

Der mangler fokus på udvikling i tiden efter ejer- og generationsskifter



Suna Løwe Nielsen.



Pia Størvang.

KRONIK

Suna Løwe Nielsen

lektor sso@sam.sdu.dk

Pia Størvang

lektor pia.storvang@sam.sdu.dk,
Institut for Entreprenørskab og
Relationsledelse, SDU Kolding

En samfundsmæssig udfordring ligger lige om hjørnet. Et rekordstort antal danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er), omkring 23.000, skal gennemføre et ejer- eller generationsskifte i løbet af de næste 10 år. En del af virksomhederne blev etableret i 1970'erne og er i dag drevet af ejerlederen, som også er grundlæggeren.

Det er helt afgørende, at ejer-/generationsskiftet forløber godt. Ikke kun for virksomheden, dens medarbejdere, kunder, leverandører med mere, men også for dansk erhvervsliv og samfundet på kort og lang sigt. De små og mellemstore virksomheder udgør i høj grad bærende grundsten i dansk erhvervsstruktur.

Går ejer-/generationsskiftet godt, kan SMV'en opleve stor fremgang, øget omsætning og nye ansættelser samt sikre virksomhedens udvikling og overlevelse. Går det skidt, må virksomheden måske afvikle aktiviteter og afskedige medarbejdere eller i værste fald lukke.

Udfordringerne forbundet med ejer- og generationsskifte i danske SMV'er er store. Ejer- og generationsskifte er en kompliceret proces, og erfaringerne har vist, at det ikke altid går godt. Heller ikke

selvom der er tale om sunde virksomheder.

Ubalance i tilbud

Der findes mange interessante tilbud om rådgivning og støtte for at give SMV'er medvind i ejer- og generationsskiftet. Men én ting er værd at bide mærke i. Banker, revisorer, advokater, rådgivere m.fl. understøtter primært SMV'er i tiden før og under ejerskiftet. Samtidig synes tilbuddene at have deres fokus på økonomiske og juridiske aspekter og dermed den hårde og mere tekniske del af generationsskiftet, såsom kapitaloverdragelsen.

De pågældende tilbud er der naturligvis et stort behov for. Men der er også behov for, at der bliver taget hånd om de mange og betydelige aspekter i tiden efter skiftet i ejer- og ledelsesforhold.

Overraskende få tilbud har fokus på at støtte SMV'ens næste generation af ejere og/eller ledere med at videreudvikle og vækste virksomheden, herunder at gribe nogle af de nye typer af forretningsmuligheder, der eksisterer for SMV'en. Sådanne tilbud er en mangelvare, men ikke desto mindre er de vigtige.

Åbne for forandring

I tiden efter ejer-/lederskiftet er SMV'en på sin vis åben for forandring. Medarbejdere, be-

styrelsen, investorer, kunder, leverandører m.fl. har en forventning om, at SMV'en kan ændre væsentligt spor med alt, hvad det nu indebærer af risici og muligheder. Forventningerne kan være øget konkurrencedygtighed, udvikling og vækst via eksempelvis professionalisering, digitalisering, internationalisering, automatisering eller simplificering af produkt- eller kundeporteføljen.

Ledelsen i SMV'er er godt klar over, at der er behov for strategisk at udforske og foregribe nye muligheder for at forberede virksomheden på fremtiden. Men undersøgelser viser, at SMV'er af forskellige årsager har store udfordringer, når vækst og udvikling skal sættes på dagsordenen. De er groet fast i et fokus på drift og satsning på intern optimering af processer og nuværende kunder fremfor nytænkning.

Med den nye ejer og/eller leder ved roret står SMV'en med betydningsfulde strategiske valg. Hvilke udfordringer og muligheder skal håndteres i nærmeste fremtid, og hvor skal virksomheden hen på den lange bane?

Uanset hvilken vej virksomhedens fremtidige ledelse vælger, vil det kræve forandringer, som vil sætte yderligere pres på virksomhederne og stille nye krav til både le-

delserne, medarbejderne, bestyrelserne og eksterne interessenter. Hvis virksomhederne ikke hele tiden tilpasser sig morgendagens nye virkelighed, vil de langsomt miste konkurrencedygtighed og sluttelig ophøre med at eksistere. SMV'ens fremtid bør gentænkes.

Designtænkning

På trods af manglende tilbud til SMV'er om at udvikle og skabe vækst i tiden efter ejer- eller generationsskiftet, eksisterer der utallige bud på metoder og tilgange, der kan understøtte processen. Ét af de bud er designtænkning, der handler om, at ledere tænker som designere i deres forretningsudvikling og låner af designerens værktøjskasse for at få sat udviklingen i spil. Tænkningen tilbyder SMV'en simple ledelsesmæssige værktøjer og konkrete innovationsmetoder til at udforske SMV'ens udfordringsfelt fra forskellige perspektiver, skabe forståelse for og definere udfordringens kerne, udvikle løsningsfeltet, kvalificere og implementere løsninger.

En del af designtænkningens værktøjskasse er co-creation og skabelse af engagement-platforme, der involverer SMV'ens interne og eksterne aktører (f.eks. kunder, specialister, medarbejdere, leverandører). At

skabe co-creation platforme for fælles forundring og udvikling kan være afgørende i de mange tilfælde, hvor SMV'ens udfordring er for kompleks og alt for spundet ind i et større netværk af relationer til, at SMV'en kan løse udfordringen på egen hånd.

Selvom der endnu ikke eksisterer klare forskningsbaserede beviser, så peger flere undersøgelser på, at designtænkning batter. Designtænkning kan give den nye ejer og/eller leder redskaber til at gentænke virksomhedens fremtid og strategiske udviklingsmuligheder med afsæt i en dyb, kvalificeret og nuanceret forståelse af virksomhedens før- og nutid.

Forskere fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse ved SDU Kolding har i samarbejde med Væksthus Syddanmark, Ernst and Young samt Design2Innovate sat fokus på at udvikle SMV'er i tiden efter ejer- og/eller generationsskiftet. I perioden august 2017 til oktober 2018 er der gennemført en række udviklingsforløb under navnet 'ReThink the Future'.

Kan blive en dødssejler

Udviklingsforløbene har netop været baseret på designtænkning. Med det rette fokus på udvikling, designtænkning, designprocesser og afprøvninger samt gode samtaler på

tværs af SMV'erne, har de vist, at deltagerne får en bedre og mere holistisk forståelse af virksomhedens nuværende udfordringer. Virksomhedernes strategiske udviklingsveje for fremtiden er også blevet mere håndgribelige. F.eks. er industrivirksomheden Chem-Tec Plating A/S gået fra at være en avanceret teknisk virksomhed fokuseret på det gode håndværk til at blive en mere strategisk og strømlinet kundeorienteret virksomhed.

De eksperimenterende og kollaborative designtænkningprocesser kan dog være ressource- og kompetencekrævende. Derfor er designtænkning ikke relevant for alle SMV'er eller i alle tilfælde.

SMV'en bør besidde det ressourcemæssige overskud og kompetencer til at være en del af designprocessen. For ikke at ende som en dødssejler er det vigtigt, at SMV'en er åben for udvikling og gentænkning af det eksisterende. Ledelsen og bestyrelsen skal være med på vognen og engagerede. Det samme gælder for andre interessenter involveret i designprocessen. Men under alle omstændigheder er det vigtigt at have fokus på udvikling af virksomheden. Også efter et ejer-/generationsskifte.



Tegning: Gert Ejton