

Stresstest styrelsens arbete med framtidsutmaningar – övningsexempel kapitel 16

Antalet viktiga framtidsfrågor på styrelsens agenda ökar

Under arbetet med boken har vi konstaterat att framtidsutmaningarna som styrelsen behöver hantera blivit fler som ett resultat av snabba omvärldsförändringar. De styrelser som ännu inte låtit detta påverkat styrelsens agenda börjar nu få ont om tid. Även de styrelser som aktivt jobbat med att anpassa företaget till nya förutsättningar, som exempelvis digitalisering, står nu inför nästa steg i utmaningen. Att utveckla helt nya tjänster och erbjudanden som redan från början bygger på de nya förutsättningarna.

Ägarna har att ta ställning till hur de vill att företaget ska utvecklas i framtiden och uttrycka en tydlig ägarvilja som även beaktar olika framtida utmaningar. Styrelsens uppgift är att hjälpa ägarna fastställa strategier för hur utmaningarna ska hanteras. Vd och ledning har sedan att ta fram en handlingsplan som godkänns av styrelsen.

Hur ligger styrelsen till i arbetet med framtidsutmaningarna?

I tabellen nedan finns ett antal framtidsutmaningar listade. Vissa av dessa har redan påverkat många företags utveckling och i vissa branscher har detta redan lett till stora förändringar. Andra utmaningar har ännu inte haft lika stor påverkan, men kommer successivt börja få det enligt många bedömare. Gå igenom utmaningarna nedan och sätt betyg 1-5 på hur ni ligger till i arbetet med dessa frågor hos ägarna och i styrelsen.

Betyg	Status
1	Vi har ännu inte denna utmaning på agendan.
2	Vi har börjat diskutera och bestämt oss för att ta tag i frågan.
3	Vi har tagit fram strategier och fastställt en plan för hur vi ska jobba med utmaningen i företaget.
4	Vd och ledning håller på att genomföra den plan som styrelsen fastställt.
5	Den första planen har nu genomförts och styrelsen har initierat arbetet med nästa steg för att säkerställa att verksamheten fortsätter ligga i framkant.






Utmaning	Innebörd	Status 1-5	Åtgärd
Att ägarna uttrycker en tydlig ägarvilja för önskad framtida utveckling av verksamheten med ett tydligt framtidsperspektiv i ett skriftligt ägardirektiv.	Ägarnas viktigaste uppgift är att ta fram ett tydligt ägardirektiv som samtliga ägare står bakom. Det behöver framgå den av ägarna önskade utveckling av verksamheten samt hur de vill att företaget positionerar sig inom de utmaningar som finns i		

	verksamheten och i omvärlden.		
Att ägarna utser en styrelse som har kompetenser, erfarenheter och egenskaper som kompletterar ägare och ledning och som behövs för att kunna hantera förväntade utmaningar.	För att styrelsearbetet ska kunna bli framgångsrikt behöver styrelsen ha rätt sammansättning för att kunna hantera de utmaningar som uppstår när ägarviljan ska infrias.		
Förbättrad samverkan mellan ägare, styrelse och vd/ledning.	Även om rollernas huvuduppgifter kvarstår i framtiden kommer det behövas mer samverkan och utbyte av information för att lyckas. Därigenom blir rollerna mer relevanta för varandra.		
Förbättrad dynamik i styrelsearbetet genom ökad mångfald.	All forskning visar att mångfald skapar bättre dynamik i alla former av team. Detta är inte minst viktigt i för styrelse och ledningsteam. Det är även en drivkraft för framgångsrik affärsutveckling.		
Ett aktivt styrelsearbete baserat på verksamhetens verkliga behov.	Styrelsearbetet ska anpassas till den situationen verksamheten faktiskt befinner sig i. Inte den man önskar den vore i. Arbetsinsatsen behöver grundas på en gedigen behovsanalys.		
Säkerställa en stark omvärldsbevakning.	Aldrig har det varit så viktigt som nu att ha koll på förändringar i omvärlden. Det som är en möjlighet idag, kan vara ett hot imorgon om förändringen upptäcks för sent.		
Säkerställa ett aktivt strategiarbete i styrelse och ledning.	Det är viktigt att den finns en tydlig process för hur strategiarbetet ska bedrivas och vem av ägare, styrelse och vd/ledning som gör vad i detta arbete.		
Att säkerställa långsiktig finansiering för den planerade utvecklingen av verksamheten.	När affärsplanen är klar behöver frågan ställas om de finansiella förutsättningarna finns för genomförandet. Styrelsen behöver ligga		

	steget före och blicka 2-3 år framåt när de bedömer finansieringsbehovet.		
Nyttja framtida möjligheter genom en ökad innovationskraft.	Många företag har arbetet aktivt för att anpassa verksamheten till nya förutsättningar i omvärlden. Det har många gånger skett utifrån ett hot-perspektiv. Få har skapat helt nya förbättrade erbjudanden utifrån de nya möjligheter som förändringarna medför.		
Säkerställa en kultur med sunda värderingar som lever upp till medarbetares och andra intressenters förväntningar.	De yngre generationerna på arbetsmarknaden vill jobba i företag som har en inkluderande kultur. De anser också att det är viktigt att det finns ett högre syfte än att bara generera vinst.		
Säkerställa ett starkt ledarskap i verksamheten.	Det har visat sig att den vanligaste orsaken till att unga på arbetsmarknaden byter jobb är dålig chef. Företag har inte längre råd med dåligt ledarskap och därför behöver regelbunden utvärdering göras av chefer.		
Att företaget är ansvarstagande och därigenom medverkar till en långsiktigt hållbar utveckling.	Redan idag är det vanligt att både medarbetare, kunder och andra intressenter förväntar sig att företaget jobbar aktivt för att medverka till en hållbar utveckling. Förväntningarna ökar på att företag ska ta ansvar för hela den värdekedja de är en del av.		
Bedriva ett aktivt arbete för att identifiera och hantera risker samt skapa krisberedskap.	Att jobba med en aktiv riskhantering leder inte bara till en lägre risknivå. Det skapar även förutsättningar för att kunna vända risker från hot till möjlighet. Den som upptäcker risk tidigt får ett försprång. Kriser kommer och går och de som genereras i omvärlden kan man inte påverka. Däremot går det att bygga beredskap inför kris.		






Att kommunikationen från företaget är transparent och lever upp till olika intressenters förväntningar.	Tidigare kallades styrelserummet för det sista slutna rummet. Den tiden är sedan länge förbi. Det finns en förväntan på att företag ska vara transparenta i den information som ges. Olika intressenter förväntar sig olika information, och det är viktigt att ha koll på vem som förväntar sig vad när det kommer till kommunikation.		
Summa			

Hur ligger vi till totalt sett? Räkna ihop summan för de betyg du/ni satt och jämför totalpoängen med tabellen nedan.

Totalsumma		
14-25		Det känns som om styrelsen kör verksamheten mot rött ljus!
26-35		Styrelsen ligger på efterkälken. Stor risk att konkurrenterna hinner före!
36-50		Det börjar likna något. Nu återstår bara att gå från ord till handling.
51-60		Duktigt jobbat. Viktigt att coacha vd/ledning aktivt i genomförandet.
61-70		Stackars era konkurrenter!

Nästa steg

Beroende på resultat och utfallet på er egen utvärdering kommer er agenda i styrelserummet att påverkas. De utmaningar som primärt faller på ägarna bör i första hand hanteras av dem. Det gäller främst ägardirektiv och styrelsens sammansättning. Erbjud hjälp fall de kör fast.

Totalsumma		Nästa steg
14-25		Börja med variabler med betyg 1-2, som styrelsen är angelägna och/eller affärskritiska.
26-35		Här finns det både bra och mindre bra resultat. Skapa en strategi för hur de starka sidorna av företaget förstärks och de med betyg 1-2 utvecklas och förbättras.
36-50		Det börjar likna något. Nu återstår bara att gå från ord till handling. Samtidigt en farlig position att befinna sig i. Ett kraftfullt paket som lyfter kraften i erbjudandet.
51-60		Hur ligger företaget till mot konkurrenterna? Vilka åtgärder måste investeras i för att behålla konkurrensfördelar? Vilka av de affärskritiska variablerna behöver förbättras för att öka konkurrenskraften?
61-70		Låt inte det goda resultatet förblinda. Se till att styrelsen har en plan för hur det goda utfallet förvaltas och skapa förutsättningar för att ytterligare förbättra.

Kommentar

I företag med spritt ägande och som saknar en tydlig huvudägare faller huvudansvaret på styrelsen och vd att hantera frågeställningarna ovan. I ägarledda företag och familjeföretag där ofta ägarna arbetar operativt i verksamheten är det viktigt att hitta en tydlig ansvarsfördelning för vem som gör vad i arbetet med frågorna ovan. Även när frågorna primärt faller på ägarna eller vd kan det behöva stöd från styrelsen i denna typ av företag.

Stockholm 2021-03-04/Roland Dansell och Satish Sen