

Strategiske indsatser, der bringer virksomheden op i et højere gear

Professionel bestyrelse som vej til øget vækst

Tømrerfirmaet Skou Gruppen A/S sætter ambitiøse mål og når dem. En professionel bestyrelse har været med til at formulere mål for omsætning, gældsætning, soliditet og overskudsgrad, hvilket gør det let at tage beslutningerne i dagligdagen.



Skou Gruppens medarbejdere på værkstedet.

Skou Gruppen A/S udfører små og store tømrer- og mureropgaver samt hovedentrepriser. Firmaet beskæftiger ca. 85 ansatte.

Skou Gruppen A/S

Styring rundt om køkkenbordet

Stifter Martin Skou startede sit firma i 2002, og det stod hurtigt klart for ham, at virksomheden skulle drives professionelt, og at han ikke havde lyst til at gå rundt med bekymringerne alene. Derfor spurgte Martin Skou en gammel spejderkammerat, om han ville sidde i Skou Gruppens bestyrelse, og således startede Skou Gruppens bestyrelse: Hjemme hos Martin Skou, rundt om køkkenbordet.

Ved et tilfælde kom Martin Skou gennem sønnens skole senere i kontakt med en netop fratrådt direktør fra en rådgivende ingeniørvirksomhed. Martin Skou henvendte sig til ham og spurgte, om han ikke havde lyst til at være med til at lave et tømrerfirma. Det havde han og ved det første bestyrelsesmøde hjemme ved køkkenbordet, stillede han spørgsmålet: Hvad er planen med det her?

- På det tidspunkt var der ingen plan, virksomheden kørte fra hånden til munden, men i samarbejde med det nye bestyrelsesmedlem, fik vi sat et mål om at vokse gennem opkøb af andre virksomheder. Et andet mål er, at Skou Gruppen skulle være så professionel, at andre eventuelt kan købe og drive det. Det skal være en attraktiv forretning og ikke

På det tidspunkt var der ingen plan, virksomheden

kørte fra hånden til munden, men i samarbejde med det

nye bestyrelsesmedlem, fik vi sat et mål om at vokse

gennem opkøb af andre virksomheder

Martin Skou

bundet op på mig som person, fortæller Martin Skou.

Til at nå dette mål besluttede bestyrelsen, at Skou Gruppen skulle kunne dokumentere en stabil indtjening, og de formulerede mål for dæknings- og overskudsgrad.

Virksomheden blev en mere spændende kunde

Martin Skou oplevede hurtigt en ændring i den måde hans andre rådgivere opfattede ham på. Når han kom til sin revisor, advokat eller i banken oplevede han at blive taget alvorligt i en helt anden grad end tidligere, når han fremlagde 3-årsplaner og referater fra bestyrelsesmøder.

- Jeg oplevede, at jeg pludselig blev en spændende kunde for fx revisoren og fik en helt anden rådgivning. Vi havde

drøftelserne i bestyrelsen, og på et møde med revisoren fastlagde vi mål for indtjening. Hele tiden med tanken om, at virksomheden skal kunne sælges på et tidspunkt, siger Martin Skou.

På et tidspunkt blev den gamle spejderkammerat skiftet ud med en fra den finansielle sektor, der kunne bidrage med noget nyt:

- I stedet fik jeg en fra den finansielle sektor i bestyrelsen, og han formulerede nogle retningslinjer for, hvor meget gæld man må have som virksomhed, i forhold til årets omsætning og overskud, og så på den måde fik vi nogle retningslinjer.

Bedre motivation og mere seriøsitet

Det at stå til regnskab for noglen andre gør, at Martin Skou tager sig sammen og laver de ting, der ellers skubbes til

Fakta

Erfaringer viser, at virksomheder med en professionel bestyrelse har højere vækst end virksomheder uden.

I aktieselskaber er det bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse, og føre tilsyn med direktionen, der varetager den daglige ledelse.

Ifølge selskabsloven skal en bestyrelse bestå af mindst tre medlemmer, og bestyrelsesmedlemmerne har ret til et honorar, såfremt det fremgår af bestyrelseskontrakten.

Honoraret kan variere meget, alt efter virksomhedens omsætning og størrelse. Honoraret forhandles individuelt, og kan være en andel af virksomheden, baseret på timeløn eller et fast, årligt honorar.

Kilde: www.startvaekst.dk



Vi har udarbejdet en plan for de næste tre år, og formuleret regler for opkøb, gældssætning og soliditet. Det gør det meget lettere at træffe beslutninger i dagligdagen

Martin Skou

side, når der fokuseres på den daglige drift.

- Man bliver mere seriøs omkring det man gør. Hver eneste dag forventer svendene, at jeg har skaffet arbejde til dem, men det bliver hurtigt dagligdag. Men hver tredje måned skal jeg møde op og vise, hvad ordrebeholdningen er, hvad har vi omsat for og tjent. Det er meget konkret, og man tager sig simpelthen sammen. De ting man ellers ikke gider at gøre - det gør man, fordi man skal fremlægge det og stå til ansvar overfor bestyrelsen, fortæller Martin Skou.

At forberede et bestyrelsesmøde sætter tanker i gang: Martin Skou tænker over tingene på en anden måde, og når han skal formulere det han gør i dagligdagen for nogle andre, der bliver sat ord på, hvorfor en ordre ikke kom hjem, og

hvorfor tog vi ikke den chance. Det er en proces, der er nem at springe over i dagligdagen, mener han.

Gør ledelse nemmere

For Martin Skou er ledelsen af virksomheden blevet mere ligetil, blandt andet grundet en tre-årsplan.

- Vi har udarbejdet en plan for de næste tre år, og formuleret regler for opkøb, gældssætning og soliditet. Det gør det meget lettere at træffe beslutninger i dagligdagen. Hvis jeg eksempelvis bliver tilbudt at købe en virksomhed, kan jeg hurtigt tage stilling til, om det har interesse og om vi kan løfte det finansielt, forklarer Martin Skou.

Bestyrelsen virker som døråbner

Martin Skou oplever, at bestyrelsen fungerer som døråbner. Den signalerer, at man mener det alvorligt, mener han:

- Jeg skulle i banken på et tidspunkt for at låne penge til at købe de første firmaer. Banken kunne se, at jeg havde en dygtig bestyrelse – at der var referater af bestyrelsesmøder, og der blev lagt planer. Det gjorde det lettere at få banken til at være med.

Få en professionel bestyrelse

Martin Skou råder alle til at få en professionel bestyrelse – og man skal ikke være bange for at spørge folk – for der er mange, der gerne vil. Uden en professionel bestyrelse bliver man hurtigt hvirvlet ind i dagligdagen, hvor fokus er på at bestille vinduer eller ordne lønsedler.

- Sådan kan der let gå et år, hvor man ikke tænker på, hvor man vil hen med sin virksomhed. Man drømmer ikke om, hvor meget det betyder, før man har prøvet det, siger Martin Skou, og fortsætter: Det kommer til at koste noget, både i tid og penge, men det er det værd. Og det er ikke sikkert, at man får sammensat den rigtige bestyrelse første gang. Men hvis der er et fejlskud, skal man turde rette fejlen – og her er det praktisk, at følelser og forretning er adskilt.