

## Strategi fra bestyrelseslokale til baglokale



Af Jens Böhme, CEO / Partner,  
ValueMaker ApS

Krisen i finanssektoren, der startede med den amerikanske sub-prime krise i august 2007, har skabt markante dønninger i den danske ejendoms- og finanssektor. Men de egentlige forklaringer på fx Roskilde Bank-krisen, skal ifølge eksperterne findes i bestyrelseslokalet. Medierne har hen over sommeren ikke oplevet agurketider, når det har handlet om bestyrelsesansvar og -kompetence i de ramte pengeinstitutter, og i danske virksomheder generelt. Som ejerledere og ledere af små og mellemstore virksomheder går vi heller ikke ram forbi.

### BESTYRELSESKOMPETENCER

Det er naturligvis ikke muligt at generalisere, og sige at bestyrelseskompetencerne i de danske banker eller i de ejerledede virksomheder ikke er tilstrækkelige. Imidlertid er der formentlig er plads til forbedringer i en bredere kreds af virksomheder. Men hvordan sikres det så, at kompetencerne er tilstrækkelige i bestyrelserne?

Nørby-udvalgets anbefalinger for god selskabsledelse ([www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk)) på bestyrelsens sammensætning lyder »Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat på en sådan måde, at den på en effektiv og fremadrettet måde er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige, herunder de strategiske opgaver i selskabet, og samtidig være en konstruktiv og kvalificeret sparringspartner

for direktionen....«. I forlængelse heraf bør bestyrelsesmedlemmer tilbydes uddannelse, der individuelt er tilrettelagt, så det er muligt for medlemmet 1) at »indgå i en kvalificeret dialog med direktionen om selskabets strategiske udvikling og fremtidsmuligheder«, 2) tilegne sig og bevare et overblik over selskabets kerneområder, aktiviteter og den pågældende branches forhold, 3) deltage aktivt i bestyrelsens arbejde.

En anden og supplerende måde, er at give bestyrelsen nogle effektive værktøjer at arbejde med som »klær dem på« til at stille kritiske spørgsmål inden det er for sent og tallene står i rødt. Som det er tilfældet i de nævnte kriseramte banker, synes det at have været en stærk direktør, der har taget teten og udviklet banken uden for meget »indblanding« fra bestyrelsen.

### KRAV TIL DIREKTIONEN

God selskabsledelse består også i, at bestyrelsen stiller krav til direktionen, udøver kontrol med dens arbejde og i samarbejde med direktionen udvikler, fastlægger og følger op på virksomhedsstrategien. Den løbende strategiopgave, som bestyrelsen i sidste ende er ansvarlig for, kan tilrettelægges på flere måder. Men det er vigtigt at det er bestyrelsen, der her tager førertrøjen på og sikrer at strategiarbejdet foregår systematisk i udvikling, implementering og opfølgning, og ikke overlader initiativ og ansvar til direktionen.

Når bestyrelsen har påtaget sig ansvaret for den overordnede strategiopgave, må den også sikre sig at direktionen gør strategien til dagligdag.

Således er bestyrelsen bl.a. nødt til at vide en række forhold om økonomi, ledelse, kunder, processer og organisation. I forhold til markedet drejer det sig fx om: Er vi afhængige af enkelte kunder og/eller enkelte sektorer? Hvordan er risikoen i vores kundeaftaler? Hvordan udvikler kundeporteføljen sig? Hvordan tilpasser vi os løbende markedsudviklingen?

Bestyrelsernes sammensætning og kompetenceudvikling kan suppleres med anvendelse af effektive ledelsesværktøjer, der kan give et stort og hurtigt udbytte til gavn for ejerne og virksomheden selv. Sådanne ledelsesværktø-

jer skal på strategisk niveau dække hele forretningen, og hjælper med at stille de kritiske spørgsmål. En lang række entreprenørvirksomheder og maskinstationer vil uden tvivl have gavn af målrettet at anvende helhedsorienterede ledelsesværktøjer på bestyrelses- og direktionsniveau, der bl.a. skaber klarhed i implementeringen og fungerer som »early warning« – inden det går galt.



### ET ANALYSEVÆRKTØJ

ValuePerform er et strategisk analyseværktøj, der effektivt og hurtigt hjælper til strategiudviklingen og implementeringen i alle typer virksomheder. Værktøjet er udviklet i samarbejde med professor og PhD. Per Nikolaj Bukh, og anvendes i dag af knap 100 førende konsulenter i Danmark og hos små og store virksomheder. Læs mere på ValueMaker's website: [www.valuemaker.dk](http://www.valuemaker.dk)

### >> FAKTABOKS

#### Hvorfor anvende strategiske ledelsesværktøjer?

- Effektiv og hurtig strategiudvikling (i samarbejde med bestyrelsen)
- Kortere vej fra strategi til handling
- Opfølgning på strategien
- Enighed i ledergruppen (og bestyrelsen)
- Vurdering og værdiansættelse i forbindelse med planlægning af generationsskift