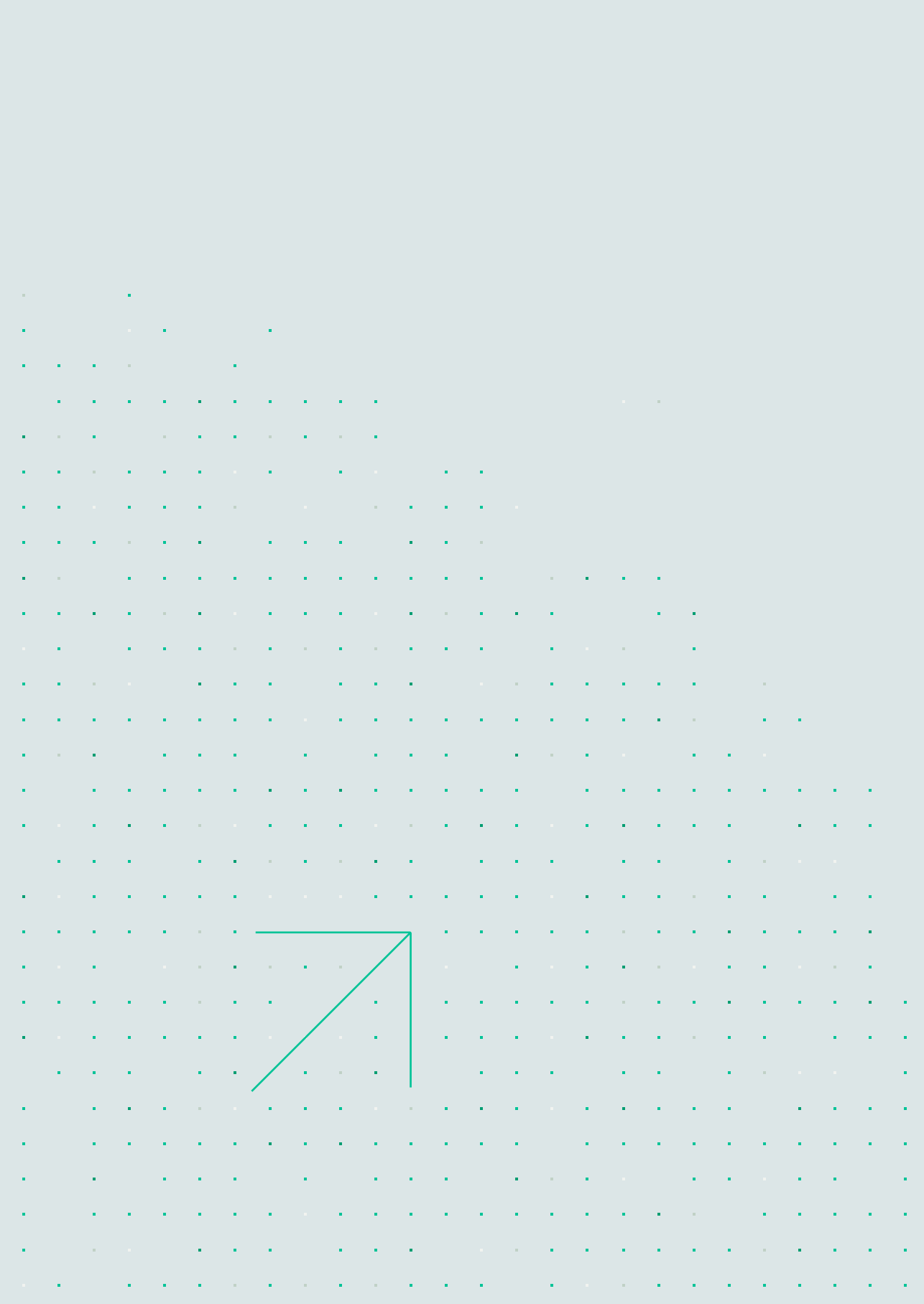


SMV- bestyrelsen i en digital tidsalder

En undersøgelse af SMV-bestyrelser
arbejde med digitalisering



Indhold

01 Introduktion

02 SMV-bestyrelsen og digitalisering

03 Hvad udfordrer SMV-bestyrelsen?

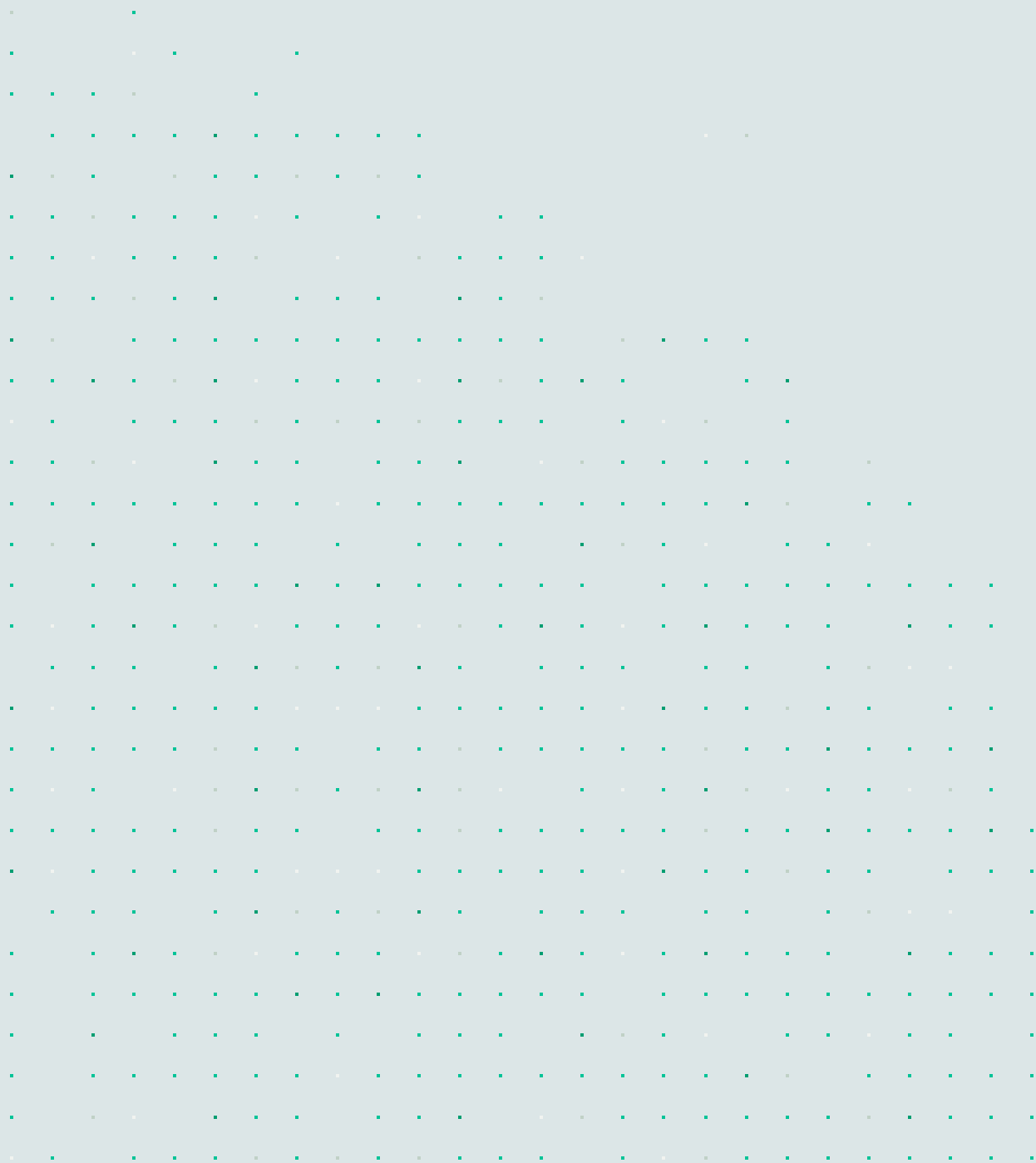
04 Fremtidens SMV-bestyrelse

05 Respondenterne

06 Litteratur

07 Kontakt





Forord

I denne publikation præsenteres resultaterne af en survey, som sætter fokus på SMV-bestyrelsernes arbejde med digitalisering.

Surveyen er fase 1 i projektet 'SMV-bestyrelsen som digital katalysator', som har til formål at bidrage til vækst på kort og lang sigt ved at klæde SMV-bestyrelser på til, som en del af den strategiske ledelse, at udvikle og forankre en strategi for digitale initiativer og innovation. Som en del af projektet udvikles processer, metoder og værktøjer, som SMV-bestyrelser kan anvende i deres strategiske arbejde med digital teknologi.

Projektet er et partnerskab mellem Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus BSS, DTU Business, Danmarks Tekniske Universitet, Gejst/Studio og Erhvervs- hus Midtjylland.

Projektet er støttet af Industriens Fond under temaindkaldelsen 'Nye digitale forretningsmodeller'.

Projektet løber i perioden januar 2018 - juni 2021.

Vi håber, at publikationen giver inspiration til din bestyrelse.

Rigtig god læselyst,



Key findings

Der er behov for, at de små og mellemstore virksomheder (SMV) forløser mere af det forretningsmæssige vækstpotentiale, som skabes af ny digital teknologi. Digitalisering kan skabe øget vækst og være med til at sikre virksomheders placering i markedet og bidrage til indtrængning i nye markeder.

Digitalisering er en del af bestyrelsens overordnede og strategiske ledelsesopgave, og dens evne til at arbejde strategisk med digitalisering kan have stor betydning i SMV'er. Såfremt bestyrelsen skal forholde sig til, hvordan virksomheden kan udnytte den digitale udvikling til at skabe vækst, skal den have indsigt og kompetencer til at arbejde strategisk med ny digital teknologi.

I surveyen undersøges, hvordan bestyrelserne arbejder med digitalisering, og hvilke udfordringer og muligheder de ser. Der er desuden f.eks. fokus på, hvilke typer af teknologier der investeres i, hvilket potentiale bestyrelserne ser i forhold til digitalisering, bestyrelsens opmærksomhed på organisationen, bestyrelsens sammensætning og vidensindsamling, mm.

Surveyen giver et overblik over, hvad status er i 2018-19.

01 Digitalisering er en udfordring for danske SMV-bestyrelser

Danske SMV-bestyrelser er udfordret i sit strategiske arbejde med digitalisering. De 3 største udfordringer for bestyrelserne er:

- 1/ Manglende kendskab til ny digital teknologi
- 2/ At det er svært at analysere, hvor digital teknologi skaber mest værdi
- 3/ At bestyrelserne savner kompetencer i organisationen til at arbejde med digitalisering.

Resultatet rejser spørgsmålet, hvordan man kan give SMV-bestyrelserne et relevant kompetenceløft, så de i højere grad kan bidrage til den digitale udvikling af de virksomheder, hvor de arbejder i bestyrelsen.

02 Digitale kompetencer i bestyrelseslokalet: kun en del af løsningen

Surveyen viser, at når der er generelle it- og teknologikompetencer i bestyrelsen, mindskes udfordringen med det manglende kendskab til ny digital teknologi, hvilket ikke er overraskende. Det er til gengæld interessant, at udfordringen med at analysere, hvor digital teknologi kan skabe størst værdi, er den samme, uanset om der er digitale kompetencer i bestyrelsen eller ej. Resultatet stiller spørgsmålstegn ved, om et kompetenceløft i form af digitale kompetencer er tilstrækkeligt, hvis bestyrelsen skal bidrage til, at virksomheden får andel i det digitale vækstpotentiale til f.eks. at udvikle nye værditilbud.

03 SMV-bestyrelser digitaliserer for at optimere i stedet for at innovere

Resultaterne viser, at bestyrelserne kun i begrænset omfang synes at have en innovativ tilgang til ny digital teknologi. SMV-bestyrelserne har sit primære fokus på optimering og ser i mindre grad på, hvordan digitalisering kan bidrage til at skabe helt nye indtægtsstrømme og forretningsmodeller. Det kan betyde, at SMV-bestyrelserne ikke bidrager til, at SMV'erne forsøger at realisere det vækstpotentiale, der kan ligge i bestyrelsens anvendelse af ny digital teknologi.

04 Ejerlederen og organisationen

Respondenterne vurderer, at eksterne direktører i højere grad end ejerledere er gode til at inddrage organisationen i arbejdet med ny digital teknologi. Det betyder, at bestyrelsen i sit strategiske arbejde med digitalisering skal have stort fokus på, om direktionen kan lede en digital udvikling af virksomheden. Surveyen viser også, at der er stor forskel på, hvordan respondenterne vurderer såvel ejerlederens som eksterne direktørers evne til at tage de rigtige digitale initiativer.



Om surveyen

Surveyen er udsendt til bestyrelsesmedlemmer i små og mellemstore virksomheder i foråret og sommeren 2018. Der er anvendt EU-Kommissionens definition på små og mellemstore virksomheder, hvor virksomhederne fordeles efter antal ansatte og omsætning eller den samlede balance. Surveyen omfatter derfor virksomheder med 0-250 medarbejdere og dermed virksomheder, som kan have meget forskellige setups i forhold til ressourcer såvel økonomisk som organisatorisk.

Dog er hele 62 % af de 362 respondenter, der har besvaret surveyen, bestyrelsesmedlemmer i virksomheder med 0-49 ansatte, mens 21 % har 50-99 ansatte og resten over 100. For yderligere info om respondenter, se afsnit 5.

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

62%

af de **362 respondenter**, der har besvaret surveyen, er bestyrelsesmedlemmer i virksomheder med 0-49 ansatte.



1. Introduktion

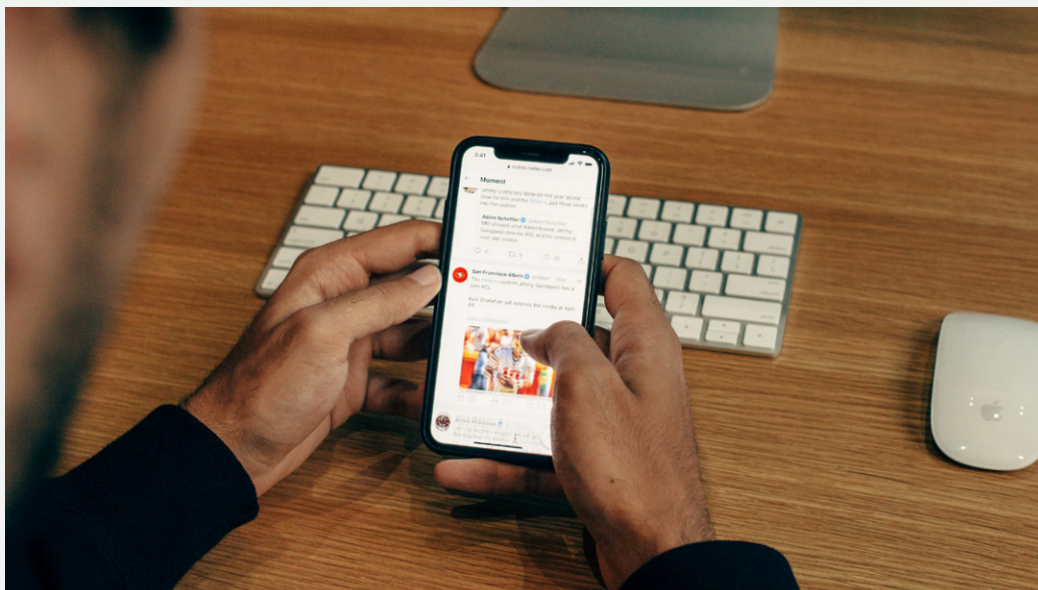
Digitalisering - vejen til vækst?

Danmark er et af de mest digitale lande i EU, og ifølge "Redegørelsen om Danmarks digitale vækst" fra 2019 ligger danske virksomheder nr. 1 i Europa målt på anvendelsen af digitale teknologier. Digitalisering er et bredt begreb. Det omfatter alt fra basale it-værktøjer til at automatisere arbejdsprocesser inden for administration og produktion og til digitale teknologier som Big Data, Blockchain, Intelligente robotter, Augmented/Virtual Reality, Kunstig intelligens og Internet-of-things. De nye avancerede digitale teknologier åbner f.eks. muligheder for at skabe nye eller bedre produkter eller services eller måske helt nye forretningsmodeller.

Den danske digitale 'førerposition' er båret af anvendelsen af hovedsageligt ældre digitale teknologier, mens der fortsat er et stort potentiale, når det kommer til anvendelse af nyere digitale teknologier. Det Digitale Vækstpanel estimerede i 2017 de mulige gevinster i udvalgte sektorer og anslog, at der lå gevinster for 17 mia. kr. i 2025 indenfor produktion og på 16 mia. kr. indenfor service og handel.

Danmarks SMV'er halter bagud

Danmarks placering som et af de mest digitale lande er især drevet af de store virksomheder, der investerer solidt i anvendelsen af ny digital teknologi, mens SMV'erne halter bagefter. En opgørelse fra det Digitale Vækstpanel viser således, at 75 % af landets største virksomheder har en avanceret grad af digitalisering, mens det kun gælder for 30 % af de mindre virksomheder. Det er derfor også en af målsætningerne i Redegørelse om Danmarks Digitale Vækst (2019) - udarbejdet under den tidligere regering - at flere SMV'er skal kunne anvende nye digitale teknologier.

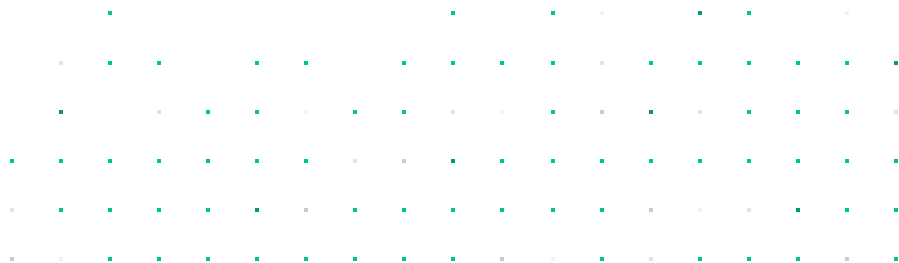


SMV'erne er ryggraden i dansk erhvervsliv

Når det er vigtigt at sætte fokus på digitalisering i SMV-segmentet, skyldes det, at de risikerer at miste konkurrencekraft, hvis de ikke formår at udnytte mulighederne i digital teknologi, og samtidig går de glip af deres andel af vækstpotentialet. Det er både et problem for SMV'erne, men også for samfundet, da SMV'er er ryggraden i dansk erhvervsliv. Ifølge EU's 2018 SBA Fact Sheet er 99,7 % af de danske erhvervsvirksomheder SMV'er. Hele 98,7 % har færre end 50 medarbejdere, men står for 40,2 % af værdiskabelsen og beskæftiger 42,9 % af alle ansatte.

Den ressourcemæssige udfordring

En lang række undersøgelser peger på, at SMV'er er udfordret på tid, penge og kompetencer og ikke har ressourcer eller mulighed for at investere bredt i nye digitale teknologier. De skal derfor foretage en skarp prioritering af deres digitale initiativer. Samtidig skal de finde balancen mellem at servicere den eksisterende forretningsmodel og arbejde innovativt med mulighederne i nye digitale teknologier.



Danske SMV'er skal arbejde strategisk med digitalisering

Digitalisering handler om at kombinere teknologi, strategi og mennesker. De digitale muligheder er mange, og der er behov for, at SMV'erne løbende forholder sig til mulighederne og investerer i de digitale initiativer, der skaber størst værdi for virksomheden. Ud over at identificere muligheder og analysere hvor digitalisering skaber størst værdi, skal der være fokus på at omstille virksomheden internt. Det gælder både kompetencer, kultur og strukturer, da digitalisering skaber en forandring, der går på tværs af hele virksomheden. En SMV kan desuden have svært ved at høste gevinsterne ved ny digital teknologi alene. Der kan derfor være behov for at 'åbne virksomheden op' og indgå partnerskaber, hvor kompetencer og ressourcer kombineres med det mål sammen at udvikle sammenhængende værditilbud, som opfylder kundernes behov. Den dybe forståelse af kundens behov nu og i fremtiden kan f.eks. skabes gennem partnerskaber, hvor virksomheden og kunden udvikler sammen (co-creation).

SMV'erne har svært ved at komme op i helikopteren

Langt de fleste danske SMV'er er ejerledede, hvorfor de særlige karakteristika, som knytter sig til de ejerledede virksomheder, kan have stor betydning for, om det lykkes at løfte SMV'erne digitalt. Et af disse er, at ejerledere ofte har deres primære fokus på drift. Derfor savnes der ofte fokus på den strategiske udvikling, herunder hvor og hvordan virksomheden bedst udnytter digital teknologi. SMV'er vil derfor ofte have svært ved at reagere proaktivt og ved at arbejde strategisk med digital teknologi.

Bestyrelserne i SMV'er skal i arbejdstøjet

Bestyrelsen skal ifølge selskabslovens § 115 varetage den overordnede og strategiske ledelse af virksomheden, og bestyrelsen kan være helt afgørende i forhold til at skabe strategisk overblik og retning i SMV'er. Såfremt bestyrelsen skal forholde sig til, hvordan virksomheden kan udnytte den digitale udvikling til at skabe vækst, skal den have indsigt og kompetencer til at arbejde strategisk med ny digital teknologi.

Undersøgelser, der ligger til grund for projektet 'SMV-bestyrelsen som digital katalysator' samt erfaringer fra undervisningen i bestyrelsens strategiske ledelsesopgave på Bestyrelsesuddannelse med fokus på SMV, ved Aarhus BSS, viser, at bestyrelser føler sig alvorligt kompetencemæssigt udfordret i forhold til netop det strategiske arbejde med ny digital teknologi.

Et af spørgsmålene i survey var, hvad der er den største udfordring i bestyrelsens strategiske arbejde med digitalisering (der kunne gives flere svar). 45 % svarede, at deres største udfordring er manglende kendskab til de nye digitale teknologier, og 42 % angav, at det er at analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi. Endelig pegede 36 % på manglende kompetencer i organisationen. Der er derfor et stort behov for, at danske SMV-bestyrelser rustes bedre til det strategiske arbejde med udnyttelse af ny digital teknologi.

Netop dette er baggrunden for projektet 'SMV-bestyrelsen som digital katalysator', som omtales på næste side.

45%

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



Projektet:

SMV- bestyrelsen som digital katalysator

45

Virksomheder screenes
for at fastlægge deres
digitale modenhed og
digitale potentiale

Målet med projektet 'SMV-bestyrelsen som digital katalysator' er at bidrage til vækst på kort og lang sigt ved at klæde SMV-bestyrelser på til, som en del af den strategiske ledelse, at udvikle og forankre en strategi for digitale initiativer og innovation.

I projektet screenes 45 virksomheder for at fastlægge deres digitale modenhed og digitale potentiale, hvorefter virksomhederne gennemgår et virksomhedsforløb på et år. Her får bestyrelserne et digitalt kompetenceløft i form af enten **a)** et digitalt bestyrelsesmedlem, **b)** digital konsulentbistand eller **c)** et særligt uddannelsesforløb på 3 gange 2 dage udviklet af DTU Business.

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

Projektet er et partnerskab mellem Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus BSS, DTU Business, Danmarks Tekniske Universitet, Gejst/Studio og Erhvervs- hus Midtjylland.

Projektet er støttet af Industriens Fond under temaind kaldelsen 'Nye digitale forret- ningsmodeller'.

Se projektets hjemmeside <http://law.au.dk/digital-katalysator/>.

Fase 1 i projektet bestod som nævnt bl.a. i gennemførelsen af en survey blandt bestyrelsesmedlemmer i danske SMV'er. Målet var at få indsigt i, hvordan bestyrel- serne arbejder med digitalisering, og hvilke udfordringer og muligheder de ser. Det er resultaterne af denne survey, der præsenteres i denne publikation.

Projektfaser

Forstudie af SMV-bestyrelser
strategiske arbejde med
digital teknologi



01

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



02

Outcome: Open source-viden og
værktøjer

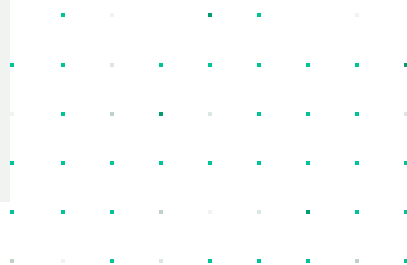


03

Formidling af **projektets
resultater**



04



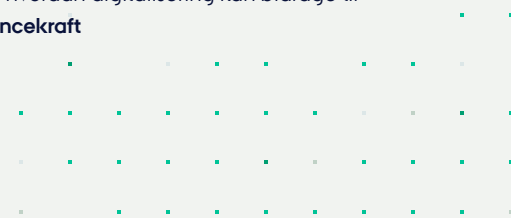
2. SMV-bestyrelsen og digitalisering

Er bestyrelserne kommet i arbejdstøjet?



67%

af respondenterne har i høj grad eller i et vist omfang arbejdet med, hvordan digitalisering kan bidrage til **øget konkurrencekraft**

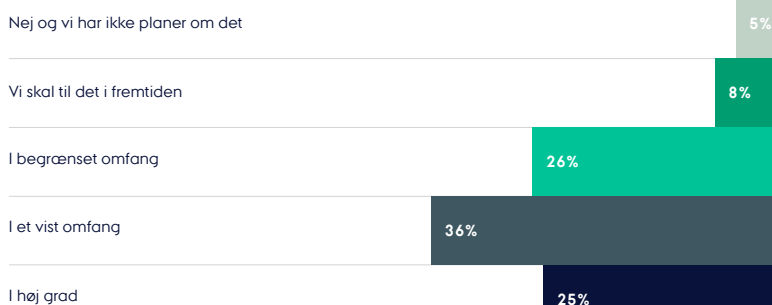


SMV-bestyrelsernes grad af fokus på digitalisering

Danske SMV-bestyrelser er ved at komme i det digitale arbejdstøj. Hele 61% af respondenterne har i høj grad eller i et vist omfang arbejdet med, hvordan digitalisering kan bidrage til øget konkurrencekraft, mens 26 % kun i begrænset omfang har fokus på digitalisering, og 5 % af respondenterne arbejder ikke med digitalisering og har heller ingen planer om det. (Tabel nr. 1)

I lyset af undersøgelser, der viser, at danske virksomheder bruger både nye og ældre teknologier på deres digitale rejse, defineres digitalisering i denne survey bredt.

01 Har bestyrelsen arbejdet med, hvordan digitalisering kan skabe øget konkurrencekraft i jeres virksomhed?



Hvor ligger det digitale fokus?

15,4%

af virksomhederne har investeret i avanceret teknologi som fx. blockchain, kunstig intelligens, 3D-print, IOT og big data.

Begrænset anvendelse af avanceret digital teknologi i SMV'er

Ser man på, hvad de virksomheder, som respondenterne sidder i bestyrelsen hos, har investeret i de seneste to år, har hele 84,4 % investeret i f.eks. websites, datasikkerhed, digitalisering af interne arbejdsgange og processtyring, optimering af allerede etablerede it-systemer og processer samt digitalisering af kunderelationer, mens kun 15,4 % af respondenterne svarer, at de har investeret avanceret teknologi som fx blockchain, kunstig intelligens, 3D-print, IOT og big data. (Tabel nr. 2)

02 Hvilke digitale initiativer har virksomheden investeret i indenfor de seneste 2 år?

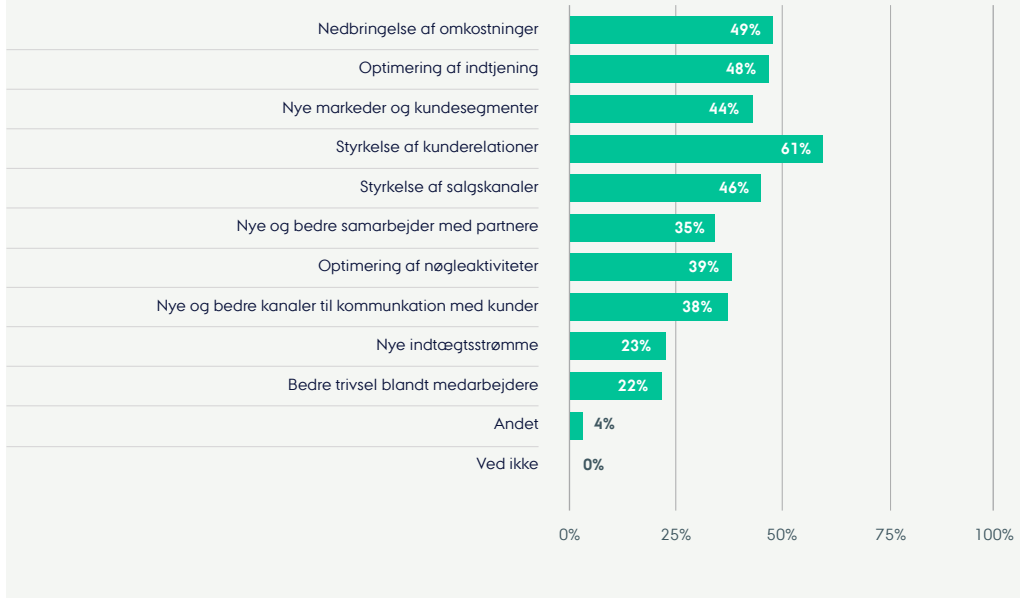
- **84,4%** 1. Bølge af digitalisering (fx. websites, datasikkerhed, it-hardware, e-handel, software udvikling).
- **15,4%** 2. Bølge af digitalisering (fx. Cloud-computing, big data, IOT, AI, Blockchain).
- **0,2%** Andet og "Ved ikke".

84,4% 1. Bølge af digitalisering

15,4% 2. Bølge af digitalisering

0,2%
Andet

03 Hvor ser du det største potentiale for yderligere digitalisering i virksomheden?



SMV-bestyrelser ser fortsat potentiale i optimering

Resultaterne af surveyen viser desuden, at bestyrelserne også fremadrettet har fokus på optimering. Respondenterne svarer således, at det største digitale potentiale ligger i optimering og styrkelse af den eksisterende forretningsmodel. Respondenterne peger f.eks. på 'styrkelse af kunderelationer', 'nedbringelse af omkostninger', 'optimering af indtjening' og 'styrkelse af salgskanaler' som de største potentialer. Først på en 9. plads med 23 % kommer 'skabelse af nye indtægtsstrømme' som et potentiale. (Tabel nr. 3)

Differentiering kommer ikke af effektivisering

Resultaterne viser, at bestyrelserne kun i begrænset omfang synes at have en innovativ tilgang til ny digital teknologi. Effektivisering og optimering er en fundamental forudsætning for konkurrencedygtigheden i de fleste virksomheder, men det er sjældent det, der differentierer virksomheden fra konkurrenterne. Der handler det om det værditilbud, som virksomheden leverer til sine kunder. De nye mere avancerede digitale teknologier muliggør udvikling af helt nye værditilbud i form af f.eks. nye produkter eller services, og måske en helt ny forretningsmodel for virksomheden. Der kan derfor være et behov for, at SMV-bestyrelser øger deres fokus på, hvordan de nye digitale teknologier kan være med til at innovere virksomhedens værditilbud, så det imødekommer kundernes fremtidige behov.

Hvordan påvirker digitalisering SMV'erne?

04 Hvordan har bestyrelsen arbejdet med digitalisering?

A

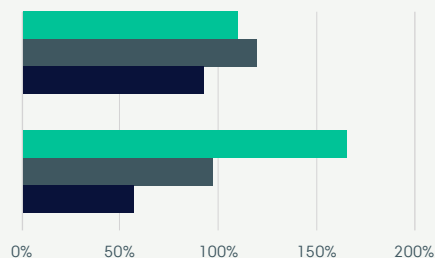
Løbende status og optimering af eksisterende IT-løsninger

B

Analyse, afprøvning og eksekvering af potentielle nye digitale initiativer

■ I høj grad ■ I et vist omfang ■ I begrænset omfang

Har bestyrelsen arbejdet med, hvordan digitalisering kan skabe øget konkurrencekraft:

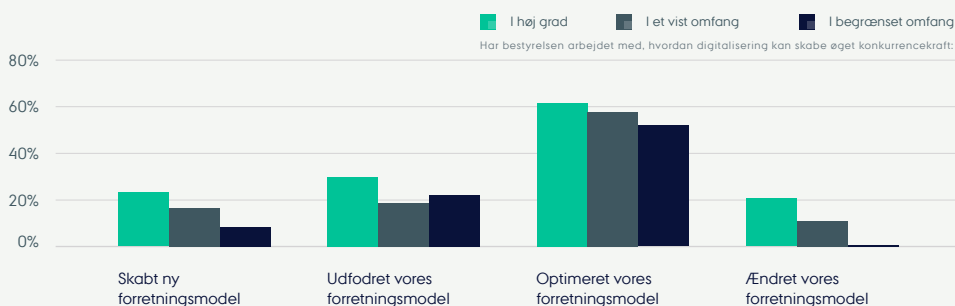


Det er vigtigt, at SMV-bestyrelser ikke alene overvejer digitale initiativer, men rent faktisk også fører dem ud i livet. I surveyen blev respondenterne spurgt, hvordan de har arbejdet med digitalisering. Som det fremgår af Tabel nr. 4, har de bestyrelser, der i høj grad har arbejdet med digitalisering, arbejdet mere med at analysere, afprøve og eksekvere på nye digitale initiativer end de bestyrelser, der i et vist omfang eller i begrænset omfang har arbejdet med digitalisering. Surveyen viser også, at nogle bestyrelser evner både at arbejde med at optimere de eksisterende systemer samtidig med, at de udvikler nye digitale initiativer. Med en højere grad fokus er bestyrelsens adfærd mere proaktiv.

Påvirker digitalisering forretningsmodellen?

Digitalisering påvirker på forskellig måde forretningsmodellen i SMV'erne. 58 % af respondenterne svarer, at forretningsmodellen er blevet optimeret, men en del respondenter peger også på, at forretningsmodellen er blevet ændret, eller at der endda er skabt en ny forretningsmodel. Det er især i bestyrelser, der i høj grad arbejder meget med, hvordan digitalisering kan styrke virksomhedens konkurrencekraft, hvor forretningsmodellen er blevet ændret (23 %), eller hvor der er skabt nye forretningsmodeller (27 %) (Tabel nr. 05).

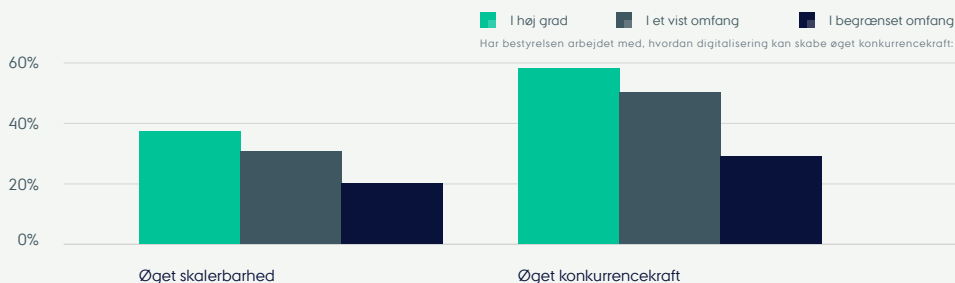
05 Hvad har digitalisering betydet for jeres forretningsmodel?



Værdiskabelse for virksomheden?

Som det fremgår af Tabel nr. 6, oplever 59 % af respondenterne i virksomheder, hvor bestyrelsen i høj grad arbejder med digitalisering, at virksomhedens konkurrencekraft øges, mens tallet for bestyrelser, som i begrænset omfang arbejder med digitalisering, kun er 28,6 %. Samtidig oplever 37,8 % af respondenterne, hvor der er højt fokus, at digitalisering bidrager til virksomhedens skalerbarhed, mens tallet er 20 % for virksomheder med et begrænset fokus.

06 Hvad har digitalisering betydet for jeres forretningsmodel?

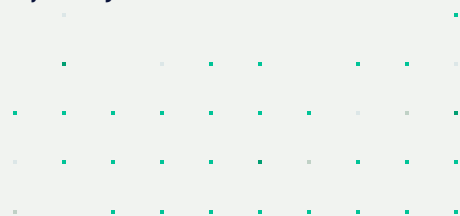


Hvad driver bestyrelsernes fokus?



80%

af respondenterne, mener, at digitalisering kan være med til **at skabe nye muligheder** for virksomhederne.



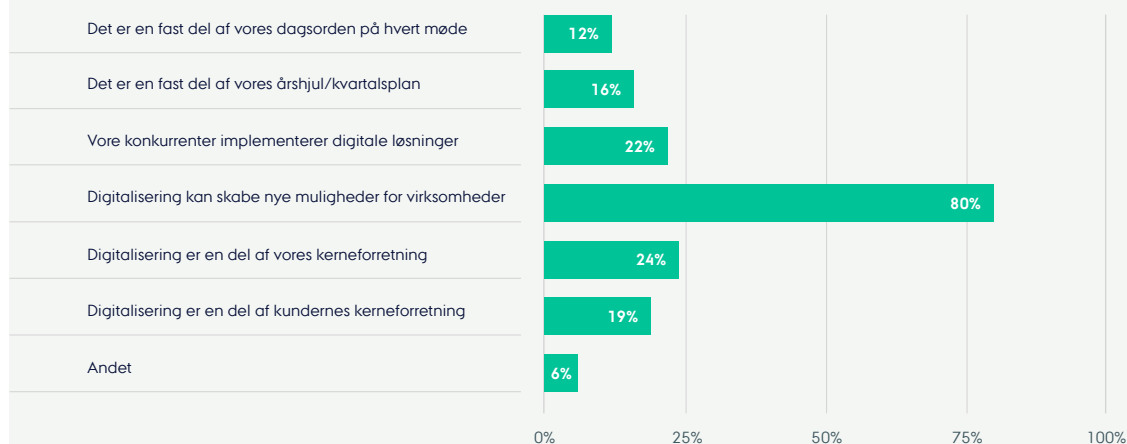
Hvorfor diskuteres digitalisering i bestyrelsen?

Når arbejdet med digitalisering er flyttet ind i bestyrelseslokalet, skyldes det for 80% af respondenternes vedkommende især, at de tror på, at digitalisering kan være med til at skabe nye muligheder for virksomheden (Tabel nr. 7). Der kan være et paradoks mellem, at respondenterne på den ene side peger på optimering som et af de væsentlige digitale potentialer fremadrettet, mens de på den anden side peger på, at årsagen til, at digitalisering diskuteres i bestyrelsen, er de nye muligheder, digitalisering kan skabe for virksomheden. Optimering kan dog også skabe muligheder i form af f.eks. vækst, fordi digitalisering muliggør skalering.

Digitalisering drives af eksternt pres

Som det fremgår af Tabel nr. 7, drives bestyrelsens digitale arbejde også af presset udefra. 22 % af respondenterne diskuterer således digitalisering, fordi konkurrenter implementerer digitale løsninger, og 19 % fordi digitalisering er en del af kundernes kerneforretning. Tallet synes lavt i betragtning af, at digitalisering ændrer mange SMV'ers strategiske kontekst, og at konkurrence i dag kan komme fra helt andre brancher end virksomhedens. Det er vigtigt, at bestyrelsen løbende skaber sig et overblik over virksomhedens omverdensbillede, f.eks. mega trends, konkurrenter, kunder og teknologisk udvikling.

07 Vi diskuterer digitalisering i bestyrelsen fordi...

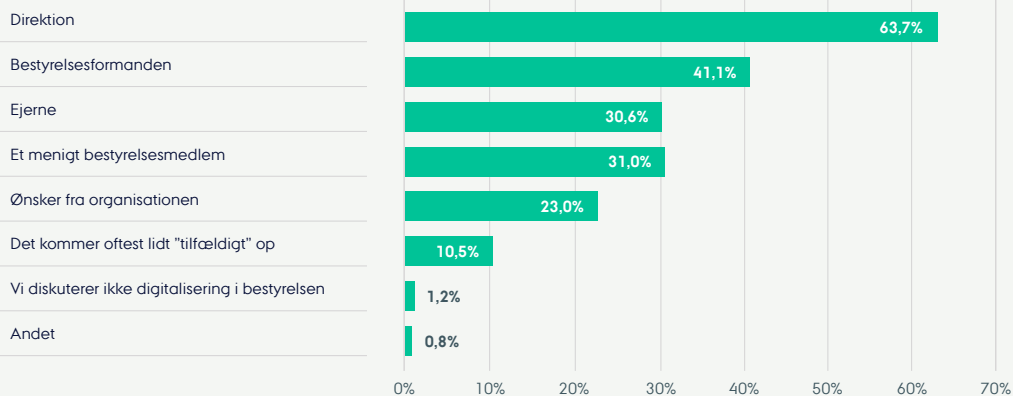


Digitalisering i bestyrelsen

Vi så i Tabel nr. 1, at de fleste danske SMV-bestyrelser i dag i større eller mindre grad arbejder med, hvordan digitalisering kan styrke virksomhedens konkurrencekraft. Det er dog ikke primært bestyrelsen, der sætter digitalisering på bestyrelsens 'dagsorden'. 63,7 % af respondenterne angiver, at det er direktionen, som bringer digitalisering op i bestyrelsen. Herudover spiller bestyrelsesformanden og ejerne - som også ofte er direktion - en vigtig rolle i forhold til at sætte fokus på digitalisering i bestyrelsen (Tabel nr. 8).

08 Hvem sætter digitalisering på 'dagsordenen'?

I spørgsmålet var der mulighed for at vælge mere end ét svar.



Spørgsmål til refleksion

01

Er digitalisering i tilstrækkelig grad en del af bestyrelsens strategiske arbejde?

02

Har I primært fokus på digitalisering, der kan bidrage til optimering?

03

Er der behov for at arbejde med, om og hvordan nye digitale teknologier kan styrke eller forny jeres værditilbud?

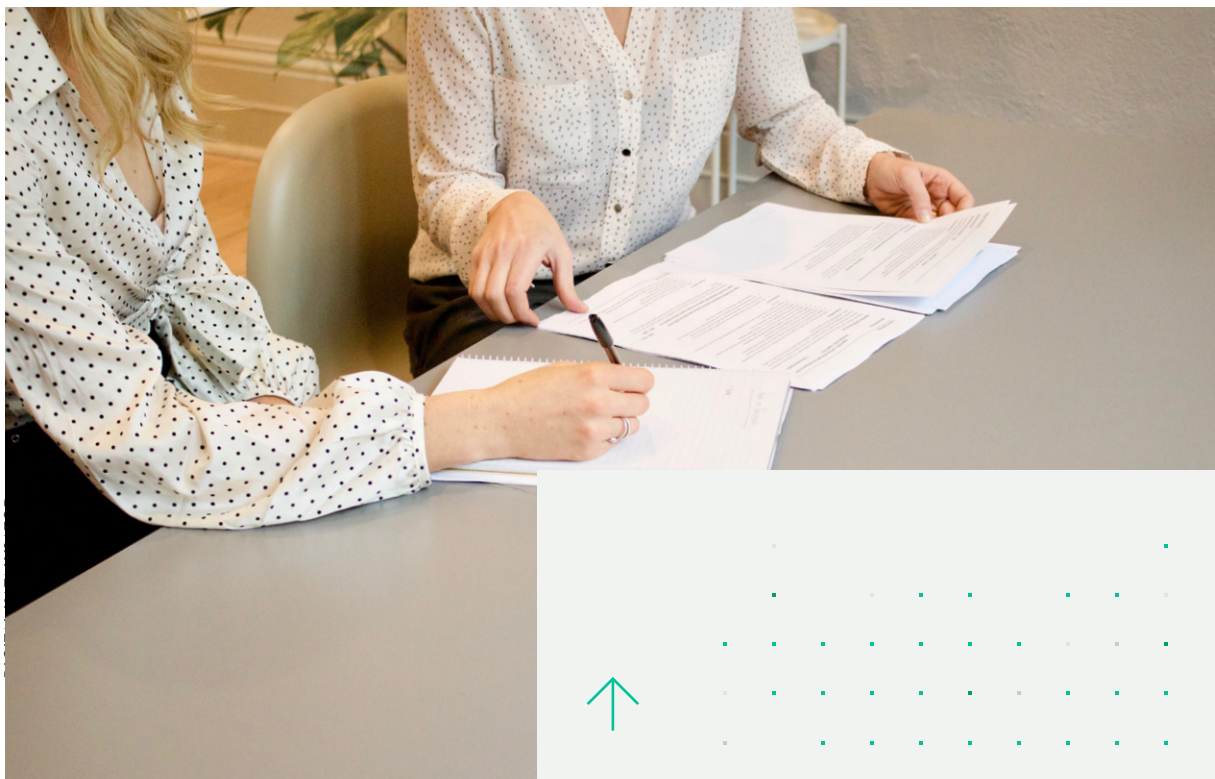
04

Har bestyrelsen tilstrækkelig opmærksomhed på de ændringer, der sker i virksomhedens omverdensbillede, f.eks. mega trends, konkurrenter, kunder og teknologisk udvikling?

3. Hvad udfordrer SMV-bestyrelsen?

Bestyrelsens strategiske rolle

Digitalisering skal ikke ske for digitaliseringens skyld, men fordi det kan skabe værdi i virksomheden. Digitale teknologier kan f.eks. anvendes til at styrke effektiviteten mv. ved at sætte strøm til papirgange, til at opnå en højere produktivitet, til at udvikle nye produkter og services, til at skabe en bedre kunderejse og til at få adgang til nye markeder og måske ændre virksomhedens forretningsmodel.



Som det fremgik af afsnit 2, har danske SMV-bestyrelser en forståelse af, at digitalisering er vigtig i forhold til at styrke virksomhedens konkurrencekraft, og særligt de bestyrelser, der i høj grad arbejder med, hvordan digitalisering kan styrke virksomhedens konkurrenceevne, peger på, at digitalisering fører til f.eks. innovation i forretningsmodellen og øget værdiskabelse. Spørgsmålet er, om alle SMV-bestyrelser føler sig rustet til at arbejde strategisk med digitalisering.

Tre centrale udfordringer

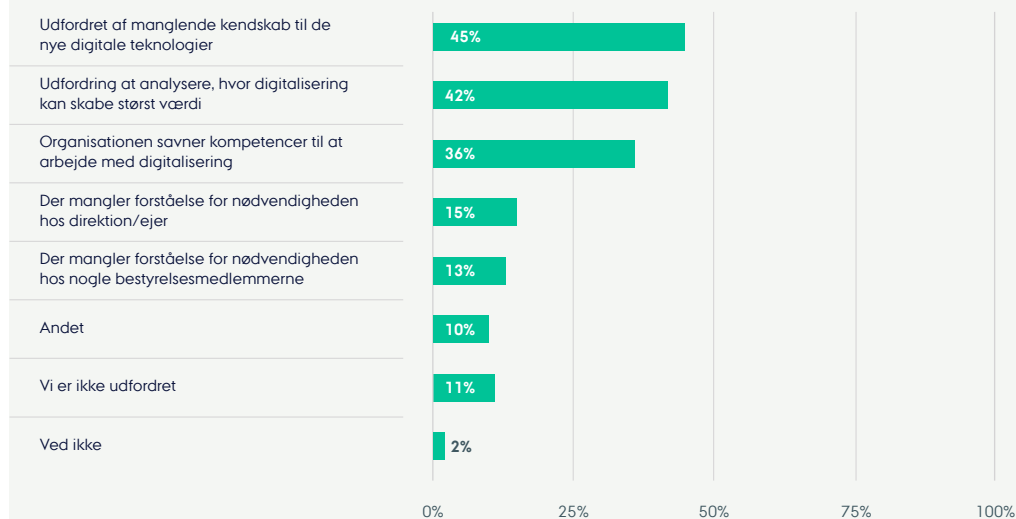
At det strategiske arbejde med digitalisering ikke er nemt, fremgår klart af surveyen. SMV-bestyrelser føler sig i høj grad udfordret i arbejdet med digitalisering. De 3 største udfordringer for bestyrelserne er:

- Manglende kendskab til ny digital teknologi
- At det er svært at analysere, hvor digital teknologi skaber mest værdi
- De savner kompetencer i organisationen til at arbejde med digitalisering

Samlet set peger resultaterne på, at hverken SMV-bestyrelsen eller virksomhedens organisation er klædt på til at arbejde med digitalisering (Tabel nr. 9).

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

I spørgsmålet var der mulighed for at vælge mere end ét svar.

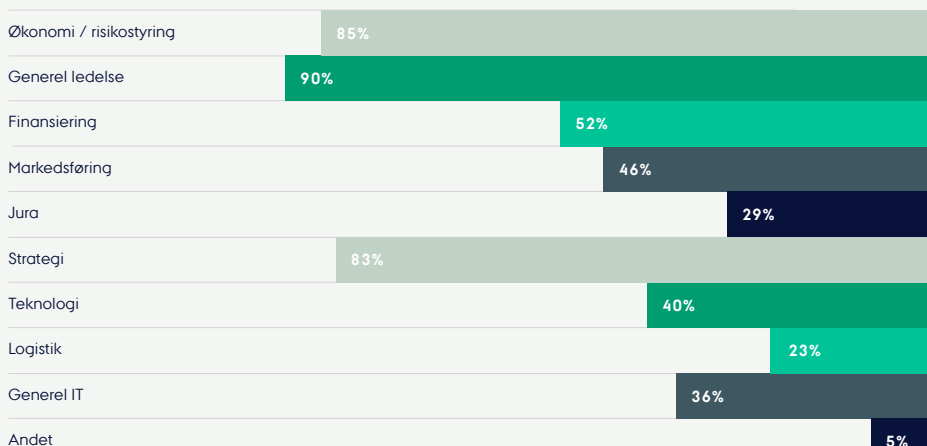


Digitale kompetencer i SMV-bestyrelsen?

Surveyen viser, at bestyrelsesmedlemmer anser manglende kendskab til nye digitale teknologier som den største udfordring i arbejdet med ny digital teknologi. Der har derfor også i bestyrelsesdebatten været stor fokus på spørgsmålet om, hvorvidt danske bestyrelser bør suppleres med digitale kompetencer, jf. nedenfor under afsnit 4 'Fremtidens bestyrelse'.

Surveyen viser, at en del af SMV-bestyrelserne har generelle it-kompetencer (36 %) og/eller teknologikompetencer (40 %) i bestyrelsen. Det er ikke muligt ud fra surveyen at se, hvilke kompetencer disse betegnelser konkret dækker over. De resterende bestyrelser har det, som kan betegnes som en klassisk sammensætning med en repræsentation af strategiske og ledelsesmæssige kompetencer, samt kompetencer inden for økonomi og risikostyring. (Tabel nr. 10)

10 Hvilke kompetencer er til stede i bestyrelsen?



Sammenhæng mellem kompetencer og graden af digitalt fokus

Sammenholder man bestyrelsens sammensætning med graden af fokus på digitalisering, tyder resultaterne på, at der er en positiv sammenhæng mellem tilstedeværelsen af generelle it- og teknologi-kompetencer og et højt fokus på digitalisering. Det er ikke muligt ud fra surveyen at se, om det er et digitaliseringsfokus, der driver sammensætningen, eller om det er sammensætningen, der driver et digitaliseringsfokus (Tabel nr. 11).

11 Hvilke kompetencer er til stede i bestyrelsen?

Har bestyrelsen arbejdet med, hvordan digitalisering kan skabe øget konkurrencekraft i jeres virksomhed?

| | I høj grad | I et vist omfang | I begrænset omfang | Vi skal til det i fremtiden | Nej og vi har ikke planer om det | I alt |
|-------------------------|------------|------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------|
| Økonomi / risikostyring | 89,0% | 89,1% | 77,1% | 75,0% | 92,3% | 85,1% |
| Generel ledelse | 94,5% | 91,1% | 85,7% | 87,5% | 84,6% | 90,0% |
| Finansiering | 53,4% | 55,4% | 48,6% | 50,0% | 38,5% | 52,0% |
| Markedsføring | 49,5% | 56,4% | 38,6% | 33,3% | 7,7% | 45,9% |
| Jura | 31,5% | 30,7% | 25,7% | 25,0% | 30,8% | 29,2% |
| Strategi | 84,9% | 89,1% | 72,9% | 83,3% | 69,2% | 82,6% |
| Teknologi | 52,1% | 44,6% | 30,0% | 12,5% | 38,5% | 39,9% |
| Logistik | 21,9% | 23,8% | 22,9% | 16,7% | 30,8% | 22,8% |
| Generel IT | 50,7% | 43,6% | 15,7% | 29,2% | 23,1% | 36,3% |
| Andet | 6,8% | 4,0% | 2,9% | 8,3% | 7,7% | 5,0% |
| I alt | 73 | 101 | 70 | 24 | 13 | 281 |

Hvor henter SMV- bestyrelserne deres digitale viden?

34%

angiver, at de har kompetencer til at arbejde med digitalisering i bestyrelsen.

Viden kan hentes ved at tilføre digitale kompetencer til bestyrelsen, og 34 % angiver, at de har kompetencer i bestyrelsen, men viden og inspiration kan også hentes andre steder. Det er derfor interessant at undersøge, hvor bestyrelser henter viden og inspiration til digitalisering af virksomheden.

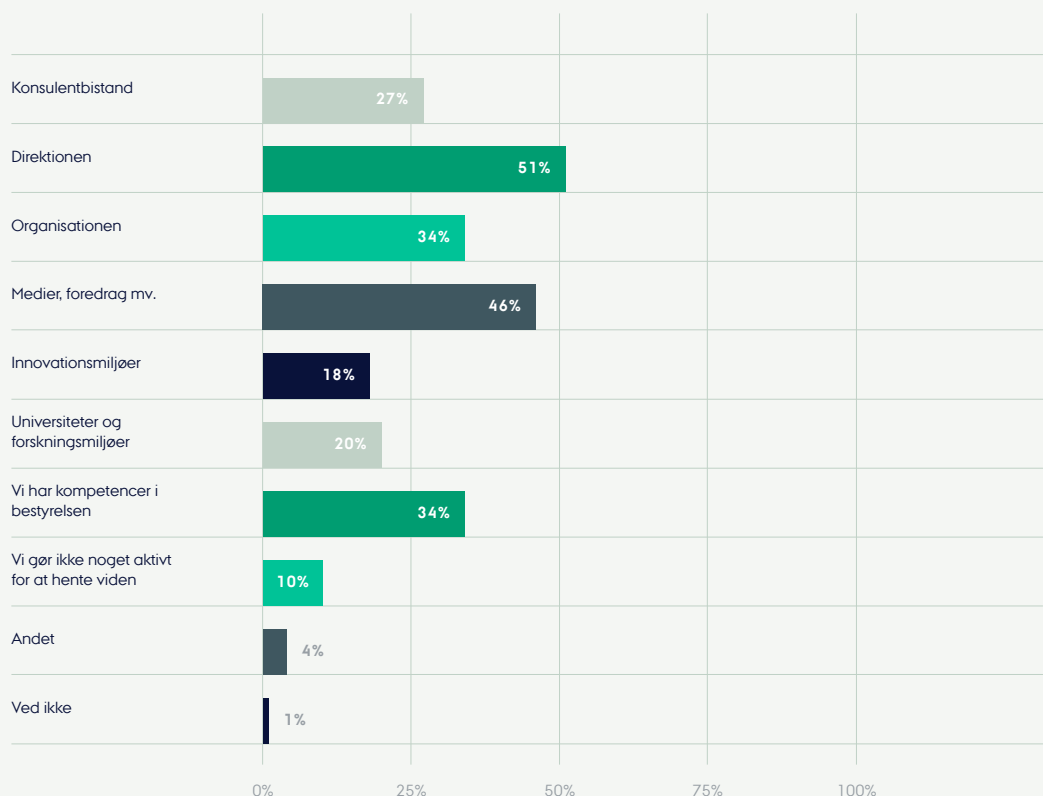
Digital viden hentes internt

Surveyen viser en meget klar tendens til, at SMV-bestyrelser henter deres viden om ny digital teknologi internt - primært fra direktionen (51 %) eller organisationen (34 %), jf. Tabel nr. 12.

Hentes viden udelukkende internt, opstår risikoen for, at der bliver tænkt i kendte løsninger, og at der fokuseres på optimering i stedet for innovation. Fordelen ved at hente viden udefra er, at det kan bidrage med en forstyrrelse og dermed øge muligheden for at se nye muligheder og løsninger.

Bestyrelsesmedlemmer søger også viden eksternt. Det er primært i medier og gennem foredrag, mens 20 % henter viden hos universiteter og innovationsmiljøer.

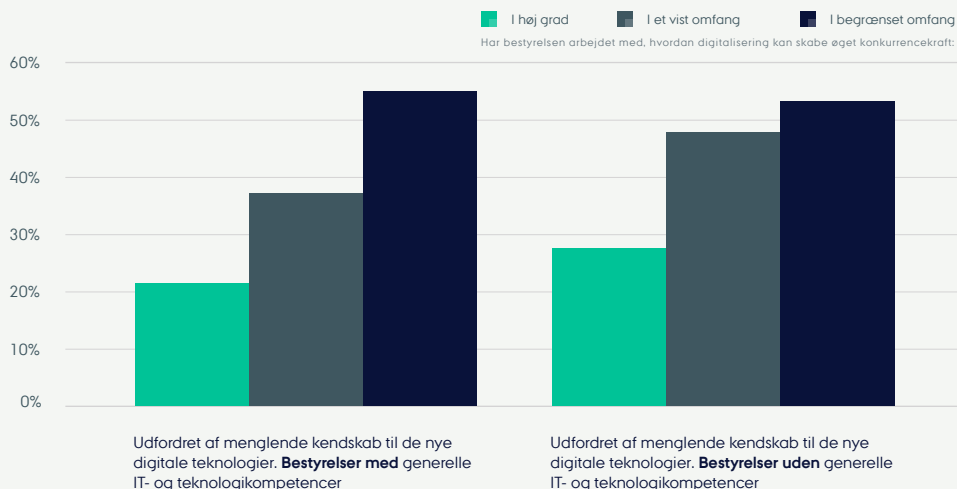
12 Hvordan får bestyrelsen viden om nye digitale teknologier, der kan have betydning for virksomhedens forretningsmodel?



Viden om digital teknologi: kun et skridt på vejen?

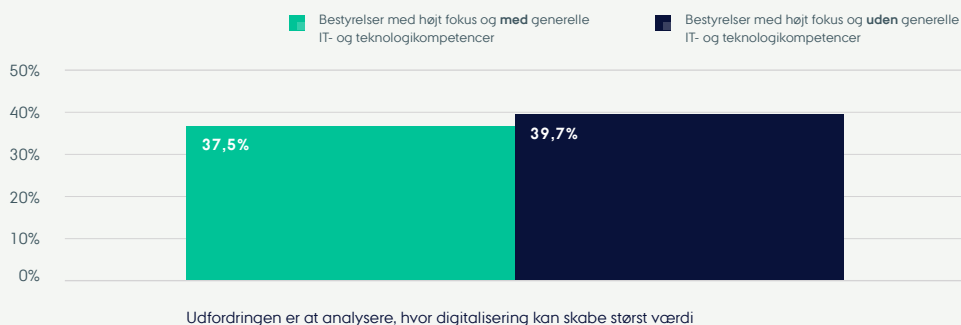
I de bestyrelser, hvor der er generelle it- og teknologikompetencer, er udfordringen med manglende kendskab til nye digitale teknologier i bestyrelsen langt mindre end i bestyrelser uden disse kompetencer, jf. Tabel nr. 13 (side 38). Til trods for tilstedeværelsen af generelle it- og teknologikompetencer føler bestyrelserne sig imidlertid fortsat udfordret i forhold til analysen af, hvor anvendelsen af ny digital teknologi kan skabe størst værdi i virksomheden.

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



Ser man på Tabel nr. 14, har bestyrelser med digitale kompetencer stort set samme udfordring i forhold til at analysere, hvor digitalisering skaber størst værdi, som bestyrelser uden digitale kompetencer. Det peger i retning af, at bestyrelsen skal have fokus på andet end digitale kompetencer, når den vurderer, hvordan den kan løfte sit strategiske arbejde med ny digital teknologi, jf. nedenfor under afsnit 4 'Fremtidens bestyrelse'.

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



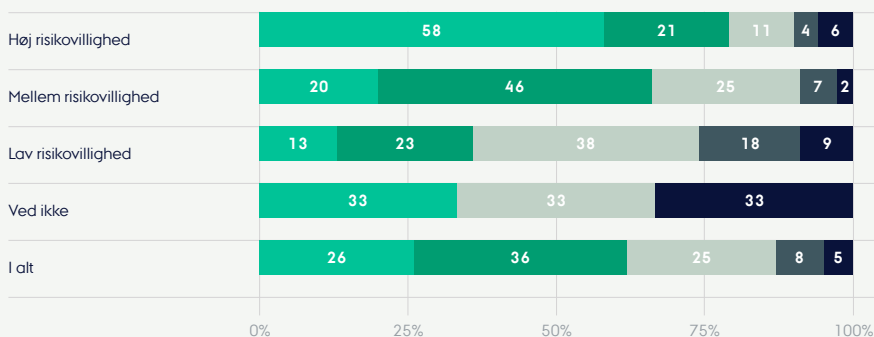
Risikovillighed

Anvendelse af nye digitale teknologier kræver risikovillighed, hvilket også afspejles i surveyen, hvor der er en høj grad af risikovillighed i de virksomheder, hvor bestyrelser i høj grad har arbejdet med digitalisering. Udfordringen synes at ligge i de bestyrelser, der tilkendegiver, at de skal til at arbejde med digitalisering i fremtiden og samtidig angiver, at de har en lav grad af risikovillighed. Her er der en risiko for, at de ikke vil lykkes med digitalisering - i hvert fald når det gælder de mere avancerede teknologier, der for alvor kan ændre forretningsmodellen og skabe nye forretningsmuligheder (Tabel nr. 15).

Bestyrelsen skal have evne og villighed til at eksekvere på de nye teknologiske muligheder, og her kan digitalisering give udfordringer. Ofte kræver bestyrelser en klar business case, for at godkende en investering. Gevinsterne af en konkret investering i nye teknologier som Augmented Reality (AR), 3D-print-teknologi, Internet of Things (IoT), kunstig intelligens (AI) mv. er imidlertid svære at beregne i kroner og øre og skal måske værdisættes på en helt anden måde. For eksempel kan værdien være en bedre kundeoplevelse, som kan være med til at fastholde kunderne, en højere medarbejdertilfredshed, brand position mv. Man skal her som bestyrelse tænke værdi bredere og finde andre måder at fastsætte, måle og diskutere værdi på.

15 Har bestyrelsen arbejdet med, hvordan digitalisering kan skabe øget konkurrencekraft i jeres virksomhed?

— Tallene er angivet i procent

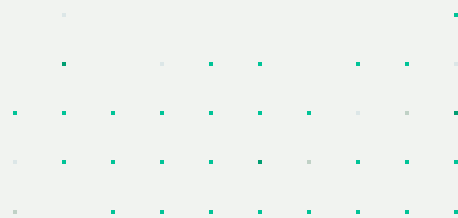


Har bestyrelsen arbejdet med, hvordan digitalisering kan skabe øget konkurrencekraft:

■ I høj grad ■ I et vist omfang ■ I begrænset omfang ■ Vi skal til det i fremtiden ■ Nej og vi har ikke planer om det

Er organisationen gearet til digital udvikling?

Bestyrelsen har ifølge selskabslovens § 115 ansvaret for, at virksomheden har en forsvarlig organisation. Det betyder, at bestyrelsen skal have fokus på, om organisationen har de nødvendige digitale kompetencer og den struktur, der er nødvendig for at kunne understøtte virksomhedens forretningsmodel og strategi, herunder de digitale initiativer.



Det starter med ledelsen

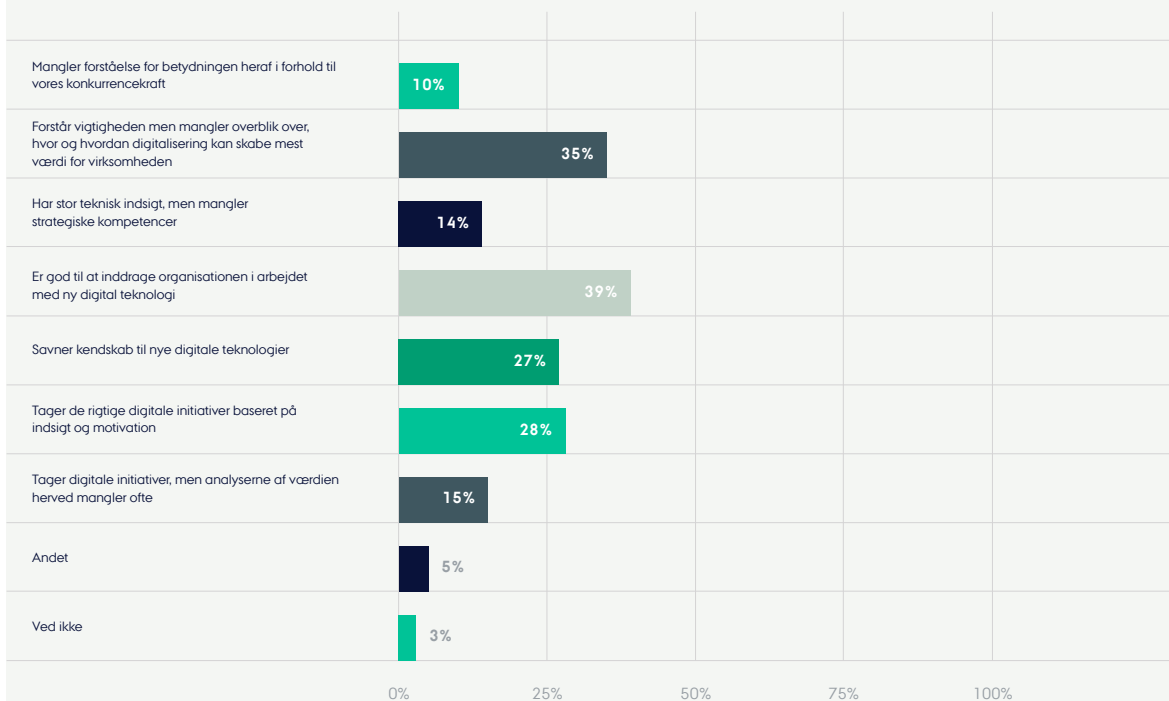
Den digitale vision skal forankres i virksomhedens topledelse - bestyrelse og direktion. I surveyen blev respondenterne bedt om at vurdere direktionens evne til at arbejde med digitale initiativer i virksomheden. Som det fremgår af Tabel nr. 16, forstår de fleste direktører vigtigheden af digitalisering. Imidlertid mangler 35 % overblik over, hvor og hvordan digitalisering kan skabe mest værdi i virksomheden. 27 % savner kendskab til digitale teknologier, 14 % har stor teknisk indsigt, men savner strategiske evner, og 15 % tager digitale initiativer uden at analysere værdien heraf. Kun 28 % vurderes at tage de rigtige beslutninger baseret på indsigt og intuition.

Det er vigtigt, at bestyrelsen er opmærksom på direktionens styrker og svagheder i forhold til digitalisering, da det kan påvirke bestyrelsens rolle. Mangler direktionen forståelse for betydningen af digitalisering i forhold til virksomhedens konkurrencekraft, vil bestyrelsen måske skulle skabe denne forståelse. Forstår ejerlederen vigtigheden, men mangler overblik over hvor og hvordan digitalisering kan skabe mest værdi for virksomheden, vil bestyrelsen måske skulle være idéskaberen eller i hvert fald sikre, at der hentes inspiration og viden ind. Tager direktionen digitale initiativer uden analyse af den værdi, de kan skabe, kan der være behov for, at bestyrelsen bidrager til analyse og prioritering.

35%

mangler overblik over, hvor og hvordan digitalisering kan skabe mest værdi i virksomheden

16 Hvordan vurderer du som bestyrelsesmedlem direktørens evne til at arbejde med digitale initiativer i virksomheden?

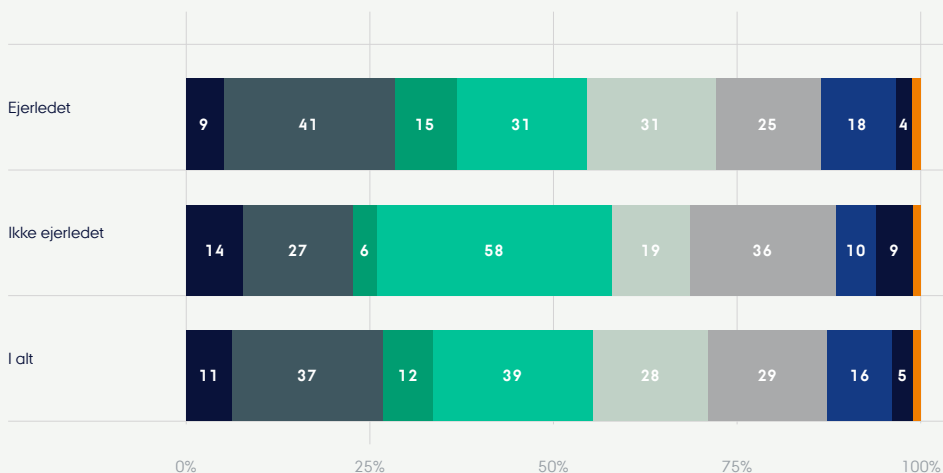


Ejerledere - særligt udfordrede?

Surveyen viser, at respondenterne for 39 %s vedkommende mener, at direktionen er god til at involvere organisationen i arbejdet med ny digital teknologi. Respondenterne vurderer dog, at eksterne direktører er bedre til at inddrage organisationen end ejerledere. Surveyen giver ikke svar på hvorfor, men en anden årsag kan være, at ejerledere ofte har svært ved at slippe kontrollen og lede gennem andre, og netop evnen til dette er vigtig i forhold til ledelse af digitalisering. En anden forklaring kan ligge i manglende ledelseslyst og ledelseskompetence. Mange ejerledere har en faglig baggrund og en anden værktøjskasse end den, der kræves til forandringsledelse. Men uanset årsagen er det vigtigt, at bestyrelsen har fokus på, om direktionen kan lede en digital udvikling (Tabel nr. 17).

17 Hvordan vurderer du som bestyrelsesmedlem direktørens evne til at arbejde med digitale initiativer i virksomheden?

— Tallene er angivet i procent



I spørgsmålet var der mulighed for at vælge mere end ét svar

- Mangler forståelse for betydningen heraf i forhold til vores konkurrencekraft
- Forstår vigtigheden men mangler overblik over, hvor og hvordan digitalisering kan skabe mest værdi i virksomheden
- Har stor teknisk indsigt, men mangler strategiske kompetencer
- Er god til at inddrage organisationen i arbejdet med ny digital teknologi
- Savner kendskab til nye digitale teknologier
- Tager de rigtige digitale initiativer baseret på indsigt og motivation
- Tager digitale initiativer, men analyserer af værdien herved mangler ofte
- Andet
- Ved ikke

Har organisationen de rigtige digitale kompetencer?

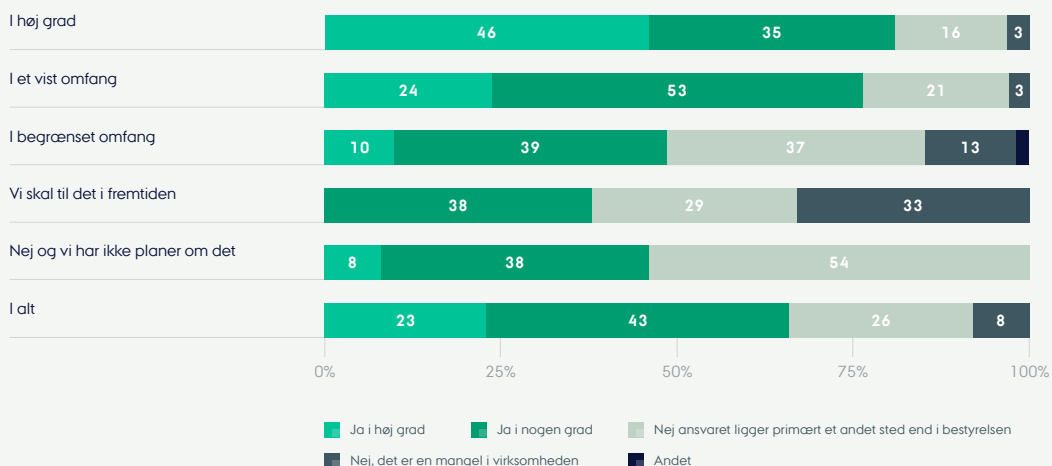
Surveyen viser, at bestyrelsesmedlemmer anser manglende digitale kompetencer i organisationen som den tredjestørste udfordring i arbejdet med digital teknologi. Det er i overensstemmelse med f.eks. den tidligere regerings digitaliseringsstrategi, hvor manglende digitale kompetencer anføres som en barriere for digitalisering. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen har fokus på, om de rigtige kompetencer er til stede.

81 % af de respondenter, der i høj grad arbejder med, hvordan digitalisering kan skabe øget konkurrencekraft, har enten i høj grad (46 %) eller i nogen grad (35 %) fokus på, om organisationen har de rigtige digitale kompetencer. I 16 % ligger ansvaret et andet sted i organisationen, mens der slet ikke er fokus på organisationen i 3 %. Her er det vigtigt at pointere, at bestyrelsen ikke kan fralægge sig ansvaret for at sikre en forsvarlig organisation (Tabel nr. 18).

Hvilke digitale kompetencer, der konkret er behov for, afhænger selvfølgelig af typen af digitale initiativer. I nogle tilfælde kan efteruddannelse af den nuværende medarbejderkreds i et nyt system skabe de nødvendige kompetencer. I andre tilfælde, når initiativet f.eks. knytter sig til mere avancerede teknologier, kan det være nødvendigt enten at ansætte nye kompetencer f.eks. i Business Intelligence, bringe konsulenter ind eller måske indgå partnerskaber med andre.

18 Har bestyrelsen løbende fokus på, om organisationen har de nødvendige digitale kompetencer?

Har bestyrelsen arbejdet med, hvordan digitalisering kan skabe øget konkurrencekraft:



Har bestyrelsen løbende fokus på, om organisationen har de nødvendige digitale kompetencer

Spørgsmål til refleksion

01

Har bestyrelsen den viden, der er nødvendig for at arbejde strategisk med digitalisering?

02

Hvordan tilføres den nødvendige viden og kompetence til bestyrelsen?

03

Kædes diskussionen af det digitale potentiale sammen med en diskussion af kultur, kompetencer og organisationsstrukturer?

04

Forholder bestyrelsen sig til, om (ejer)lederen kan give slip på kontrollen og delegere beslutningskompetence til medarbejderne?

05

Har bestyrelsen sammen med ejerne den nødvendige risikovillighed?

4. Fremtidens SMV-bestyrelse

Fremtidens bestyrelse

Der er behov for, at SMV'er forløser noget af det forretningsmæssige vækstpotentiale, som ny digital teknologi indeholder. Anvendelsen af de mere avancerede digitale teknologier kan i mange virksomheder være med til at skabe helt nye værditilbud og måske endda en ny forretningsmodel, der kan differentiere virksomheden fra konkurrenterne og dermed øge virksomhedens konkurrencekraft.

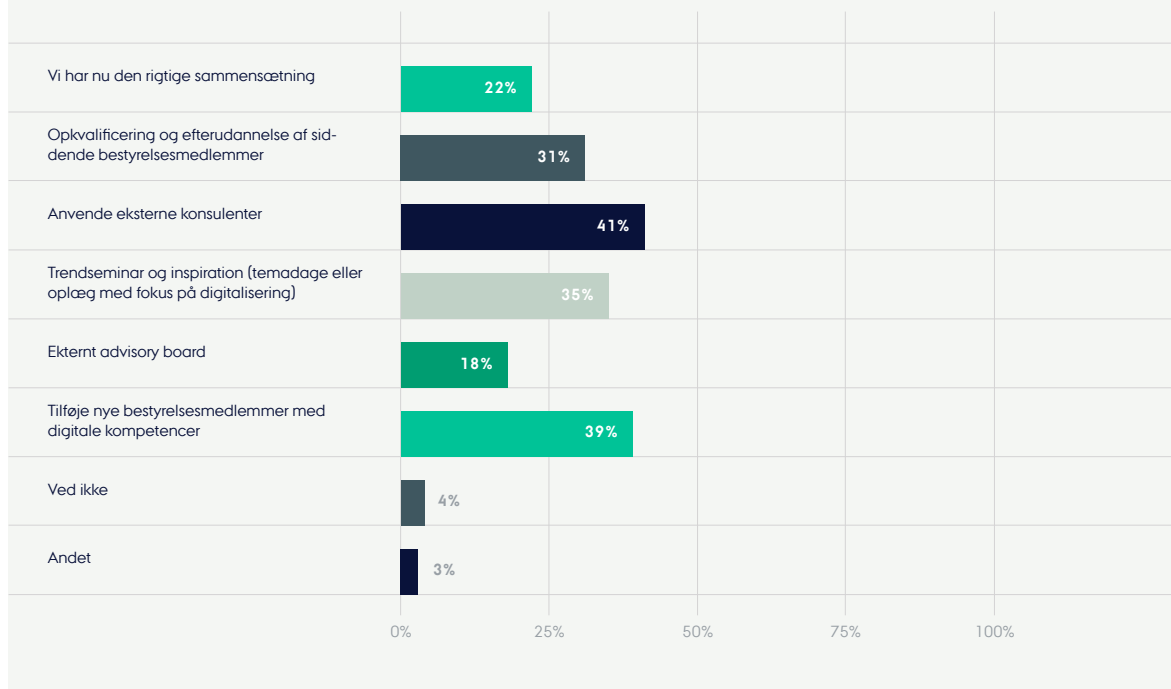
SMV-bestyrelserne kan som den, der står for den overordnede og strategiske ledelse, bidrage til, at SMV'erne får sat yderligere skub i deres digitaliseringsrejse, men som det fremgår af surveyen, føler bestyrelserne sig kompetencemæssigt udfordret.

Spørgsmålet er, hvad der skal til for at give bestyrelsen det nødvendige kompetenceløft. Spørger man SMV-bestyrelserne selv, er svaret ikke entydigt, men fordeler sig på forskellige tiltag gående fra nye digitale bestyrelsesmedlemmer (39 %), uddannelse af den eksisterende bestyrelse (31 %) anvendelse af eksterne konsulenter (41 %) til trend-seminarer mv. (35 %) (Tabel nr. 19).

Fokus i debatten har ofte været på tilførsel af digitale kompetencer

Stifter af start-up hub'en SUP46, Jessica Stark udtalte på Styrelse Akademien i Stockholm: »Varje styrelse borde ha minst två personer med digital spetskompetens ...« og vicedirektør hos Alexandra Institutet, Anders Kofoed-Petersen, udtalte i Jyllandsposten Finans den 15. januar 2019 »Bestyrelserne ved typisk for lidt om ny teknologi, da de er sammensat med gamle kompetencer som jurister og økonomer. Der er for langt mellem dataloger og fysikere, som kan se potentialet i ny teknologi. Langt de fleste bestyrelser bør bestå af folk, der ved noget om teknologi. Også selv om de ikke sælger teknologi ...«

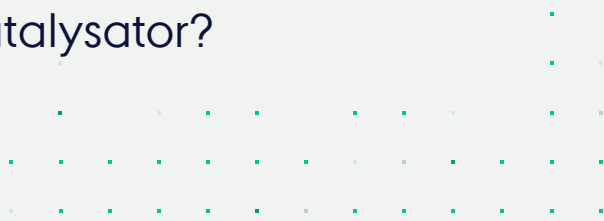
19 Hvordan mener du, at bestyrelsen skal udvikle sig for at kunne udnytte de digitale muligheder/imødegå trusler?



Spørgsmålet er, om en digital kompetence altid er nok? Et af resultaterne i denne survey er, at bestyrelser med generelle it- og teknologikompetencer føler sig lige så udfordret i forhold til at analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi, som bestyrelser uden digitale kompetencer. Det tyder på, at kendskabet til nye digitale teknologier skal kobles med en stærk forretningsforståelse, for at bestyrelsen kan arbejde strategisk med digitalisering.



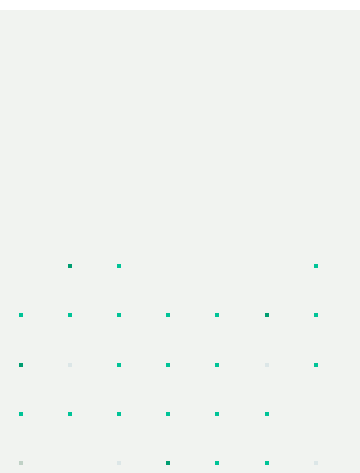
Har I som bestyrelse overvejet, hvad der skal til for at være en digital katalysator?



Nye arbejdsformer i bestyrelsen?

Selvom fokus ofte er på digitale bestyrelsesmedlemmer, kan der være andre måder at arbejde med digitalisering. 'Advisory-tankegangen' er så småt ved at dukke op i praksis i danske SMV'er. Her kobler bestyrelsen en rådgiver til sig, som deltager i bestyrelsesmøderne uden at være anmeldt til Erhvervsstyrelsen som bestyrelsesmedlem. 'Advisory-medlemmet' besidder en specifik kompetence og skal forstyrre, inspirere og øge vidensniveauet hos den siddende bestyrelse. Det kan være en digital kompetence, men også andre kompetencer, når behovene opstår, f.eks. eksportviden. Efter en periode forlader rådgiveren bestyrelsen igen, og en ny kompetence hentes måske ind. En anden model, som synes at være ved at vinde indpas, er dobbeltkonstruktioner i form af bestyrelse og Advisory Board 'side by side'. Ideen er her, at Advisory Boardet f.eks. får den opgave at lægge en digital linse ned over virksomheden og komme med viden og ideer til bestyrelsen, som herefter lægger et strategisk perspektiv ned over de input, der kommer. Ofte deltager bestyrelsesformanden i Advisory Board, for at sikre sammenhæng mellem bestyrelsens strategiske arbejde og arbejdet i Advisory Board.

Går vi endnu længere ind i maskinrummet, kan man rejse spørgsmålet, om bestyrelsen også har brug for nye måder og redskaber til at facilitere dens strategiske arbejde, så det bliver mere agilt. I et digitalt teknologisk landskab, som hele tiden ændrer sig, skal bestyrelsen kunne se, hvilke digitale initiativer der giver gevinst på den korte bane og samtidig have langsigtede strategiske mål. Der er behov for agilitet, og strategiplaner kan derfor ikke længere være 5-årsplaner mejslet i sten. Her kan værktøjer som Business Model Canvas, Design Thinking og Strategi Sprints måske bidrage til øget agilitet og hjælpe bestyrelserne til at udvikle, prioritere og teste nye forretningsområder og initiativer. Her faciliteres processen af eksterne, og bestyrelsen inspireres og udfordres f.eks. gennem indlæg fra eksperter.



Step 2 i projektet 'SMV-bestyrelsen som digital katalysator'

I efteråret 2018 til foråret 2019 blev 45 SMV'er screenet. Her blev bestyrelsesformanden interviewet om bestyrelsens arbejde med digitalisering og de drivere og udfordringer, de oplever. Denne viden er et vigtigt fundament i arbejdet med at udvikle viden og redskaber, der kan være med til ruste SMV-bestyrelser generelt til at arbejde med digitalisering. Direktøren fik fastlagt sin personprofil og bestyrelsesprofilen blev diskuteret, da personlige præferencer kan have stor betydning for tilgangen til digitalisering i virksomheden og for samspillet mellem bestyrelse og direktion.

Herudover kortlagde vi sammen med bestyrelsesformand og direktøren virksomhedens forretningsmodel, dens digitaliseringsgrad og udfordrede dem på potentialet ved at anvende nye digitale teknologier i virksomheden. Derved fik vi indsigt i, hvor virksomhederne i projektet er på deres digitale rejse, og hvor potentialet kan ligge. Denne viden skulle bl.a. bruges til at matche virksomhederne med den rigtige type virksomhedsforløb og kompetence, ligesom de skal anvendes i analysen af, hvor og hvorfor virksomhederne har flyttet sig digitalt.

Nogle af resultaterne fra denne del af projektet præsenteres på SMV Konferencen 2019 'Vækstledelse i en digitaliseringstid' den 8. oktober 2019.

Next Step

Nu gennemgår SMV-bestyrelserne i de deltagende virksomheder et 1-årigt virksomhedsforløb, som skal ruste dem til at arbejde strategisk med ny digital teknologi. Her får de et digitalt kompetenceløft i form af enten et digitalt bestyrelsesmedlem, digital konsulentbistand eller et særligt uddannelsesforløb på 3 gange 2 dage udviklet af DTU Business.

Forløbet følges tæt forskningsmæssigt med henblik på at undersøge, hvordan bestyrelserne i perioden arbejder med digitalisering, og hvad der virker hvornår. Herefter udarbejdes et open source online forløb for SMV-bestyrelser, ligesom der udarbejdes forskellige guidelines og redskaber målrettet SMV'er. Vi glæder os til at præsentere slutresultatet ved en stor afslutningskonference i 2021.

5. Respondenterne

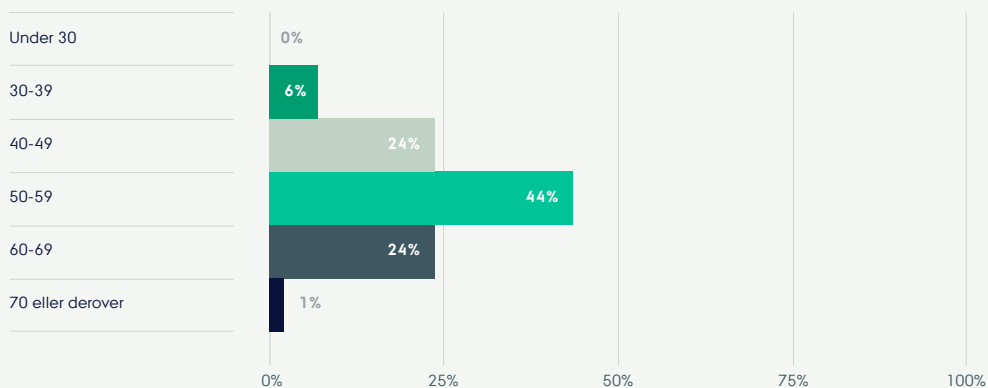
Hvem er respondenterne?

Spørgeskemaet er sendt ud til bestyrelsesformænd og -medlemmer i danske SMV'er. Respondenterne er hovedsageligt bestyrelsesmedlemmer (54 %) og bestyrelsesformænd (34 %). De resterende 12 % udgøres f.eks. af medarbejderrepræsentanter, Advisory-board medlemmer og lignende. Fordelingen på køn er 83 % mænd og 17 % kvinder. Respondenterne er aldersmæssigt fordelt sådan, at den største population er mænd med en alder mellem 40-69 år (Tabel nr. 20).

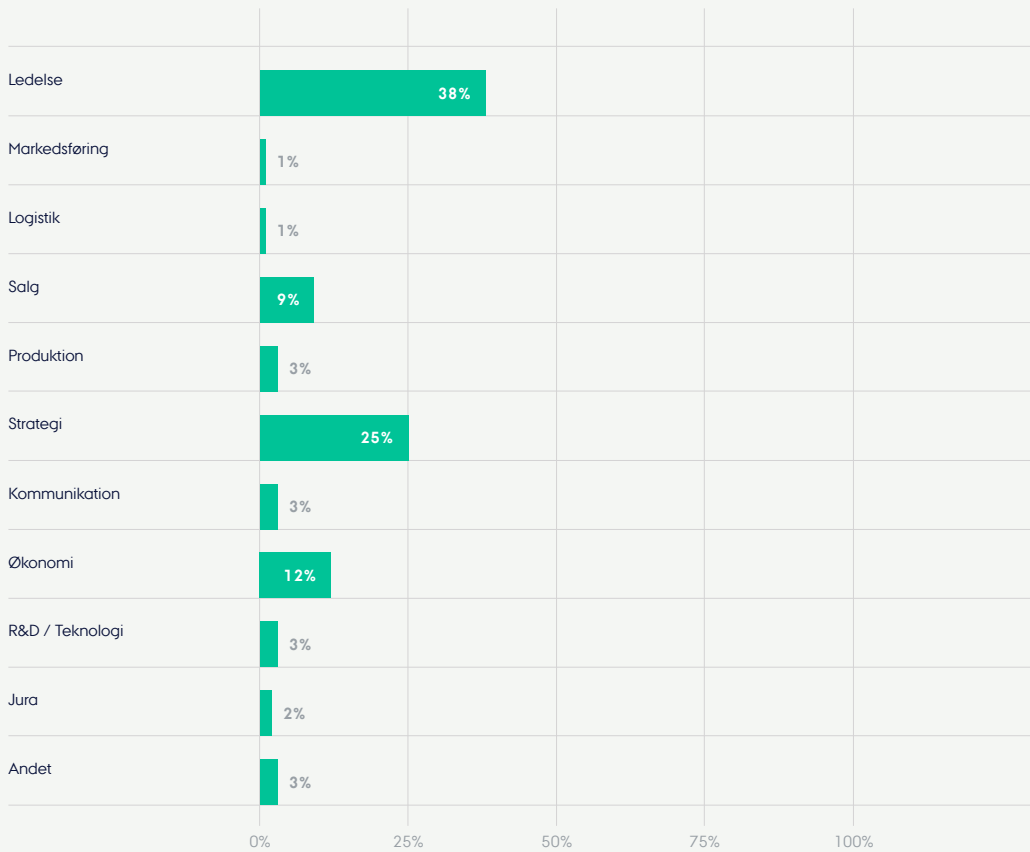
Tabel nr. 21 viser, at respondenternes primære spidskompetencer er: Ledelse, strategi, økonomi og salg. Selvom det er få af respondenterne, som har R&D/teknologi som spidskompetence, er disse kompetencer dog til stede i bestyrelser i form af kompetence inden for teknologi og/eller generel it.

Respondenterne tegner dermed et billede af danske SMV-bestyrelser som et manddomineret arbejdsområde med et relativt højt aldersgennemsnit. Den kompetencemæssige sammensætning er ofte klassisk i en forretningsmæssig forstand med en primær vægt på økonomi, generel ledelse og strategi.

20 Hvor gammel er du?



21 Hvad er din spidskompetence?



Om virksomhederne

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

Geografi

Virksomhederne er geografisk placeret med overvægt af midtjyske virksomheder (52 %), dernæst Syd- og Sønderjylland (14 %), Nordjylland (10 %), Hovedstadsområdet (10 %) og (5 %) Sjælland. Der er ingen bornholmske SMV'er repræsenteret i undersøgelsen.

Brancher

Virksomhederne kommer hovedsageligt fra brancherne fremstilling, bygge- og anlæg samt engros- og detailhandel (Tabel nr. 22). Det er kun 6,5 % af virksomhederne, som arbejder med information og kommunikation, og disse er mindre virksomheder. Rent branchemæssigt befinder virksomhederne i surveyen sig således i brancher, hvor den generelle digitale intensitet og udnyttelse af ny teknologi ift. international forskning er lav, og ledelsens villighed til digitale forandringer kan beskrives som konservativ (McAfee, Andrew, Bonnet, Didier & Westerman, George, 2014). Virksomhederne befinder sig hovedsageligt i B2B-segmentet (63 %), B2C (13 %) og i (24 %) af tilfældene både B2B og B2C.

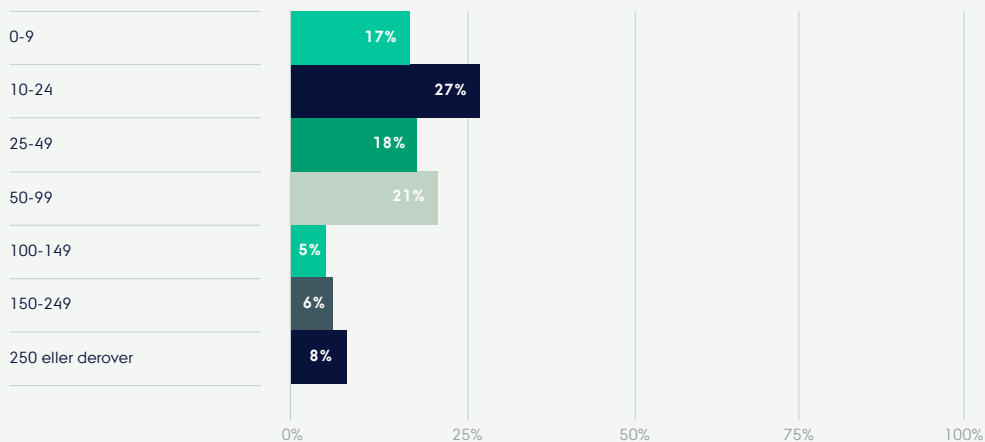
22 Branche



Størrelse

De fleste af virksomhederne i undersøgelsen ligger størrelsesmæssigt i spændet fra 10-99 medarbejdere (Tabel nr. 23).

23 Hvor mange fuldtidsansatte er der i virksomheden?



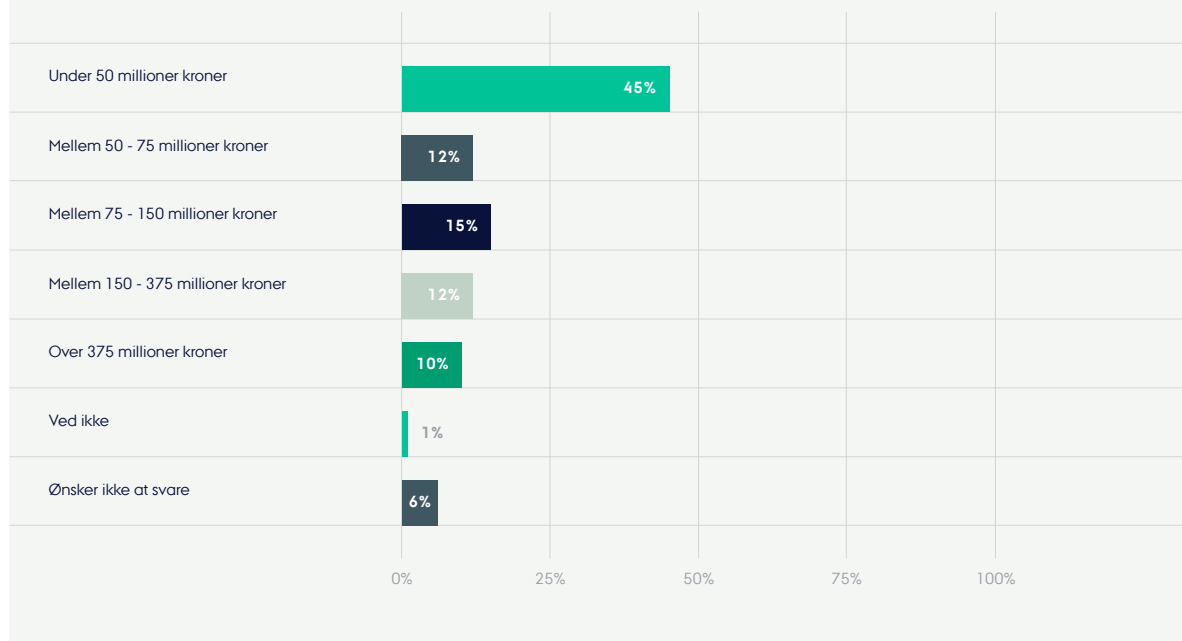
Ejer- og ledelsesstruktur

69 % af virksomhederne i undersøgelsen er ejerledede, og de er kendetegnet ved at have én eller flere ejere eller være familievirksomheder. Det er kun 6,6 % af virksomhederne, som har business angels eller kapitalfonde i ejerkredsen, og denne andel er jævnt fordelt på virksomhedernes alder.

69%

af virksomhederne i undersøgelsen er **ejerledede**, og de er kendetegnet ved at have én eller flere ejere eller være familievirksomheder.

24 Hvad var virksomhedens omsætning i sidste regnskabsår?



Omsætning

Virksomhedernes omsætning ligger for ca. halvdelen vedkommende under 50 mio. kr. (Tabel nr. 24). Virksomhedernes økonomiske performance er for 78 % af virksomhederne kendetegnet ved at have et nettoresultat mellem 0-20 %.

Litteratur

Undersøgelser & rapporter:

Bennedsen, Morten & Nielsen, Kasper Meisner (2015) Ejerledelse i Danmark. Rapport 1: Ejerledelse – baggrund og udbredelse

Beskæftigelsesministeriet (2019) Klar til fremtidens job – Opfølgning på Disruptionrådets arbejde

Boston Consulting Group (2016) Winning The Industry 4.0 race, 2016

DST 2016:18, Hvornår er små virksomheder små'

Digitalt Vækstpanel (2017), Faktaark: Digitalisering kan skabe store gevinster

Erhvervsministeriet (2018) Strategi for Danmarks digitale vækst

EU-Kommissionen (2017) Indeks for den digitale økonomi og samfund

EU Kommissionen (2017) User guide to the SME definition

EU Kommissionen 2018 SBA Fact Sheet

Knudsen, Gitte Frey & Rasmussen, Peter Søndergaard (2019:2), Danske virksomheder er i EU's digitale top, DST Analyse.

Reglab (2018) Succesfuld digital transformation i smv'er. Delrapport 1.

Reglab (2018) Succesfuld digital transformation i smv'er. Delrapport 2: Digitalisering og kompetencer

Reglab (2018) Inspirationskatalog til digital transformation af danske smv'er. Anbefalinger og internationale policy-initiativer

PWC (2017:4), A decade of digital Keeping pace with transformation, Global Digital IQ@Survey

Bøger:

Anthony, Scott D.; Gilbert, Clark & Johnson, Mark W. (2017) Dual Transformation. How to Reposition Today's Business While Creating the Future, Harvard Business Review Press.

Chesbrough, Henry William (2003). Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, Clayton, M. (2014), The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business, Harper Business Essentials.

Christensen, Clayton M., Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan (2016), Know Your Customers' Jobs to Be Done, *Harvard Business Review* 94, no. 9, 54.

Dragsted, Aage (1999), *Fremtidens bestyrelse*, Jyllands-postens Erhvervsbøger.

Evans, Nicholas D. (2017) *Mastering Digital Business. How powerful combinations of disruptive technologies are enabling the next wave of digital transformation*, BCS Learning & Development Limited.

Fode, Carsten & Neville, Mette (2018): *SMV-Bestyrelsen – Hele vejen rundt, bestyrelsesarbejde i små- og mellemstore virksomheder*, Karnov Group.

Kræmmergaard, Pernille (2019), *Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre?* Djøf Forlag.

McAfee, Andrew, Bonnet, Didier & Westerman, George (2012): *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*, The MIT Center for Digital Business.

McAfee, Andrew, Bonnet, Didier & Westerman, George (2014) *Leading Digital - Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press.

Neville, Mette i Sten Bønsing, Thomas Elholm, Søren Sandfeld Jakobsen, Lene Wachter Lentz (red.) (2018) *I forskningens og formidlingens tjeneste: Festskrift til professor Lars Bo Langsted*, 67-285.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2013) *Business Model Generation - en håndbog for nytænkere, banebrydere og rebeller*, Gyldendal Business.

Schumpeter, Joseph J., (1962) *Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Harvard University Press.

Schwab, Klaus (2016) *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*, Crown Publishing Group New York, NY, USA.

Weill, Peter & Woerner, Stephanie (2018), *What's Your Digital Business Model? - Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*, Harvard Business Review Press.

Aagaard, Annabeth (Ed.), (2019) *Digital Business Models - Driving Transformation and Innovation*, Palgrave Macmillan.

Artikler:

Bammens, Yannick; Voordeckers, Wim & Van Gils (2011) *Boards of Directors in Family Businesses*, *International Journal of Management Review*, Vol. 13, 134.

Bankewitz, Max; Åberg, Carl & Teuchert, Christine (2016), *Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance?*, *Business and Management Research*, Vol. 5, No. 2, 58-69.

Berman, Saul. & Marshall, Anthony (2014) *The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy*, *Strategy & Leadership* Vol. 42 No. 5, 9-17.

Bossert, Oliver; Kretzberg, Alena & Laartz, Jürgen: *Unleashing the power of small, independent teams*, *McKinsey Quarterly*, July 2018.

Courtney, Hugh, Kirkland, Jane & Vigurie, Patrick (1997): *"Strategy Under Uncertainty"*, In *Harvard Business Review* November-December 1997.

Dorst, Kees (2011), *The core of 'design thinking and its application*, *Design Studies* 32, 521-532.

Forbes, Daniel P. & Milliken, Frances J., (1999) Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups, *Academy of Management Review*, Vol. 24, 489-505.

Heikkilä, Marikka; Bouwman, Harry & Heikkilä, Jukka (2018), From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study, *Journal of Small Business and Enterprise development*, Vol. 25 issue 1, 107-128.

Jensen, Snurre, *Industri 4.0 kræver satsning*:

<https://transformationtools.dk/articles/17/blog-industri-4.0-kraver-satsning/>

Kaulio, Matti; Thorén, Kent & Rohrbeck, René (2017), Double Ambidexterity: How a Telco incumbent used business model and technology innovations to successfully respond to three major disruptions, *Creat Innov Manag*, 26, 339-352.

Piccinini, Everlin; Gregory, Robert Wayne; and Kolbe, Lutz M., "Changes in the Producer-Consumer Relationship - Towards Digital Transformation" (2015). *Wirtschaftsinformatik Proceedings: AIS Electronic Library*, 1634-1648.

Porter, Michael E. & Heppelmann, James E. (2014) 'How Smart, Connected Products Are Transforming Competition', *Harvard Business Review*, 92, no. 11, 64-88.

Porter, Michael E. & Heppelmann, James E. (2015) 'How Smart, Connected Products Are Transforming Companies', *Harvard Business Review*, Vol. 93, Issue 10, 96-116.

Schumacher, Thomas & Maye, Selina (2018), Preparing Managers for Turbulent Contexts: Teaching the Principles of Design Thinking, *Journal of Management Education*, Vol. 42(4), 496 -523.

Stentoft, J., Rajkumar, C., & Madsen, E. S. (2017). *Industry 4.0 in Danish Industry: An empirical investigation of the degree of knowledge, perceived relevance and current practice*. University of Southern Denmark.

Ward, Antonia; Runcie, Ellie & Morris, Lesley (2009), Embedding Innovation: design thinking for enterprises, *Journal of Business Strategy* vol. 30 No.2/3, 78-84.



Kontakt

Følg projektet på projektets hjemmeside:

<https://law.au.dk/digital-katalysator/>

Ved spørgsmål til undersøgelsen og dens indhold - kontakt da ansvarlige for undersøgelsen:



Mette Neville

Professor og Centerleder, Center for Små- og Mellemstore Virksomheder, Aarhus BSS, Aarhus Universitet

men@law.au.dk



André Falsig

Strategic Planner
Gejst/Studio

andre@gejststudio.com

