedens fordel. Disse kaldes ”business risks”. Der kan her være tale om evnen til at vende risici til forretningsudvikling for kapitalselskabet.

Når det går galt i virksomheder og organisationer, har det seriøse konsekvenser for såvel ejerne, ledelsen og medarbejderne og i værste fald samfundet. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.60]

Risikoleddelse i praksis

Bestyrelsen bør i samarbejde med direktionen sætte sig ned og identificerer de væsentligste risici, virksomheden står over for. Herefter bliver opgaven at segmentere disse risici, for derved at kunne sætte kræfterne ind de rette steder. Til at segmentere de fremkomne risici kan der bruges en risikomatrice vist nedenfor på figur 7.20, hvilket er en simpel model der benyttes som dialog og prioriteringsværktøj. Risikomatricen kan også benyttes af direktionen som rapporteringsskabelon.



Figur 7.20: Risikomatrice (egen tilvirkning) [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Risikomatricen inddeler de fremkomne risici efter hvor stor sandsynlighed der er for at de indtræffer, samt hvilken konsekvens dette ville have for virksomheden. Når dette er på plads, skal bestyrelsen gøre det handlingsorienteret, som eksempelvis ved hjælp af nedenstående tabel 7.4. som udgangspunkt.

Hvordan virksomheden vælger at reagere, kan i grove træk inddeles i fire kategorier, som dækker både de afhjælpende såvel de forebyggende handlinger.

1. Undgå risiko – fravalg gaf specifikke typer af aktiviteter, som genererer risiko.
2. Overfør risiko – betale sig fra at afdække virksomhedens risiko ved at lade tredjepart påtage sig risiko ved forsikring, outsourcing etc.
3. Formindske risiko – ved at arbejde med forebyggende handlinger og early warning-signaler
4. Accept af risiko – træffe beslutninger ud fra en cost benefit-betragtning om, at omkostningerne ved at undgå, overføre eller formindske risiko er højere end eventuelle konsekvenser.

Risici	Konsekvens 1-10 (K)	Sandsynlighed 1-10 (S)	Risikovurdering (K x S)	Forebyggende handling	Afhjælpende handling

Tabel 7.4: Handlingstabel for risici (egen tilvirkning) [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Meget grundlæggende kan risikoledeelse ifølge *God selskabsledelse 2003* rides ned til fem simple spørgsmål:

- Hvad kan gå galt?
- Hvis det går galt, hvor galt går det så?
- Hvad er sandsynligheden for, at det går galt?
- Hvad skal vi gøre, hvis det går galt?
- Hvad skal vi gøre for at undgå, at det går galt?

Der er mange opfattelser af, hvad en bestyrelse er. Men lad os slå fast en gang for alle, at bestyrelsen er den øverste ledelse af virksomheden. [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013, s.10] Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering. Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde. [God selskabsledelse 2013, s.24]

8. LØSNINGSFORSLAG

Kapitlet omhandler løsningsforslag til hvorledes de små- og mellemstore entreprenørvirksomheder, kommer i gang med strategiplanlægning og forretningsudvikling. Der bliver taget udgangspunkt i svar resultater fra interviews, hvorved bestyrelsens og direktionens problematikker benyttes som grundlag.

Kapitlet skal ses som en løsning til hvordan virksomheder får vendt og brudt de fastgroede vaner, som i mange år har præget branchen.

I forbindelse med kandidatspecialets behandling af empiri i kapitel 5, ender undersøgelsen med at flere af virksomhederne ikke arbejder struktureret med hverken strategi eller forretningsudvikling. Af de i alt tolv interviews har kun et lille antal forsøgt sig med ekstern konsulenter til afhjælpning af en strategiplan for virksomheden. Og kun et par af de mellemstore virksomheder arbejder på nuværende tidspunkt med fremtidig strategiplanlægning. Andre arbejder slet ikke struktureret med emnerne. Dette af forskellige årsager, men en af gengangerene er, at tiden til det ikke er til stede, penge til finansiering er et problem og bestyrelsens medlemmer også kun i begrænset omfang rent faktisk har kompetencerne til at udføre et sådant arbejde. En anden grund er at branchen stadig kæmper for overlevelse gennem det bare at vinde projekter nok til at holde virksomheden kørende. Derfor er der hverken tid eller penge til, at tænke i langsigtede baner og dermed ingen struktur for virksomhedens fremtidige virke.

Der er en grad af interesse for enten simple værktøjer til afhjælpning af div. analyser og et bedre struktureret arbejde, men de daglige problemer fylder langt mere i hovederne hos direktion og bestyrelse. Den til tider lidt for traditionsprægede branche brydes dog hos nogle af de interviewede grundet bankernes faldende interesse for at låne penge til virksomhederne brydes, når der indtræder et eller flere professionelle bestyrelsesmedlemmer i bestyrelsen. Disse virksomheder har haft gavn af disses kompetencer og erfaring med professionelt bestyrelsesarbejde og formår at skubbe virksomheden i en positiv retning inden for struktureret arbejde med strategiplaner og forretningsudvikling.

Flere af de virksomheder uden professionelle bestyrelsesmedlemmer gør som de plejer, og formår ikke at udnytte deres bestyrelse fuldt ud. Advokater styrer i høj grad de flestes formandsposter, og kan kun til en vis grad behandle andet end blot de juridiske aspekter for virksomheden.

Tidligere afsnit omhandlende Balanced Scorecard og Strategikort (afsnit 7.4), er som benævnt tilhørende som en del af strategiimplementeringen. Metoden er, af specialegruppen, valgt at blive placeret sammen med det som i figur 7.4 er betegnet *Strategisk analyse*, *Strategisk intention* og *Strategisk handlekraft*. Specialegruppen vil dog påpege, at afsnit 7.4 vel og mærke også kunne medtages som en del af kandidatspecialets løsningsforslag.

8.1. TEORI U

I forbindelse med flere af de virksomheder der efter specialegruppens mening mangler nytænkning i bestyrelserne, vil der her blive introduceret til en anerkendt teori, som er et af de væsentligste bud på nytænkning inden for indgåelse af transformations- og forandringsprocesser samt det at sikre en tilstrækkelig ledelsesinnovation. Teorien har på det seneste åbnet en ny tilgang og forståelse for organisations- og ledelsesudvikling, og på forholdsvis kort tid også skabt en markant udbredelse verdenen over [Belling 2012]. Teori U er ikke blot en teoretisk ramme til at beskrive forandringsprocesser, det kan samtidig ses som en metode til at skabe forandringer både i organisationen, samfundsmæssigt såvel personligt [Belling 2012].

Grunden til at teorien inddrages er, at hvis bestyrelsen fortsætter med at bruge de samme arbejdsmetoder, dvs. gøre tingene på samme måde, uden de store ændringer, så vil nogle resultater også ende med det samme. Introduktionen til teorien, specialegruppen her kommer med, er således kun tiltænkt som en inspiration, og vil ikke blive endevendt fra ende til anden i alle detaljer.

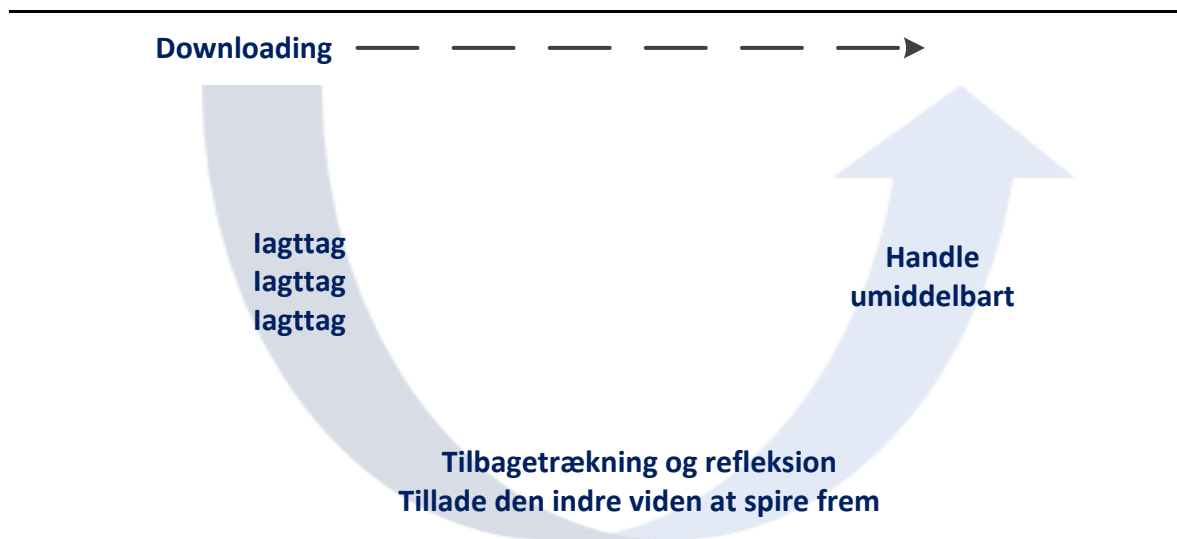
Bag teorien, der i daglig tale blot kaldes Teori U, står en af verdens førende ledelses- og innovationsforskere, Carl Otto Scharmer fra Massachusetts Institute of Technology. Gennem en længere årrække har han udviklet en meta- og transformationsteori, kaldet *Theory U* med undertitlen *Leading from the future as it Emerges* [Blichmann 2010]. Jane Blichmann udtaler i en artiklen om teorien:

”U-teorien gør til en vis grad op med den første kilde - læring fra fortiden - og dermed også risikoen for at gøre, som man plejer i en tid, der byder på udfordringer, som ikke kan løses med datidens erfaringer”. [Blichmann 2010, s. 9]

Denne udtalelse ligger ikke blot op til at virksomheder, grupper eller individer bør tænke ud af boksen, og starte med at lade være med at gøre det som er vant, netop at stoppe med at *downloade*. Fordringen lyder på at stoppe op og gøre op med de traditionelle handlingsmønstre, og gennem refleksion erstatte disse med nogle handlinger, der bæredygtigt tænker på virksomhedens fremadrettede muligheder og værdiskabelse. [Blichmann 2010]

U’ets bevægelser

Som figur 8.1 viser, opereres der med tre bevægelser i U-modellen. Den første bevægelse er venstre side af U’et, hvor det handler om åbent at iagttage verdenen. Den næste (i bunden af U’et) om at trække sig lidt tilbage i fordybelse og lade ny viden sprudle frem. Den tredje bevægelse handler om at sætte handling på de indsigter som er nyskabende.

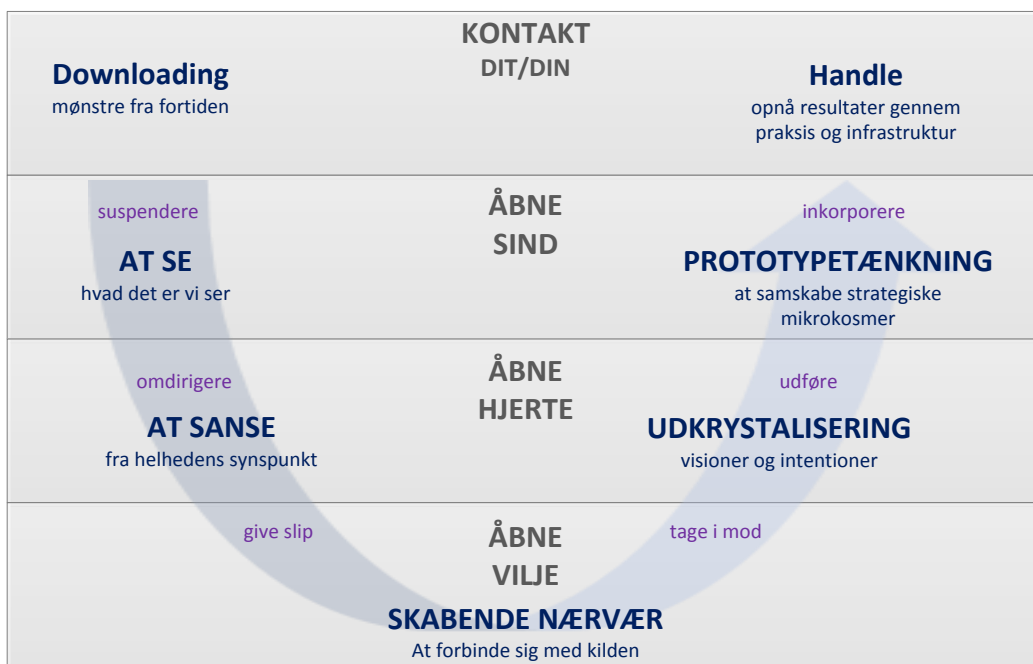


Figur 8.1: U'ets bevægelser (egen tilvirkning) [Scharmer 2009]

U'ets faser og niveauer

Vejen ned igennem U'et starter med at suspendere den *downloadende* adfærd. Det vil sige at de vanebaserede handlingsmønstre, som bestyrelsen ”plejer” at gøre brydes. Gøres dette ikke, ender det med at bestyrelsen ender et omvendt U (anti-U-bevægelse), hvor benægtelse er første step i den forkerte retning, med lukket sind, hjerte og vilje. [Belling 2012]

I midten af U'et ses *det åbne sind, det åbne hjerte og den åbne vilje*. Denne evne er noget alle er født med og som enten udvikles eller afvikles hos den enkelte. Men også i bestyrelsen, såvel organisationer skal disse elementer være tilstede. Er de implicerede ikke klar til forandring, så er chancen for at det lykkes også minimale. Dette ses f.eks. i John P. Kotters 8-trins model for større forandringer i organisationer, hvor det første trin er en såkaldt *brændende platform*. En platform som skaber en nødvendighed for at flytte sig fra et sted, til et andet [Kotter 1996].



Figur 8.2: Teori U (egen tilvirkning) [Scharmer 2009]

Downloading

Den downloadende adfærd og sædvanelige vaner for det bestyrelsen gør, vinder frem i det at bestyrelsen gør som den altid har gjort, heraf ordet downloading, som beskriver et genbrug [Blichmann 2010]. Tænkes der i bestyrelsesregi er vanerne indgroede og bestyrelsesmødernes dagsorden og mødested, som f.eks. blev benyttet sidste år, genbruges igen og igen. Flere af de interviewede bestyrelsesmedlemmer mener, at alle de nødvendige kompetencer er udfyldt og at dagsorden samt tilhørende materiale er af god kvalitet. Et par af de interviewede nævnte, at de i forbindelse med bestyrelsesmøder omhandlende strategiplanlægning for en længere periode, tog ud og afholdte mødet i andre rammer end de plejede (appendiks 5.5 referater af interviews. Informant 6, spm. 11). En god måde til at komme væk fra de vanter og til tider lidt stive virksomhedsrammer og samtidig løsne lidt op for inspiration og anden adfærd. Det handler i bund og grund om at gøre noget anderledes. Et væsentligt emne er vel nok, at ejeren i de ejerledede virksomheder, sidder med i bestyrelsen og hvis fokus ligger på projekternes indtjening og sjældent på de mere langsigtede planer. Ejeren/direktøren påvirker med sin magt resten af bestyrelsen til at tænke kortsigtet fordi det er der pengene skal hentes nu og her. Men ejeren ser kun verdenen fra sit eget synspunkt, og det er netop det downloading består af.

At se

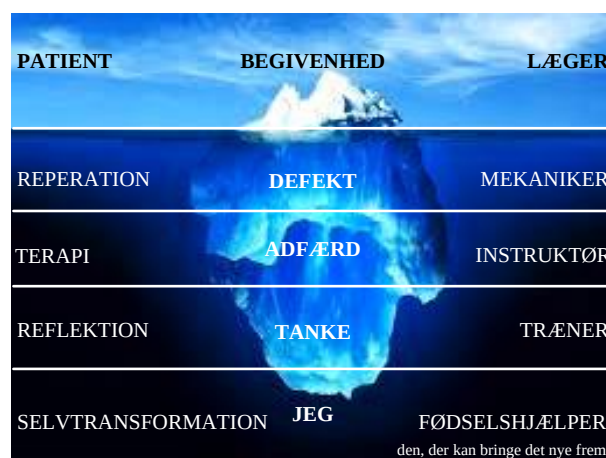
Når bestyrelsen indser at rutinerne trænger til at blive brudt, kan de gennem *det åbne sind*, se verdenen fra flere perspektiver. Lysten til at blive inspireret skal være til stede for at man som organisation, gruppe eller enkelt individ, kan udfordres. En forudsætning for at kunne gå fra *downloading* til *at se*, er derfor at gøre sig klar på at åbne mentalt op for noget nyt og se tingene fra en anden vinkel, nemlig at kunne omdefinere [Belling 2012].

De bestyrelsesmedlemmer som specialegruppen har taget kontakt til kunne være et godt eksempel. Bestyrelserne har hidtil gjort som de plejede, men gennem et interview med specialegruppen er de

blevet forstyrret i denne arbejdsgang og ikke mindst blevet opmærksom på, at der findes andre vinkler på deres arbejdsmetoder.

At sanse

At sanse er det samme som at fornemme noget. Og dette niveau handler om at sanse ud fra helheden. Erkendelsen om at bestyrelsen, også hos flere af de interviewede, fungerer som brandslukkere på ad hoc problemer og kriser i virksomheden, oftest i de ejerledede virksomheder uden et professionelt bestyrelsesmedlem. Ikke kun i byggebranchen ses det, at ledelsen handler ud fra fortiden. Sundhedsvæsenet, den danske folkeskole og landbruget har også længe organiseret deres system ud fra mekaniske læringsmetoder. Kun symptomerne bliver behandlet. F.eks. hos lægen får du en pille mod din hovedpine, landmanden bruger kemisk gødning til sine planter så de vokser hurtigere og eleven skal kunne regne, skrive og læse. Rigtig mange steder handles der kun ud fra de to øverste niveauer som i figur 8.3, der er et eksempel på relationer mellem patient og læge. Det er lidt en sjov tanke. Tages der f.eks. udgangspunkt i folkeskolen. Her skal eleven gøre som læreren siger, lave sine lektier og afleveringer op gennem hele skolesystemet. Og ved årets afslutning bliver elevens viden selvfølgelig testet. Kan han/hun ikke sine glosser til fingerspidserne, skal de øves til næste dag. Skolen lærer simpelthen ikke eleverne, hvordan de kan vække deres intellektuelle nysgerrighed, fantasi og kreative evner. Og hvorfor... Sådan er systemet nu engang bygget op. Til gengæld er vi som nation, projektleder og bestyrelsesmedlem rigtig gode til at løse ad hoc problemer og kriser, som kræver øjeblikkelig opmærksomhed. At sanse handler om at se helheden og løse konflikter på anden vis end den traditionelle. [Scharmer 2009]



Figur 8.3: Isbjergsmodel af patient-læge relationer (egen tilvirkning) [Scharmer 2009]

Skabende nærvær

Det skabende nærvær bliver i Carl Otto Scharmers bog udtrykt som *presencing*. Forfatteren udtaler:

”Udtrykket ”presencing” er et konstrueret begreb, der blander ordene ”sensing” (sansning) og ”presence” (nærvær i nuet).” [Scharmer 2009 s. 163]

Bevægelsen ind i det skabende nærvær giver udtryk for at den optimale fremtidige mulighed nu opfattes uforbeholdent. Den åbne vilje er tilstede for de nye muligheder, og derved gives der slip på de gamle, traditionelle arbejdsmetoder for at tage imod ud fra det som kan realiseres. Vejen eller

bevægelsen dertil, kan for den enkelte være lidt af en udfordring at komme hen til. Men når forbindelsen er skabt, fastholdes den resten af vejen op gennem højre side af U'et som i figur 8.2.

Et eksempel på at overskride denne tærskel eller få skabt kontakt til ens sande kilde til nærvær, kreativitet og kraft kunne evt. ske ved, at bestyrelsen f.eks. forsøger sig med

Området i bunden af U'et handler om at skabe forbindelse til kilden for den indre forståelse... En bred tærskel, der skal overskrides, for at man kan skabe kontakt til ens sande kilde til nærvær, kreativitet og kraft. [Scharmer 2009 s. 164]

teambuilding eller lederudvikling i evt. alternative rammer, kursus i kreativitet m.m. Flere af de øvelser som bliver udøvet sådanne steder åbner op for kreativitet og nærværets muligheder. Ens opmærksomhed rettes fra helheden til en slags bevægelse i helheden. En bevægelse der indbefatter reaktioner og påvirkninger fra "de væsner, der omgiver os". [Scharmer 2009]

"Presencing" sker inden for grupper, team og organisationer såvel som for enkeltpersoner. [Scharmer 2009 s. 181]

Udkrystallisering

Under udkrystalliseringsfeltet er der her en klarhed over de fremtidige muligheder, der ses her en tydelig forbindelse. En fastholdelse af denne forbindelse er her vigtig for at kunne pejle bestyrelsen ind på, hvad det konkret er der skal formes. [Scharmer 2009]

Vi handler nu fra et andet indre plan, og vi kan derved operere ud fra en helt anden kilde inde i os selv. Vi kan få visioner, skabe prototyper og inkorporere det nye i vores tanker og handling... Udkrystallisering betyder at klarlægge visionen og intentionen ud fra vores optimale fremtidige mulighed. Forskellen mellem udkrystallisering og normale visionsprocesser er, at udkrystallisering sker fra et dybere videns- og erkendelsessted, mens visioner kan udgå fra stort set hvilket som helst sted i vores mentale aktivitet, selv fra det sted, hvor downloading foregår. [Scharmer 2009 s. 188]

En øvelse til dette kunne omfatte en brainstorm over hvordan/hvilke aktiviteter denne vision kræver, før at den kan lykkes.

Prototypetænkning

Næste skridt i U-processen omfatter handlinger på fremtidens muligheder. Dette sker gennem nogle prototyper. Skabelsen af prototyper sker, ligesom ved industribranchen, gennem en proces eller demoversion inden det endelige produkt ligger klar til salg. Der ligger altså en eksperimentel udforskning af innovative ideer og projekter bag en prototype. [Scharmer 2009]

Når en samlet strategi skal lægges for en entreprenørvirksomhed, laves der ikke kun én, men flere bidstykker af strategier. Bestyrelsen kunne her inddrage eksterne specialister og konsulenter til hjælp med udformning af en strategi for hhv. virksomhedens investeringsstrategi, produktstrategi, markedsføringsstrategi osv. Altså forskellige specialister der hver især er tilpasset behovet inden for den enkelte strategiudformning.

For effektivt at skabe prototyper må man integrere tre former for intelligens: hovedets, hjertets og håndens intelligens. [Scharmer 2009 s.

En god øvelse som bestyrelsen kunne drage nytte af, kunne være at tegne en visuel model for hvordan en fremtidig vision kunne se ud. Der må ikke tales sammen under denne øvelse. Bagefter beskrives denne vision ”som den opfattes” med egne ord af de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

Handle

Prototypen er nu klar og ligesom en nystartet virksomhed eller et nyfødt barn, vil de første skridt være lidt svære og kræve plads til lidt finpudsning og udvikling, inden en fuld integrering kan ske.

For små grupper eller individer kan denne institutionelle infrastruktur bestå af støtte i form af rammer, hvor den kollektive bevidsthed kan blomstre – et sæt praktiske regler, kolleger, processer og rytmer, der lader det nye udvikle sig og vokse sig stærkt. [Scharmer 2009 s. 213]

Ovenstående citat er et glimrende eksempel på meget af det arbejde bestyrelsen laver for direktionen og resten af organisationen, nemlig bl.a. at sætte nogle praktiske rammer og politikker for processer. Organisation eller virksomheden skal ikke blot ses som én enhed, men flere. Og alle enheder skal hænge sammen i et integreret netværk.

Delkonklusion

Teori U er ikke en model med faste rammer der giver en bestemt løsning, hver eneste gang. Det der er af stor betydning for at denne teori kan fungere, er at have åbenhed og erkendelse for manglen på forandring er nødvendig. Vigtigt er, ikke at have et lukket sind uden sans for helheder eller anden negativ form for tankegang, da det kan være nok til at bremse muligheden for at forandringen lykkes. Det åbne sind, hjerte og vilje er altså et af de bærende elementer for succesfulde forandringer.

8.2. EFTERUDDANNELSE

Som nævnt i Teori U, er både bestyrelsens og direktionens arbejdsdag særdeles rutinepræget. At gøre de involverede parterne bevidste herom, samt sikre en bredere forståelse af deres arbejdsopgaver kan ske igennem efteruddannelse. Efteruddannelsesafsnittet vil i den forbindelse være opdelt i to kategorier med fokus på dels ejerens efteruddannelse såvel efteruddannelse af bestyrelsesmedlemmer.

Ejeren

Mange af de små- og mellemstore entreprenørselskaber er både stiftet, men også drevet af en dygtig håndværker, der tog springet og blev selvstændig. Uddannelsesniveaet på ejerne bærer, foruden håndværkerbaggrunden, derfor oftest præg af mavefornemmelse og en selvlært viden inden for de specifikke områder. Vittigheden i at forstå baggrunden for bestyrelsens tanker og handlinger, såvel havde kendskab til anvendelse af teoretiske modeller kan være af afgørende betydning i forbindelse med strategi og forretningsudvikling. Ejeren bør derfor afsætte tid i den travle hverdag, for at kunne tilegne sig en basal baggrundsviden, og at kunne fremtidssikre sin virksomhed bedst muligt. En sådan viden kunne eventuelt tilegnes igennem en tilrettelagt ejerlederuddannelse tilpasset ejerens såvel virksomhedens behov.

Dansk byggeri tilbyder i fællesskab med HTS Arbejdsgiverforeningen og TEK-NIQ en uddannelse tilpasset ejere og ledere af mindre- og mellemstore virksomheder. Formålet med uddannelsen er at styrke ejerledere igennem inspiration, indsigt, redskaber såvel sparring, for at gøre det muligt at håndtere de udfordringer, der er forbundet med ledelsen af virksomheden. Uddannelsens formål er at ruste ejerlederne til bedre at iværksætte en målrettet og effektiv udvikling af virksomheden. Som medlem af Dansk Byggeri er prisen på 49.500 kr. ekskl. moms, hvilket indbefatter undervisningsmateriale samt ophold og forplejning under uddannelsen. [Danskbyggeri.dk]

Ejerlederuddannelsen er opbygget over syv moduler, som inddeles i nedenstående hovedemner:

- Modul 1: Ledelse – dine værdier, virksomhedens kerne
- Modul 2: Økonomi – grundlaget for din virksomheds udvikling
- Modul 3: Strategisk planlægning – dit valg af fremtid
- Modul 4: Organisering – indre styrker og ydre succes
- Modul 5: Corporate Branding – dit renommé, virksomhedens succes
- Modul 6: Medarbejderne – din virksomheds fremtid
- Modul 7: Projektevalueringsdag

Hvert modul strækker sig over få dages varighed, hvor der mellem hver modul tilrettelægges hjemmeopgaver, tilpasset de individuelle virksomheder. Uddannelsen strækker sig samlet set over knapt et år, da varigheden mellem de enkelte moduler er svingende. Dette gøres for at give ejerlederne mulighed for at arbejde i dybden med deres ny erhvervede viden. [Danskbyggeri.dk]

Bestyrelsesmedlemmer

Med fokus på selve bestyrelsesmedlemmet, er det vigtigt for den enkelte at være godt rustet til de opgaver, som følger med en fremtidig eller nuværende bestyrelsespost. Men hvordan opnår et bestyrelsesmedlem denne erfaring, uden først at have tilegnet sig denne viden.

Der findes i dag mange kurser og uddannelser primært rettet mod bestyrelsesmedlemmer, hvor fokusområderne varierer alt efter behovet. Udbydere af kurserne strækker sig fra de rent kommercielle udbydere til revisorfirmaer, advokatfirmaer, væksthuse og lokale erhvervsråd.

Nyhedsbrevet for Bestyrelser se bilag 8.2. har kontaktet en række udbydere inden for bestyrelsesuddannelser, for at konkretisere det erhvervsfolkene specifikt efterspørger blandt de udbudte uddannelser. En sammenfatning af svarene, henviser til et klart stigende ønske omkring risikostyring såvel strategiarbejde. Budskaber ses som værende meget positivt, da ønskerne tyder på at bestyrelserne er rykket videre fra det før fastgroede basale bestyrelsesarbejde. Af de adspurgte fremgår at blot 30 % af bestyrelsesmedlemmerne deltager i kurserne for at tilegne sig den praktiske tilrettelæggelse af bestyrelsesarbejdet. [Nyhedsbrev for bestyrelser 2013]

Af andre specifikke ønsker kan der nævnes:

- Hvordan bestyrelsesarbejdet effektiviseres
- Optimal sammensætning af bestyrelsen
- Hvilke kompetencer har bestyrelsen behov for
- Prioritering af arbejdsopgaver, såvel tidsforbrug
- Lovmæssige krav og pligter

[Nyhedsbrev for bestyrelser 2013]

Ovenstående punkter svarer godt overens med specialegruppens vurdering af problemstillinger, som findes i de nuværende bestyrelser hos de små- og mellemstore entreprenørselskaber.

Hovedparten af de interviewede bestyrelsesmedlemmer havde ikke en konkret dagsorden. Ej eller et indblik i, hvorledes teoretiske modeller kunne anvendes til både prioritering, risikostyring såvel strategisk overblik. Den mere basale viden omkring vision, mission såvel strategi virkede særdeles mangelfuld, fordi fokus omhandlede den daglige drift af virksomheden. Sammensætningen af bestyrelsen bestod i mange tilfælde af personer med enten en advokat- eller økonomiske baggrund.

Nyhedsbrevet for bestyrelser har ligeledes adspurgte adskillige læsere og har modtaget svar fra tre hundrede danske erhvervsfolk, der inden for de seneste fem år har deltaget i en bestyrelsesuddannelse. Formålet var at klarlægge værdien såvel fremhæve det deltagerne mente var den bedste bestyrelsesuddannelse. Her blev der bl.a. fokuseret på kendskabet af uddannelserne, tilfredshedsvurderinger, hvor mange bestyrelsesuddannelser den pågældende havde i forvejen samt valget heraf. De mere konkrete spørgsmål og svar kan rekvireres, hvis ønsket, ved henvendelse til forfatterne af Nyhedsbrevet for bestyrelser. [Nyhedsbrev for bestyrelser 2013]

Afslutningsvis kan det nævnes, at Bestyrelsesakademiet samlet set løb med sejren som den bedste bestyrelsesuddannelse. Bestyrelsesakademiet er en del af Københavns Universitet som i samarbejde med advokatfirmaet Plesner, tilbyder en uddannelse med en blanding af teori og cases. Deltagergebyret for dette fire modulers kursus, løber op i 56.000 kr. ekskl. moms. [Nyhedsbrev for bestyrelser 2013]

8.3. INDDRAGELSE AF SPECIALVIDEN

Det kan ikke forventes at bestyrelsen besidder specialviden inden for alle tænkelige aspekter. Det kan derfor, i nogle situationer, anbefales at inddrage eksperter/konsulenter til hjælp.

Vælger bestyrelsen at påbegynde anvendelsen af teoretiske modeller, som eksempelvis nævnt i kapitel 7, kan sparring med en konsulent være måden at gribe dette nye felt an på.

Dette kunne eventuelt foregå over en seance hvor bestyrelsen, direktionen og konsulenten samles over en weekend og får snakket udfordringerne igennem i forbindelse med dette valg.

Omkostninger forbundet med en sådan seance, vil kunne sidestilles med en fornuftig investering for virksomhedens fremtid.

Der kan sideløbende med bestyrelsen også tilkobles en ”billig” konsulent, der kan hjælpe virksomheden i gang med de mest basale tiltag, i forbindelse med strategi og forretningsudvikling. Da specialegruppens vurdering af bestyrelsens og virksomhedernes nuværende niveau inden for strategi og forretningsudvikling, kan vurderes som særdeles primitivt at dømme ud fra de tolv interviews.

9. KONKLUSION

I perioden 1. september 2014 til 7. januar 2015 har specialegruppen arbejdet med kandidatspecialet, hvis titel lyder, ”Bestyrelsen – Samspil, udfordringer og værdiskabelse”.

Kandidatspecialets endelige problemformulering i kapitel 6, lød som følgende:

”Hvordan kan værdiskabelsen i små- og mellemstore entreprenørvirksomheders bestyrelse øges gennem aktiviteter og teoretiske fremgangsmåder, der samtidig får de nuværende bestyrelsesmedlemmer såvel ejerens, traditionsprægede og kortsigtede tankegang, ledt hen imod en mere bæredygtig og langsigtet strategiplanlægning og implementering.”

For at kunne besvare overstående spørgsmål ønskede specialegruppen at finde svar på:

- *Hvilke teoretiske modeller vil kunne gavne bestyrelsen i dens nuværende situation?*

Kapitel 5. Behandling af empiri, giver et indblik i de adspurgte bestyrelsesmedlemmers daglige situation, i forbindelse med deres arbejde, i små- og mellemstore entreprenørvirksomheder.

De enkelte virksomheders nuværende situation, bestyrelsens baggrund og kompetencer, såvel deres nuværende status med det strategiske arbejde er varierende. Det kan derfor være svært, konkret at præcisere, hvilke teoretiske modeller m.m. der vil kunne gavne bestyrelsen bedst muligt. Det er dog ud fra de tolv interviews en kendsgerning, at der ikke benyttes hjælpemidler i form af teoretiske modeller i arbejdet med strategi og forretningsudvikling i bestyrelserne.

I kapitel 7. Topledelsens ansvar, gennemgås hvad specialegruppen vurderer til, at være de mest basale teoretiske modeller, til anvendelse i bestyrelsesregi. Bestyrelsen må først og fremmest klarlægge, hvor virksomheden er i dens livsforløb, forberede sig på vækstperiodens faser med evolution og revolution, bryde vaner i bestyrelsen og sammen visualisere en ny vision samt vejen der hen. Det nok vigtigste værktøj/teoretiske model, som bestyrelserne kan tage til sig, er ifølge specialegruppen, Balanced Scorecard og Strategikortet, da dette ledelsesværktøj kan være med til, både at formulere vision og strategi og ikke mindst implementering heraf.

Specialegruppen vurderer også at bestyrelsen bør tage risikolethed til sig og anvende de simple skemaer, som løsningsforslaget byder på, for derved at undgå unødige risici.

- *Hvordan ændres bestyrelsens nuværende kortsigtede tankegang til en mere langsigtet strategi?*

Bestyrelsesmedlemmernes fokusområder, herunder dagsordenen på bestyrelsesmøderne, handlede i høj grad om økonomiske tiltag. Dette kunne ofte ses i forbindelse med konkrete projekter, frem for de egentlige mere overordnede tiltag i forbindelse med deres arbejde.

For at ændre bestyrelsens nuværende kortsigtede tankegang til en mere langsigtet strategi, kræver det bevidsthed omkring hvad deres arbejdsopgaver egentlig omhandler. Bestyrelsesformanden bør fastlægge en ufravigelig dagsorden omhandlende langsigtede strategiske tiltag, herunder anvendelse af de rette teoretiske værktøjer til opgaven. For at dette kan lade sig gøre, kræver det svar på nedenstående problemspørgsmål.

-
- *Hvordan opnås en grundlæggende forståelse for disse teoretiske værktøjer blandt bestyrelsesmedlemmerne og ejeren?*

Ejerens begrænsede viden og interesse inden for teoretiske modeller såvel langsigtede strategier fandtes minimale. Hertil kunne et få antal af de interviewede bestyrelsesmedlemmer nævne nogle konkrete modeller og teorier. Tanker og handlinger, i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, blev foretaget ud fra mavefornemmelser, sammenholdt med tidligere erfaringer fra lignende virksomheder.

Eftersom ejerens kendskab inden for området er så minimale, kræves det en basal forståelse for hvordan disse teoretiske værktøjer kan gavne virksomheden på længere sigt. En opkvalificering i form af f.eks. en ejerleder uddannelse, vil kunne give ejeren et indblik i forskellige ledelsesværktøjer, møttet på det pågældende felt. På samme måde bør bestyrelsesmedlemmerne opkvalificere deres kompetencer igennem efteruddannelse inden for bestyrelsesregi, for derved at kunne inddrage teoretiske værktøjer i deres arbejde. Der kan sideløbende tilkobles en konsulent, som kan guide bestyrelsen og direktionen i den rigtige retning. Det handler i bund og grund om, at benytte disse teoretiske værktøjer, samt efterfølgende få dem implementeret og forankret i virksomheden.

10. PERSPEKTIVERING

Kandidatspecialet er udarbejdet som et komparativt multiple studie, inden for bestyrelsesarbejde i små- og mellemstore entreprenørselskaber. Men henvisning til en tidligere 3.semesters cand.scient.techn. semesterrapport, udfærdiget af nærværende specialegruppe omkring selskabsledelse i en mellemstor entreprenørvirksomhed, samt undersøgelsen; *"Hvordan arbejder virksomheder i byggebranchen med forretningsudvikling?"*, vurderer specialegruppen derfor at flere af kandidatspecialets løsningsforslag kan anvendes i hovedparten af landets små- og mellemstore entreprenørselskaber.

Tendensen til at landets små- og mellemstore virksomheder i byggebranchen ikke formår at planlægge længere frem end til næste projekt, sammenholdt med de minimale fortjenester målt på bundlinjen, giver stof til eftertanke. Hvorfor vælger alle disse virksomheder ikke at fokusere på det større billede igennem langsigtede strategiske tiltag, fremfor at drive en virksomhed på falderebet? Kandidatspecialet kan i denne forbindelse åbne op for netop denne problematik på bestyrelsesbordet, hvor erkendelse og selvindsigt iblandt bestyrelsesmedlemmerne såvel virksomhedsejeren er nødvendigt. Formålet er til dels at skabe en sund debat, for at højne bestyrelsesmedlemmer såvel virksomhedsejeres kompetencer, og ikke mindst skabe bedre og økonomiske rentable virksomheder der kan komme til gavn for hele Danmark.

Fremtidige undersøgelser

Det kunne i fremtiden være særdeles interessant at lave et studie over en årrække, hvor et udpluk af små- og mellemstore entreprenørselskaber valgte at deltage. Ideen såvel formålet kunne være at teste anvendelsen af kandidatspecialets løsningsforslag på bestyrelsesmedlemmerne og ejeren, for herefter at sammenstille virksomhedernes resultat med tilsvarende virksomheder, som ikke benyttede sig af kandidatspecialets forslag. Ved løbende opfølgninger på virksomhedernes resultater, ville det i en vis udstrækning være muligt at påvise fordele og ulemper forbundet med kandidatspecialet.

11. DISKUSSION

Med få dage til deadline for aflevering af dette kandidatspeciale, ser specialegruppen her diskussionsafsnittet som værende en god afrunding, der giver plads til tanker omkring metoder og konklusioner i kandidatspecialet. I den forbindelse vil der blive vurderet på følgende punkter:

- Baggrund for undersøgelsen
- Har det været muligt at udføre undersøgelser efter hensigten?
- Anvendte metoder
- Anvendte teorier
- Konklusioner og resultater
- Fremtidsudsigter for det pågældende felt

Baggrund for undersøgelsen

Kandidatspecialet har som bekendt taget udgangspunkt i et tidligere forskningsprojekt med 19 interviewede virksomheder, foretaget på små- og mellemstore virksomheder i byggebranchen med forskellige erhverv inden for byggebranchen, dvs. både arkitektfirmaer, ingeniørfirmaer, entreprenører og håndværksvirksomheder. Resultaterne fra *"Undersøgelsen – Hvordan arbejder virksomheder i byggebranchen med forretningsudvikling"* kunne derfor ses som værende relativt svagt underbygget, for netop det specialegruppen ønskede undersøgt. Dette har givet anledning til at få gentaget/stillet lignende spørgsmål, der for specialegruppen har kunnet underbygge- og bekræfte eller afbegrænse tidligere konklusioner.

Har det været muligt at kunne udføre undersøgelser efter hensigten?

Formålet med kandidatspecialet var at lave en undersøgelse af branchens bestyrelsesarbejde og deres samspil med direktionen, der har givet et godt indblik i bestyrelsesverdenen samt hvordan div. problemstillinger behandles i danske entreprenørvirksomheder. Der er i den sammenhæng udført en række interviews med forskellige virksomheders bestyrelsesmedlemmer, hvoraf der har kunnet drages en delkonklusion, som har henledt til en problemformulering der efterfølgende søges svar på gennem et løsningsforslag. Specialegruppen mener at have udført dette efter hensigten og vil i de efterfølgende punkter blive uddybet nærmere.

Anvendte metoder

- Fremgangsmåde (induktion og deduktion)
- Dataindsamling (primære og sekundære kvalitative data)

Fremgangsmåde

I kandidatspecialet er valgt både deduktive og en induktive fremgangsmåder. Deduktiv hvor specialegruppens teorier og antagelser om virkeligheden har dannet et grundlag for den generelle viden om emnet. Denne fremgangsmåde kan der stilles spørgsmålstegn ved, at specialegruppen gennem kandidatuddannelsen måske derved ikke har belæg for en viden inden for det valgte emne.

Dog har specialegruppen gennemført kandidatuddannelsens første tre semestre, hvoraf der har været indhold og læring omkring bl.a. *Strategi og performance measurements* samt *Ledelsessystemer i byggeriets virksomheder*, og menes at være dækkende belæg for teorier og antagelser om virkeligheden.

Induktiv i forbindelse med empirisk dataindsamling ved udførelse af interviews.

Interviewstruktur

Alle interviews er udført som semistruktureret interview, med tilhørende interviewguide. Dette kan give anledning til at interviewets opstillede spørgsmål ikke følges i kronologisk rækkefølge, samt det nødvendige behov for en vis teoretisk og praktisk viden om de fænomener, specialegruppen studerer.

Metoden har været behjælpelig i den facon, at spørgsmålene har skabt en åben dialog, og givet anledning til at kunne stille uddybende spørgsmål, liggende uden for interviewguiden.

Interviewform

Af de interviewede bestyrelsesmedlemmer har specialegruppen benyttet sig af forskellige interviewformer. Dette har været nødvendigt pga. den geografiske spredning, specialegruppen har fundet nødvendig at gøre brug af. Der er herved samtidig skabt en bedre reliabilitet for kandidatspecialet. Og grundet denne spredning i geografien, har specialegruppen ikke formået at gennemføre alle interviews ved personligt fremmøde. Dette har i sin forstand kunnet påvirke validiteten, da mimik og kropssprog ikke er synliggjort. Specialegruppen har dog forsøgt at kompensere for dette ved at informere bestyrelsesmedlemmerne, inden foretaget interview, om mulighederne for afholdelse af mødet ved brugen af Skype, og personlig fremmøde.

Dokumentationsmetoden gennem korte notater under interviewet, er efterfølgende nedfældet i et referat på tre til syv sider. En sådan dokumentation vil tilsvarende, som fuldt udskrevet referat på print, let fylde flere hundrede sider ved tolv interviews.

Spørgeundersøgelse

Specialegruppen skriver i projektplanen, at en spørgeundersøgelse foretages, hvis det findes relevant. Der ses mange fordele ved at benyttelse af spørgeundersøgelser påtænkt organisationer og virksomheder. Spørgeskemaet er som oftest konstrueret via en digital platform på internettet og besvares også hurtigt elektronisk. Derfor er svarvillighed og besvarelsesprocenten ofte høj.

Trods fordele har specialegruppen valgt ikke at benytte sig af projektplanens omtalte spørgeundersøgelse. Valget blev truffet af den grund at svarresultater, efter alle interviews var foretaget, var synliggjort og en yderligere undersøgelse vil sandsynligvis give de samme svarresultater.

Anvendte teorier

Specialegruppen har benyttet sig af anerkendte teorier og teoretisk materiale omhandlende, god selskabsledelse for både små- og mellemstore virksomheder, bestyrelser og deres virke samt seneste lovgivning, som kapitalselskaber er påkrævet. Derudover er der også anvendt videnskabelige artikler og andet teoretisk materiale i form af lærerbøger og bøger af anerkendte forfattere og forskere inden for virksomhedsorganisation og strategisk udvikling.

Specialegruppen er opmærksom på at succesfuld implementering af strategiske beslutninger er afhængig af, at alle ledelsesniveauer i organisationen er velinformeret og sammen styrer mod opsatte mål og visioner. Den øverste ledelses for forståelse for god selskabsledelse og strategiske tiltag er af kompetencer, som et bestyrelsesarbejde kræver i forbindelse med langsigtede planer.

Konklusioner og resultater

Specialets konklusioner peger lidt i samme retning som resultaterne fra forskningsmaterialet og tidligere omtalt semesterprojekt, som er baggrunden for kandidatspecialet. Forskellen ligger i, hvordan landets små- og mellemstore virksomheder i byggebranchen med fordele kan opnå en lang række forbedringer i bestyrelsens arbejde og virke. Selvom den empiriske data ”kun” stammer fra tolv interviews af bestyrelsesmedlemmer, bestyrelsesformænd og direktører, siddende i forskellige størrelser af entreprenørvirksomheder fordelt over hele Danmark, mener specialegruppen dog at have opnået et resultat, der af væsentlig betydning. Konklusionen ligger op til, at fremtidige forskningsprojekter inden for samme område, vil kunne sættes i værk, hvor en evt. bredere undersøgelse kunne have/sætte mærkbar dokumentation på bestyrelsesudfordringerne der er at finde i danske små- og mellemstore entreprenørvirksomheder.

12. FIGUR- OG TABELOVERSIGT

Figur oversigt

- Figur 2.1: Den hermeneutiske spiral [Andersen 2013]
- Figur 2.1: Skematisk oversigt over de forskellige typer af undersøgelsesformål [Andersen 2013, s.22]
- Figur 2.2: Rapportstruktur (egen tilvirkning)
- Figur 3.1: Valg af organisationsform [Skriver m.fl. 2012]
- Figur 3.2: Mintzbergs grundmodel af sammensatte bestanddele [Mintzberg 1983]
- Figur 3.3: Eksempel på personer og enheder i de forskellige funktionselementer af en entreprenørvirksomhed (egen tilvirkning) [Mintzberg 1983]
- Figur 3.4: Organisering og styringsniveau (egen tilvirkning)
- Figur 3.5: Ledelsesstruktur [God selskabsledelse 2013]
- Figur 4.1: Personsammenfald i bestyrelsen [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]
- Figur 7.1: Bestyrelsens Univers [Dragsted, Hansen 1999]
- Figur 7.2: Bestyrelsens livscyklus (egen tilvirkning) [Lund, Huse 2011]
- Figur 7.3: Greiners five phases of growth (egen tilvirkning) [Larry E. Greiner 1998]
- Figur 7.4: Struktur I strategi – den røde tråd [Lægaard, Vest 2013]
- Figur 7.5: Eksterne strategifaktorer (egen tilvirkning)
- Figur 7.6: Porters Five Forces [Lægaard, Vest 2013]
- Figur 7.7: PESTEL analyses forhold (egen tilvirkning) [Lægaard, Vest 2013]
- Figur 7.8: Illustration af vision, mission og værdigrundlag [Lægaard, Vest 2013]
- Figur 7.9: Vejen til vision (egen tilvirkning)
- Figur 7.10: Scheins kulturniveauer og sammenhæng til værdigrundlag [Lægaard, Vest 2013]
- Figur 7.11: Strategikortlægning (egen tilvirkning) [Kapland & Norton 2004]
- Figur 7.12: Vurderingsområder for perspektiverne (egen tilvirkning) [Lægaard, Vest 2013]
- Figur 7.13: Det finansielle perspektiv (egen tilvirkning) [Kapland & Norden 2004]
- Figur 7.14: Kundeperspektivet (egen tilvirkning) [Kapland & Norden 2004]
- Figur 7.15: Interne processer (egen tilvirkning) [Kapland & Norden 2004]
- Figur 7.16: Læring- og vækstperspektivet (egen tilvirkning) [Kapland & Norden 2004]
- Figur 7.17: Eksempel på strategikort og BSC (egen tilvirkning) [Bukh, Bang 2004, Kapland & Norden 2004]
- Figur 7.18: Virksomhedens interessenter (egen tilvirkning) [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]
- Figur 7.19: Typer af risici (egen tilvirkning) [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]
- Figur 7.20: Risikomatrice (egen tilvirkning) [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]
- Figur 8.1: U'ets bevægelser (egen tilvirkning) [Scharmer 2009]
- Figur 8.2: Teori U (egen tilvirkning) [Scharmer 2009]
- Figur 8.3: Isbjergsmodel af patient-læge relationer (egen tilvirkning) [Scharmer 2009]

Tabel oversigt

- Tabel 5.1: Informantoversigt (egen tilvirkning)
- Tabel 7.1: Vurdering af muligheder for at udvikle bestyrelsens arbejde [Lund, Huse 2011]
- Tabel 7.2: Kvalitetskontrol af mission (egen tilvirkning)
- Tabel 7.3: Fakta om ”Den københavnske skole” (egen tilvirkning) [Lægaard, Vest 2013]
- Tabel 7.4: Handlingstabel for risici (egen tilvirkning) [Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Billedoversigt

- Forsidebillede:
<http://www.salopekconsulting.com/Humanresourceconsultants-EffectiveBoardGovernance.html>

13. LITTERATURLISTE

13.1.BØGER, ARTIKLER, RAPPORTER M.M.

[Andersen 2013]

Andersen, I. 2013, *Den Skinbarlige virkelighed – vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*, version: 5. udgave edn, Samfundslitteratur 2013, ISBN 987-87-593-1650-4

[Andersen m.fl. 2011]

Andersen, F.R., Jensen, B.W., Jepsen, K., Schmalz, P., Olsen, M.R. 2011, *International Markedsføring*, TROJKA, 4. Udgave, ISBN 978-87-92-09846-7

[Andersen 1994]

Andersen, H. 1994, *Videnskabsteori og metodelære – Introduktionen*, Samfundslitteratur, 4. Udgave, ISBN 9788759304754

[Belling 2012]

Belling, L. 2012, *Teori U som ramme for innovativ organisationsudvikling*, Forfatteren og Dansk Psykologisk Forlag, 1. Udgave, ISBN 978-87-7706-777-8

[Bestyrelse & advisory board 2012]

Glibstrup, G., Refstrup, J. Boa, K., Kjær, P., Godthaab, N. 2012, *Bestyrelse & advisory board – din adgang til vækst og viden*, 2012, Udgivet af: Kvinder Kan i samarbejde med Erhvervsstyrelsen

[Blichmann 2010]

Blichmann, J. 2010, *Teori U*, Børsens Ledelseshåndbøger, Afsnit 4.3, december 2010

[Bukh, Bang 2004]

Bukh, P.N., Bang, H.K., 2004, *Balanced Scorecard og Strategikortlægning*, Børsens Ledelseshåndbøger

[Brandi m.fl. 2008]

Brandi, S., Hildebrandt, S., Christiansen, T.V., 2008, *Bestyrelsen*, Børsens Forlag og forfattere, København K, ISBN 978-87-7664-302-7

[Bryman 2012]

Bryman, A. 2012, *Social Research Methods*, Version: 4. udgave, Oxford University Press Inc., New York, ISBN: 978-0-19-958805-3

[Den kompetente bestyrelse 2011]

Den kompetente bestyrelse – Gør en forskel i din virksomhed, 2011, Erhvervs- og Byggestyrelsen, ISBN 978-87-92518-71-2

[Dragsted, Hansen 1999]

Dragsted, Å., Hansen, J.O.K., 1999, *Bestyrelse for fremtiden*, Jyllands-Postens Erhvervsbøger, Viby J. ISBN 87-90605-74-8

[Foss m.fl. 2008]

Foss, B., Stone, M., Eknici, Y. 2008, *What makes for CRM system success – or failure?*, The journal of database marketing & customer strategy management, vol. 15, Issue 2, page 68-78.

[Greiner 1998]

Greiner, L., G. 1998, *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, May-June, Vol. 76(3), p.55(9) [peer-reviewed tidsskrift]

[God selskabsledelse 2003]

God selskabsledelse – i mindre og mellemstore virksomheder 2003, © Foreningen af Statsautoriserede Revisorer december 2003, ISBN 87-619-0764-2

[God selskabsledelse 2013]

Anbefalinger for - God selskabsledelse, af Komitéen for god selskabsledelse, Corporate Governance, maj 2013

[Hartkopf-Mikkelsen 2010]

Hartkopf-Mikkelsen, J. 2010, *Ekspert: Byggebranchen går med skyklapper*, 8. årgang, nr. 5. september edn, 2010, Dansk Byggeri

[Hildebrandt m.fl. 2007]

Hildebrandt, Steen, Brandi, Søren, Christiansen T.V. 2007, *Bestyrelses Bogen*, Ledelsesforlaget, 1. Udgave, ISBN 978-87-9905-683-5

[Hildebrandt, Brandi 2012]

Hildebrandt, Steen, Brandi, Søren, 2012, *Toplevelsen*, © Hildebrandt & Brandi A/S og Ledelsesforlaget, 2012, ISBN 978-87-990568-4-2

[Kapland, Norton 2004]

Kapland, R. S., Norton, D. P. 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. ISBN

[Kotter 1996]

Kotter, John P, 1996, *Leading Change*, Harvard Business Review, United States of America, ISBN 978-1-4221-8643-5

[Kvale 2011]

Kvale, Steinar, 2009, *Interview – introduktion til et håndværk*, version: 2. udgave, 1.oplæg, Hans Reitzels Forlag, ISBN 9788741251981

[Lægaard, Vest 2013]

Lægaard, Jørgen & Vest, Mikael, 2013, *Strategi i vindervirksomheder*, Jyllands-Postens Forlag, Kbh. ISBN 978-87-400-0734-3

[Lund, Huse 2011]

Lund, Randi Ib, Huse, Morten 2011, *Boost Bestyrelsen*, © 2011 BOARD GOVERNANCE A/S, ISBN 978-87-994587-0-7

[Mintzberg 1983]

Mintzberg, H. 1983, *Structure in fives: Designing effective organizations*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, ISBN 0138543496

[Nielsen m.fl. 2010]

Nielsen, J.S., Thuesen, C., Koch, C., 2010, *Undersøgelsen – Hvordan arbejder virksomheder i byggebranchen med forretningsudvikling?*, Qou Vadis

[Nyhedsbrev for bestyrelser 2013]

Nyhedsbrev for bestyrelser – Her er de bedste bestyrelsesuddannelser, nr. 21 – 6. december 2013. 10 årgang

[Peters, Waterman 1988]

Peters, T.J., Waterman, R.H. Jr. 1988, *Hvad gør de bedste bedre*, Org. Titel: In Search of Excellence, Harper & Row, ISBN 87-569-1647-7

[Politikkens Nudanske Ordbog 2010]

Politikkens Nudanske Ordbog 2010. Version, 21. udgave, 1. oplag. © JP/Politikens Forlagshus A/S, Danmark. ISBN 13978-87-567-6504-6

[Porter 2008]

Porter, M. E. 2008, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review Jan 2008, Vol. 86 Issue 1, page 78-93.

[Professionelt bestyrelsesarbejde 2013]

Professionelt bestyrelsesarbejde – hele året, 2013, Libris Media A/S, ISBN 978-87-7853-230-5

[Selskabsloven 2011]

Bekendtgørelse af lov om aktie- og anpartsselskaber (Selskabsloven 2011)

[Skriver m.fl. 2012]

Skriver, H. J., m.fl. 2012, *Organisation*, 5. Udgave, Trojka, ISBN 978-87-92-09844-3

[Strategisk ledelse i en brydningstid 2007]

Strategisk ledelse i en brydningstid, 2007, Fihl-Jensen Grafisk Produktion, ISBN 978-87-92002-26-6

[Schein 2000]

Schein, Edgar H. 2000, *Organisationskultur og ledelse*, Volumen, 2. Udgave, ISBN 8788741133

[Scott m.fl. 1996]

Cynthia D. Scott m.fl., 1996, *Visioner, Mål og Værdier*, Lotus, 1. Udgave, ISBN 9788789559148

[Scharmer 2009]

Scharmer, Carl O. 2009, *Teori U – Lederskab der åbner fremtiden*, Ankerhus og forfatteren, ISBN 978-87-89303-21-5

[Thyssen 2007]

Ole Thyssen, 2007, *Værdiledelse – om organisationer og etik*, Gyldendal, 5. Udgave, 8702059304

[Årsregnskabsloven 2013]

Bekendtgørelse af årsregnskabsloven, (årsregnskabsloven 2013)

13.2. INTERNETKILDER

[Advokatavisen.dk]

<http://www.advokatavisen.dk/flx/artikler/bestyrelsesansvar-i-forening-og-selvejende-institution-781/>

[20-11-2014]

[Bestyrelsen.dk – Mangfoldighed i bestyrelsen skaber gnidninger]

<http://bestyrelsen.dk/analyse/Mangfoldighed-i-bestyrelsen-skaber-gnidninger>

[27-08-2014]

[Businessdictionary.com]

[08-10-2014]

[Business.dk – Den visionære leder]

<http://www.business.dk/ledelse/den-visionaere-leder>

[16-08-2014]

[Danskbyggeri.dk]

<http://www.danskbyggeri.dk/files/Filbibliotek/Uddannelse/Videreg%C3%A5ende%20uddannelse/19623.ejerlederuddannelse05.pdf>

[12-12-2014]

[Denstoredanske.dk]

[http://www.denstoredanske.dk/Erhverv, karriere og ledelse/Erhvervsliv/Arbejdsmarkedet/curriculum vit%C3%A6](http://www.denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Arbejdsmarkedet/curriculum_vit%C3%A6)

[19-11-2014]

[Epn.dk – Bestyrelsessager kan koste dyrt]

<http://epn.dk/job/ECE6788519/bestyrelsessager-kan-koste-dyrt/>

[08-06-2014]

[Erhverv.nnmarkedsdata.dk]

www.Erhverv.nnmarkedsdata.dk

[10-10-2014]

[Folketinget.dk]

<http://www.ft.dk/Leksikon/Betaenkning.aspx>

[20-11-2014]

[Forumorientering.dk – Bestyrelsesmedlemmer kan komme til at hæfte personligt]

http://forumorientering.dk/bestyrelsesmedlemmer-kan-komme-til-h%C3%A6fte-personligt#.U_xTVWBO5D8

[26-08-2014]

[Frivillighed.dk – Bestyrelsens opgaver og ansvar]

<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Bestyrelsens+opgaver+og+ansvar/684>

[26-08-2014]

[Gyldendalbusiness.dk – John P. Kotter]

<http://www.gyldendalbusiness.dk/da/Authors/0-52326.aspx>

[25-08-2014]

[HP Byg A/S]

<http://www.h-p.dk>

[27-10-2014]

[Ing.dk – Teknologiguru: Ekstrem teknologiudvikling knuser store virksomheder]

<http://ing.dk/artikel/teknologiguru-ekstrem-teknologiudvikling-knuser-store-virksomheder-167806>

[26-09-2014]

[Kvinfo.dk – Nordiske lande går forrest]

<http://forside.kvinfo.dk/tema/kvinder-og-bestyrelser/norden>

[10-09-2014]

[Mintzberg.org]

<http://www.mintzberg.org/resume>

[10-11-2014]

[Mth.dk]

<http://mth.dk/Om-os/Vision-Vaerdier.aspx>

[09-09-2014]

[Net2change.dk – Edgar Schein Organisationskultur]

http://net2change.dk/edgar-schein-organisationskultur/#.U_y7xPl_tv8

[27-08-2014]