Innovasjon, eiere og styrer

Silvija Seres

Noen ord om min bakgrunn

IT studier: CandMag og CandScient in Informatikk, Universitetet i Oslo

Akademia: Doktorgrad i matematikk, Oxford University, Fellow Magdalen College

Forskning og undervisning: Professor i Saudi Arabia, Veileder i Kina

Software utvikler: nettverk og sikkerhet, DEC SRC i Silicon Valley, Skrivervik Data

Handelsstudier: MBA ved INSEAD

Ledelse: Fast Search 6 Transfer, Microsoft

Rådgivning og investering: Technorocks

Styrer: Nordea, Statkraft, Norsk Tipping, Aschehoug, Making Waves, Norman

Organisasjoner: Transparency International, Alarga, Startup Weekend

Valgkommite: Telenor

silvija.seres@gmail.com

www.silvija.net

www.technorocks.com

1: Styrets oppgaver

KONTROLL VS VERDISKAPNING

Styrets oppgaver

> Med dårlig administrasjon er styret hjelpeløst; med god administrasjon er styret overflødig.

1. *Aksjeloven og NUES*
2. *Tidsperspektiv*
3. *Kontroll: lovpålagt ansvar, budsjett, planer, KPIer, solvens*
4. *Utvikling: strategi og virksomhet*
5. *Støtte: mentor og motivator*

> Sikre god eierstyring og selskapsledelse
> Legge til rette for effektiv drift
> Bidra til posisjonering av virksomheten
> Følge opp oppnåelse av målsatte resultater
> Stimulere til fortløpende innovasjon og utvikling

Styrets lovpålagte oppgaver

§ 6-12. Forvaltningen av selskapet

1. *Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.*
2. *Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.*
3. *Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.*
4. *Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.*
5. *Hvis det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf § 6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskaper § 6-37 fjerde ledd tilsvarende.*

”Å vite mye, uten å gjøre mye

2: Styrets komposisjon og dynamikk

BREDDE vs DYBDE

Styrets komposisjon og dynamikk

1. *Generalister vs spesialister*
2. *Erfaring vs innovasjon*
3. *Personligheter vs kunnskap*
4. *Synlig vs usynlig mangfold*
5. *Operativt ansvar vs spesialisterfaring*
6. *Åpenhet vs konsensus*
7. *Aksjonærer, nærstående eller uavhengige*
8. *Komplementerer ledelsen*

Styrene trenger mangfold

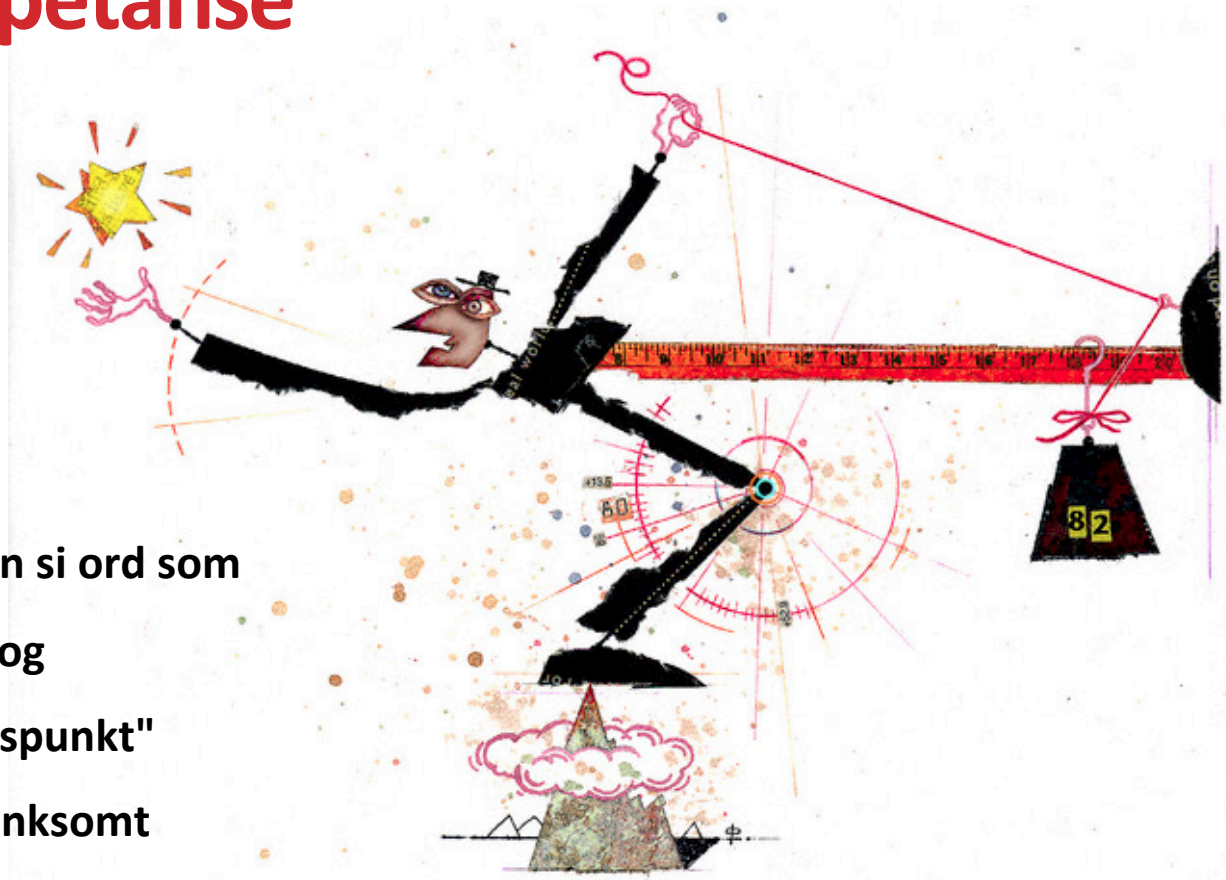
DN

> Må ha sett denne filmen før

> Jeg tar kundeperspektivet

> Styrematrise: operativ lederkompetanse, industriell kompetanse, finansiell, teknologisk, internasjonal, børs, HR, juridisk, kulturell, menneskelig,…

Styrets kompetanse



Kompetanse

Hvis du med det rette

dvelende ettertrykk kan si ord som

"vurderes", "konkret" og

"på det nuværende tidspunkt"

samt seigdra et ettertenksomt

"ææ ... hh" eller "ææ ... øhh"

på strategiske steder i intetsigeriet,

da er du fullt kapabel til

å slite en ministertaburett i

den norske regjering. **-- Hans Børli**

Styrelederen

> Styreleder setter tonen og samarbeidsmetoden

> Styreleder setter agenda, behandlingsstil og oppfølging

1. *Visjonær eller integratør*
2. *Sjef eller coach*
3. *Tospann med ledelsen*
4. *God møtekultur motvirker manipulasjon av fakta og interesser*

Styrekollegiet

Styrets ansvar og makt skal forvaltes i kollegium

Forutsetter lik tilgang til all relevant informasjon

Forutsetter kollektive beslutningsprosesser

3: Styremedlemmers roller og forventninger

Tidsperspektivet og verdiperspektivet

Styremedlemmenes roller og forventninger

1. *Risikoforståelse*
2. *Nærhet/tillit vs avstand/uavhengighet*
3. *Kontroll vs inspirasjon*
4. *Ask vs tell*
5. *Tålmodighet vs sense of urgency*
6. *Endringsbehovet til selskapet*
7. *Innovasjon vs revisjon*
8. *Prestere, posisjonere, utvikle*

"Mentor, Rådgiver, Terapeut, Megler, eller Ekspert…

"Et styrerom skal være et litt ubehagelig sted å være

"Styringsvilje større enn mandatet

4: Styrets tidsbruk og aktiviteter

Husk at glemme bagateller. Husk at nemme hvad det gælder.

Styrets tidsbruk og aktiviteter

1. *Tall vs. Folk*
2. *Detaljer vs. Helhet*
3. *Historie vs. Fremtid*
4. *Intern vs. Ekstern*
5. *Kortsiktig vs. Langsiktig*
6. *Finansielt vs. Verdidrevet*
7. *Presentasjon vs. Diskusjon*
8. *Monologer vs. Dialoger*

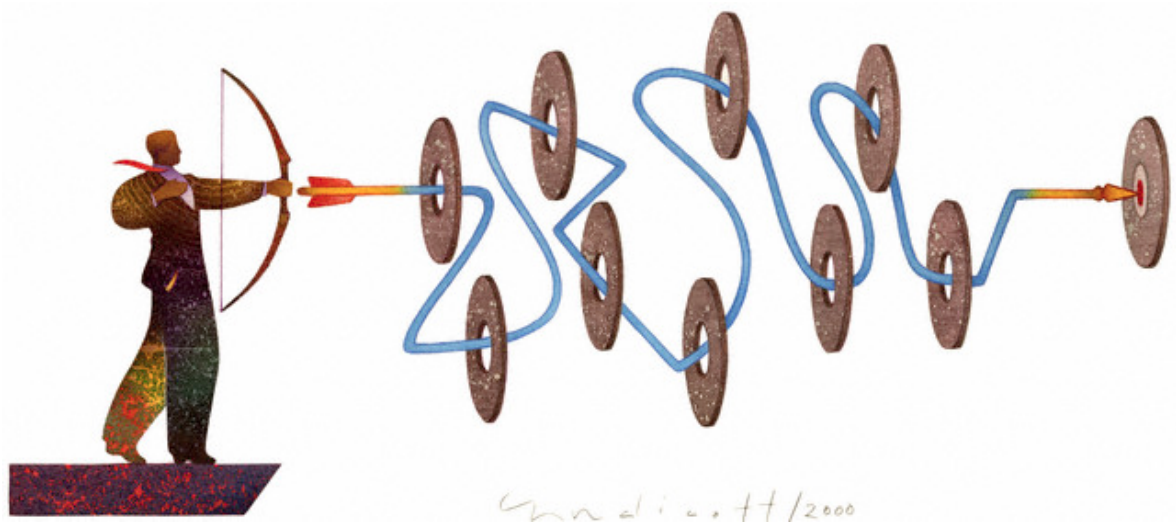
Styreutvalg: revisjon, kompensasjon, etikk, innovasjon,…

Styre og strategi

Strategi innebærer å velge MYE vekk

Strategiarbeid er styrets nest viktigste oppgave.
Den viktigste er å ansette og utvikle daglig leder.

Styrets arbeidsplan / årskalender
Strategi (-revisjon) – handlingsplaner – budsjett
Strategiske tema i hvert styremøte
Forberedelse – involvering – oppfølging (ledergruppe / styret)
Ledelsen må sitte i førersetet – styret skal utfordre og støtte

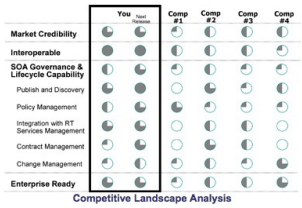


Sun Tzu

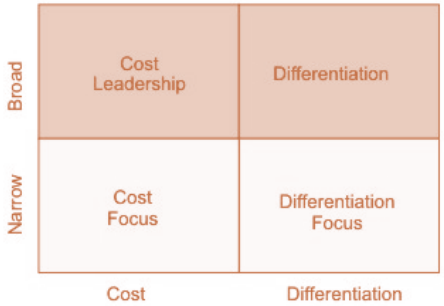
Strategiverktøy

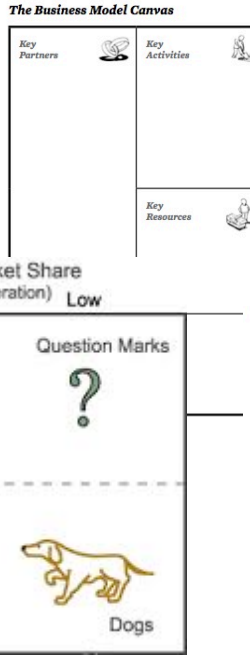
1. *Markedstrender*
2. *Konkuransebildet*
3. *Kundeutvikling*
4. *Styrker og svakheter (operasjoner, finans, verktøy)*

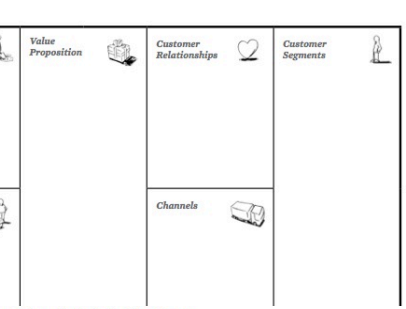
Figure 1: Porter's Generic Strategies



Competitive Landscape Analysis

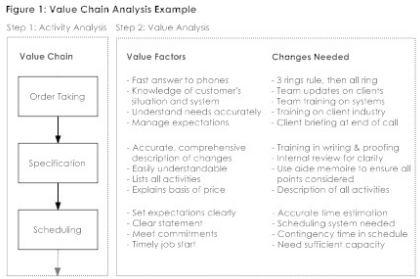


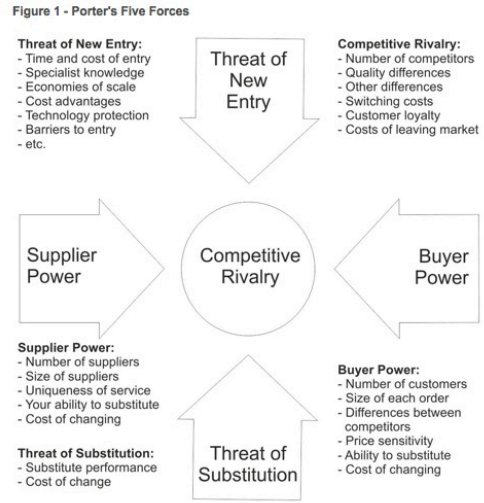




Definitions of SWOTs

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal (attributes of the organization)	Strengths	Weaknesses
External (attributes of the environment)	Opportunities	Thre





5: Styreoppfølging, evaluering og utvikling

En generalforsamling per år er ikke nok

Styreoppfølging, evaluering og utvikling

1. *Evaluering: årlig vs kontinuerlig*
2. *Evaluering: kvantitativ vs kvalitativ*
3. *Styrets 15 minutter*
4. *Troika modellen*
5. *Styreseminarer og eierseminarer*
6. *REGELMESSIG KOMMUNIKASJON*

KPIer for styret?

Økonomiske resultater
Utbytte
Aksjeverdier
Menneskelig utvikling
Gode arbeidsplasser
Samfunnsansvar

Du må ikke være dårlig for å kunne forbedre deg

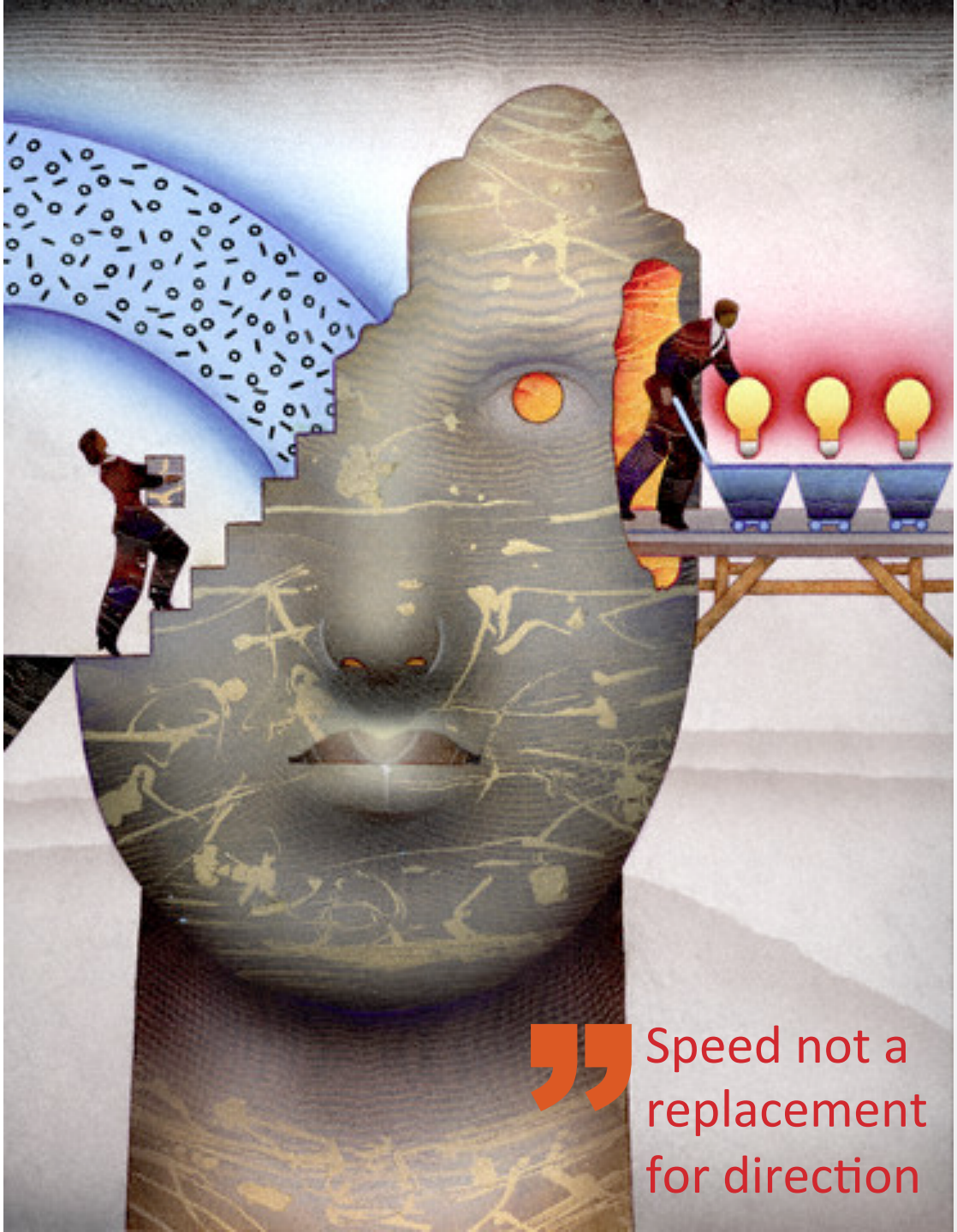
4 faser i styrer

1.Kontrollerende styre

2. Fremtidsbevisste styre

3. Motiverende styre

4. Strategiske styre



6: Styrets verdiskapning og megatrender

Fremtidens konkurranse handler om innovasjon

Styrets verdiskapning og megatrender

1. *Teknologi*
2. *Talenter*
3. *Nye markeder*
4. *Klima (blir en business faktor)*
5. *Ressurser (hard vs soft)*
6. *Kommunikasjon*

Tematiske seminarer:

- Marked
- Organisasjon
- Teknologi
- Verdikjeder
- Regulering

Business as usual is no longer an option

Innovasjon vs hverdagen

"Where all think alike there is little danger of innovation."
— Ed Abbey

"I see no advantage in these new clocks. They run no faster than the ones made 100 years ago." — Henry Ford

Gartner Top 10 Strategic Technology Trends

For 2013

1. Personal Cloud
2. Hybrid IT & Cloud Computing
3. Mobile Devices Battles
4. Mobile Applications & HTML5
5. Enterprise App Stores
6. Internet of Things
7. Strategic Big Data
8. Actionable Analytics
9. Mainstream In-Memory Computing
10. Integrated Ecosystems

For 2014

1. Personal Cloud
2. Hybrid cloud & IT as service broker
3. Cloud/client app architecture
4. Web-scale IT
5. Enterprise mobile platforms
6. Mobile apps and eco systems
7. The Internet of everything
8. Smart machines
9. Software-defined everything
10. 3D Printing

Four geek laws worth keeping in mind

1. Amara's Law: "We tend to overestimate the effect of a technology in the short run and underestimate the effect in the long run”

2. Brooks' Law: "Adding manpower to a late software project makes it later”

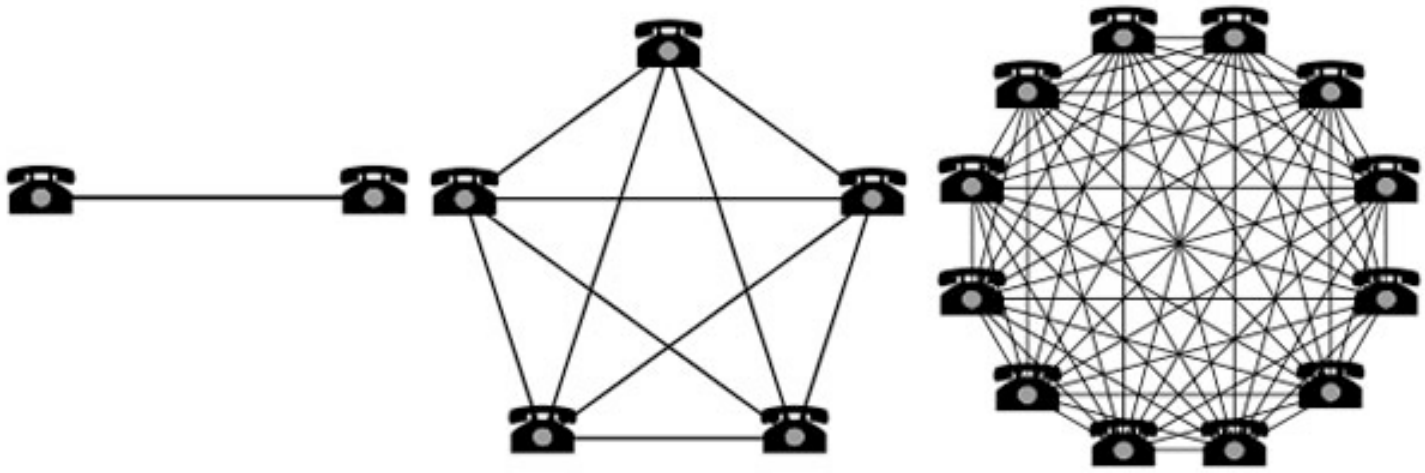
3. Thackara's Laws: "If you put smart technology into a pointless product, the result will be a stupid product"

4. Reed's Law: "The Value of a Network Increases Dramatically When People Form Subgroups for Collaborations and Sharing”

http://www.neatorama.com/2012/09/05/Four-Geeky-Laws-That-Rule-Our-World#!FoUL4

Metcalfe vs Reed, 1/2

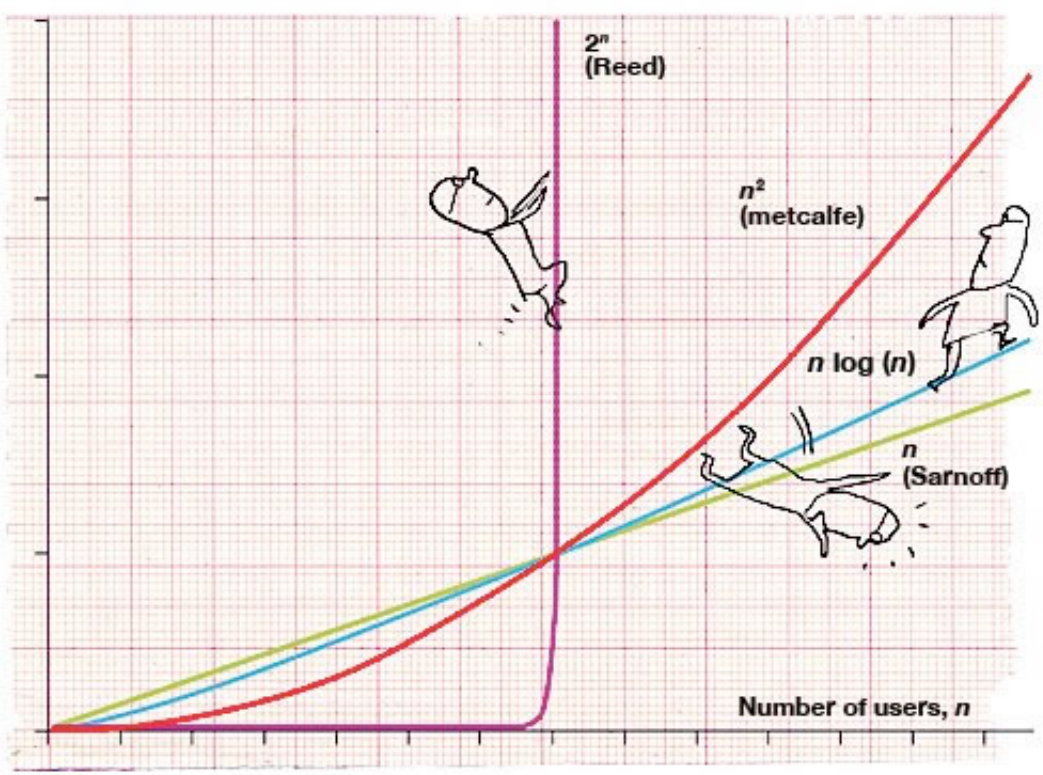
"Metcalfe's Law" or network effect: The value of a network is proportional to n2, where n is the number of users (1993)



Metcalfe vs Reed, 2/2

Reed, 2001: three different types of networks:

1. one-to-many (broadcast network or Sarnoff network, like TV and radio networks)
2. one-to-one (transactional network or Metcalfe network, such as emails and instant messaging)
3. group-forming network (GFN or many-to-many)



Metcalfe's law understates the value of the third type of network. **GFNs actually increases exponentially with the number of possible sub-groups.** The value of this network is roughly 2n, where n is the number of participants.

7: Selskapets verdier og kultur

Culture eats strategy for breakfast

Selskapets verdier og kultur

1. *Verdier vs strategi vs taktikk vs operasjonalisering*
2. *Visjon: stor og skarp samtidig*
3. *Troverdighet og omdømme*

"Values aren't buses... They're not supposed to get you anywhere. They're supposed to define **who you are**.

"Jeg lever ikke av tillit.
Jeg lever av selvtillit.
-K.I.Røkke

Your beliefs become your thoughts,
Your thoughts become your words,
Your words become your actions,
Your actions become your habits,
Your habits become your values,
Your values become your destiny.
— Mahatma Gandhi

7 kjennetegn for verdiskapende styrekultur

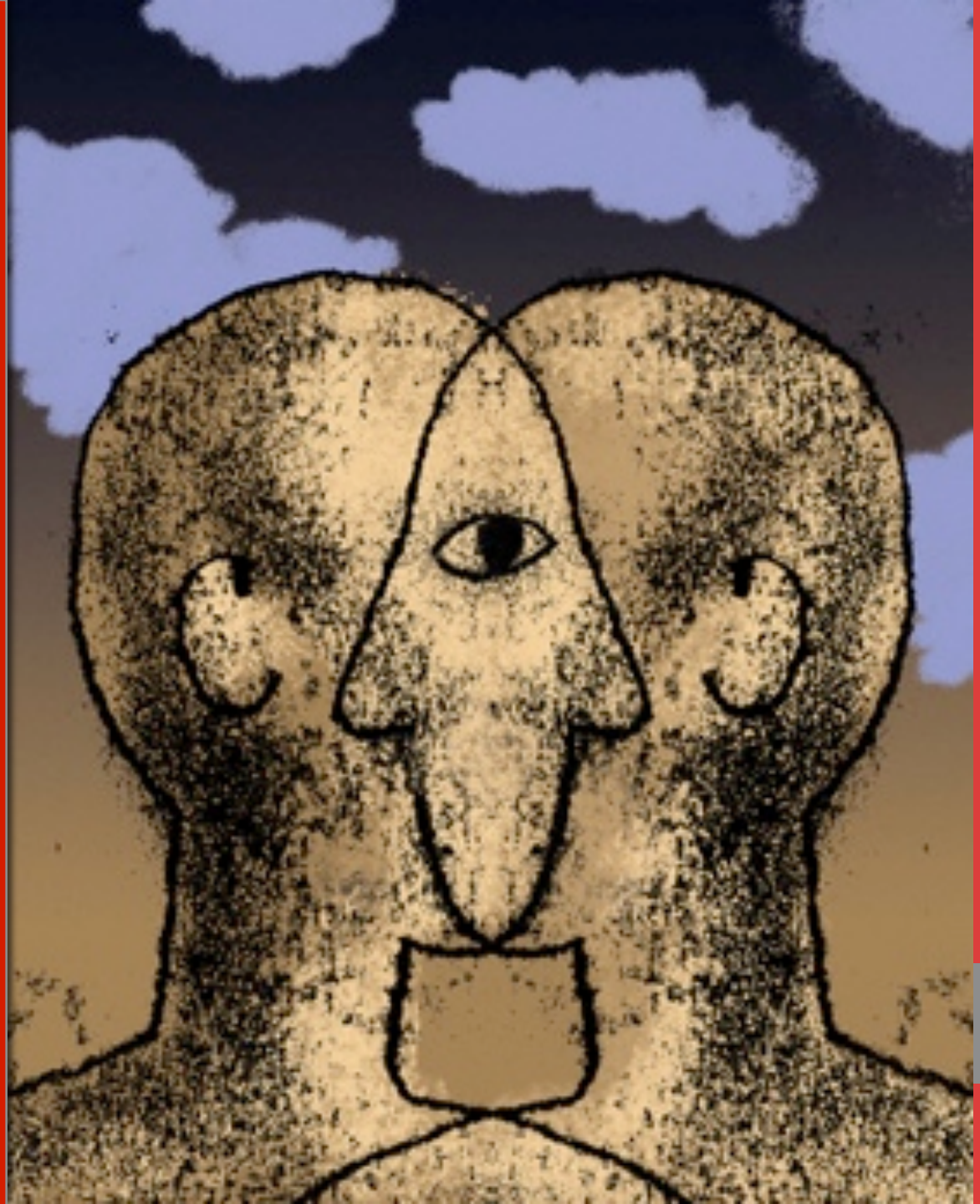
Professor Morten Huse, BI

1. Kritisk, spørrende holdning og uavhengighet
2. Kreativitet og nysgjerrighet
3. Samhørighet og ønske om å jobbe sammen
4. God atmosfære
5. Åpenhet og sjenerøsitet (til å bruke kunnskap og ferdigheter)
6. Forberedte og involverende
7. Saksorienterte konflikter

> *Styrearbeid kan betraktes som et samspill mellom ulike aktører som ønsker å oppnå sine mål. Det gjør at vi må ta hensyn til menneskelige sider som tillit, følelse, makt og påvirkning i interaksjonen mellom styremedlemmene*

Kompetent eierskap:

Forutsigbar
Tydelig
Krevende
Konstruktiv
Langsiktig
Kunnskapsrik
Klok
Engasjert
Inkluderende
Åpen



«STYRING FORUTSETTER MÅLSETTING, PLANLEGGING, ORGANISERING OG ET **SKARPT SVERD**»

Innovation: Product or Process?

"Organizations, by their very nature are designed to promote order and routine. They are inhospitable environments for innovation." (T. Levitt).

Why must we innovate?

“

We tend to overestimate the effect of a technology in the short run and underestimate the effect in the long run.”

(Amara’s law)

Fox & Hedgehog

Try to be a bit of both!

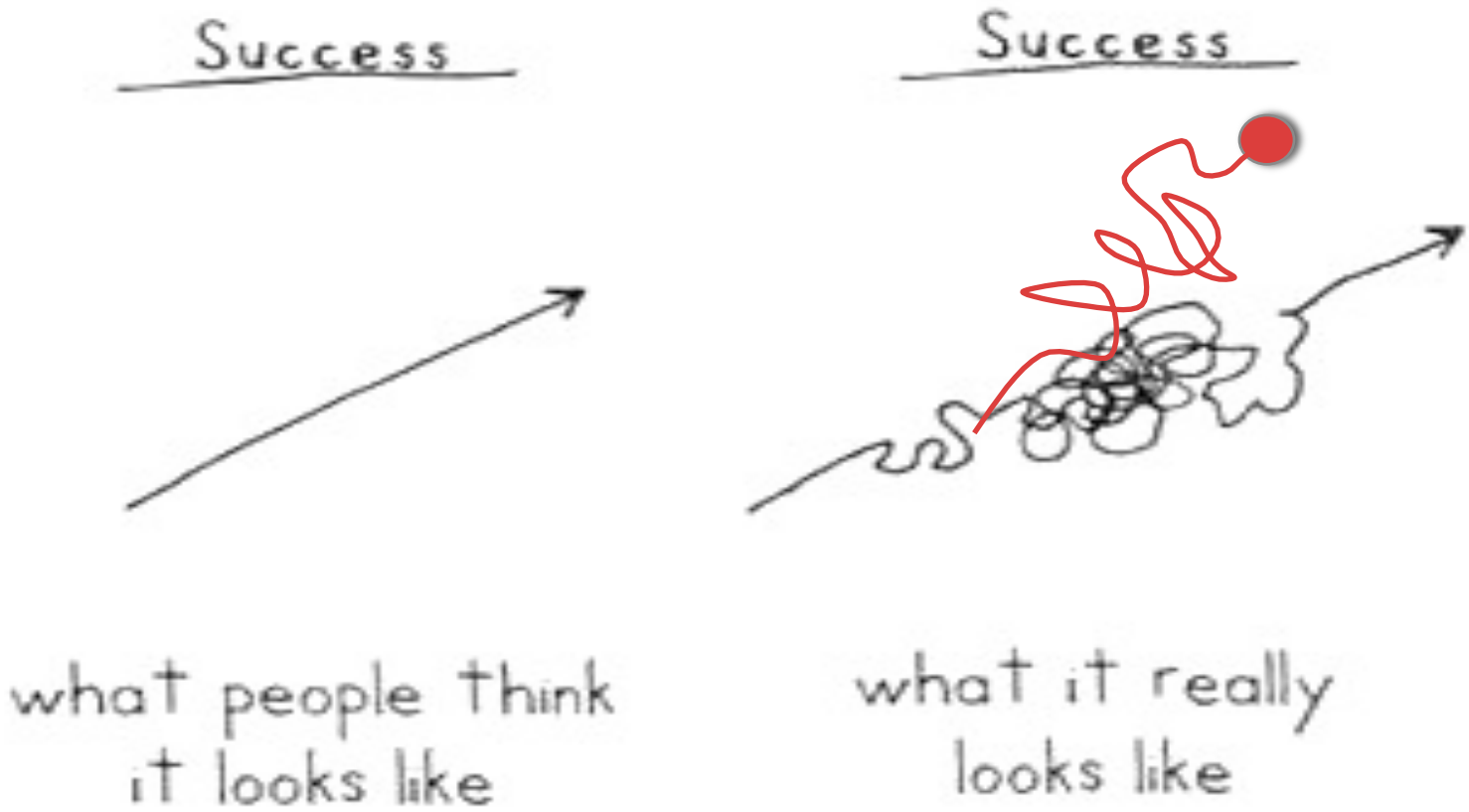
Bifocality

"

You've got to eat while you dream.
You've got to deliver
on short-range commitments,
while you develop a long-range strategy
and vision and implement it.
The success of doing both.
Walking and chewing gum if you will.
Getting it done in the short-range,
and delivering a long-range plan,
and executing on that.

(Jack Welch)

The Road To Success



Fail fast, fail often

“

The biggest risk is
not taking any risk...

In a world that changing really quickly,
the only strategy
that is guaranteed to fail
is not taking risks.

(Mark Zuckerberg)

Love Asperger

It's OK to be
a prima donna;
It is not OK to be
negative.

Love Diversity

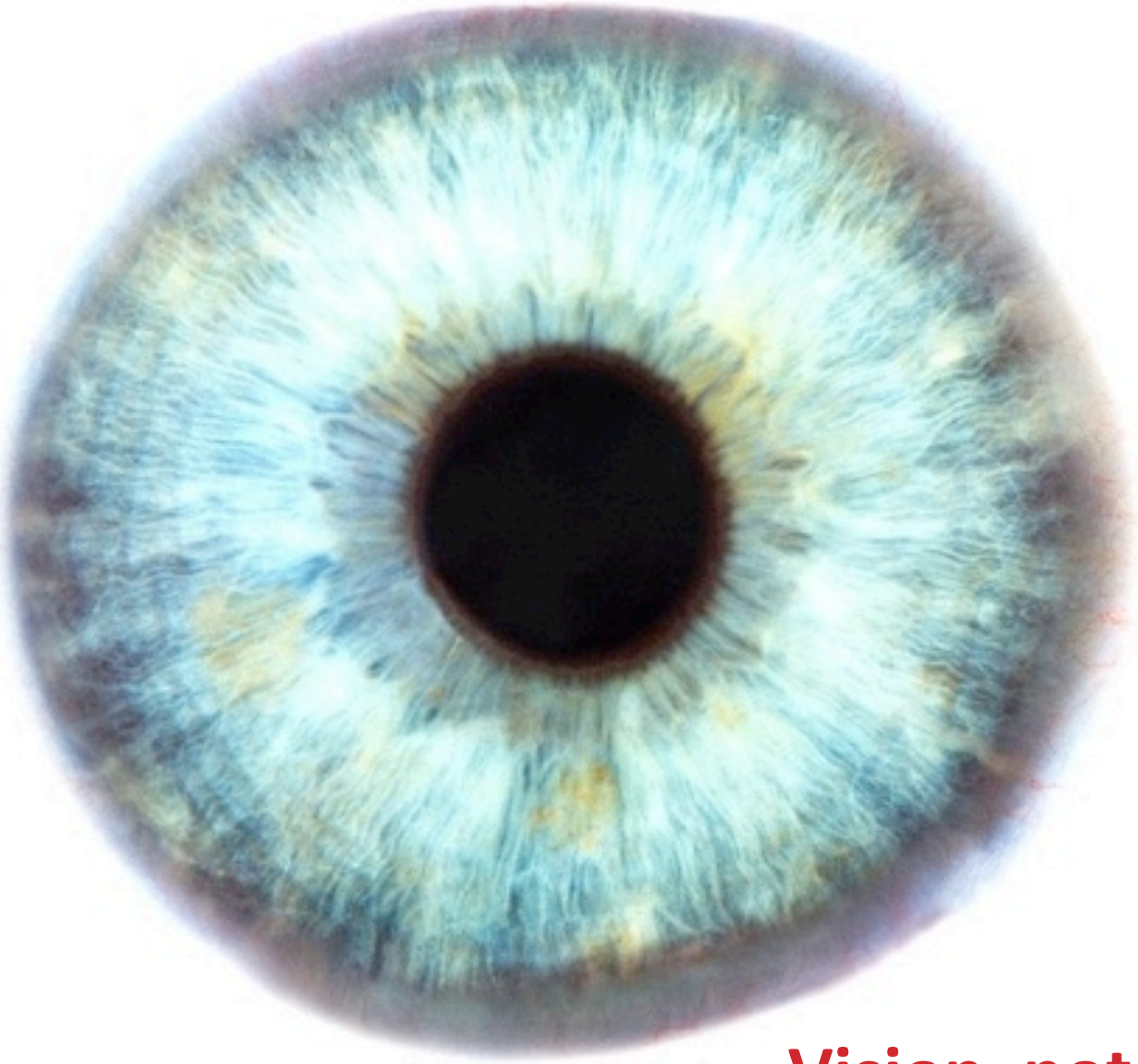
Be proud of it;
Manage it;
Use it;
And do NOT try to neutralize it.

Love constructive friction.

Sense of Urgency

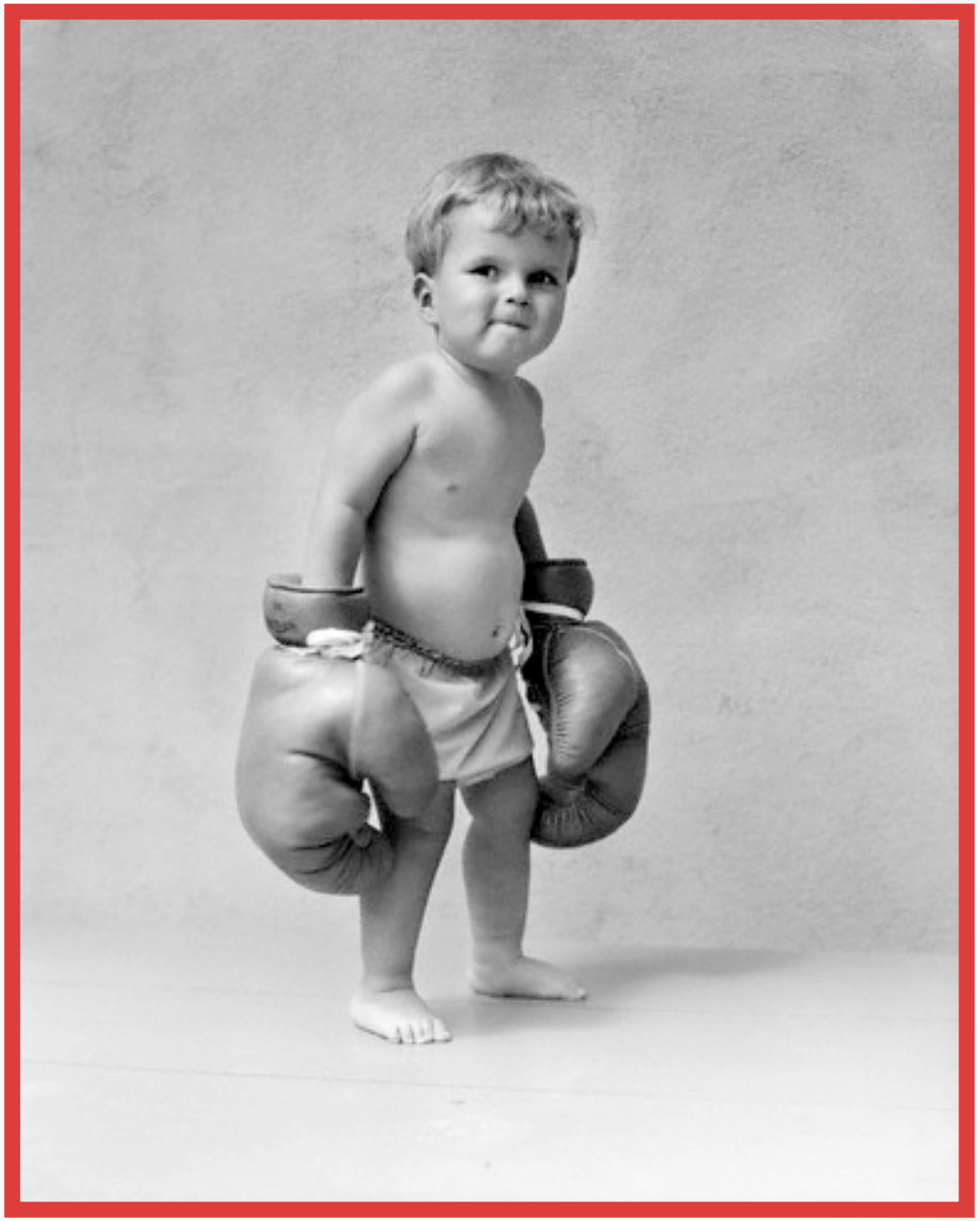
Fast
creative
destruction

Focus!



Vision, not statistics!

Think big!



You are what you settle for

Beware Flinkisme

Doing things right
Vs.
Doing the right things

Beware Bottom-Up Strategizing

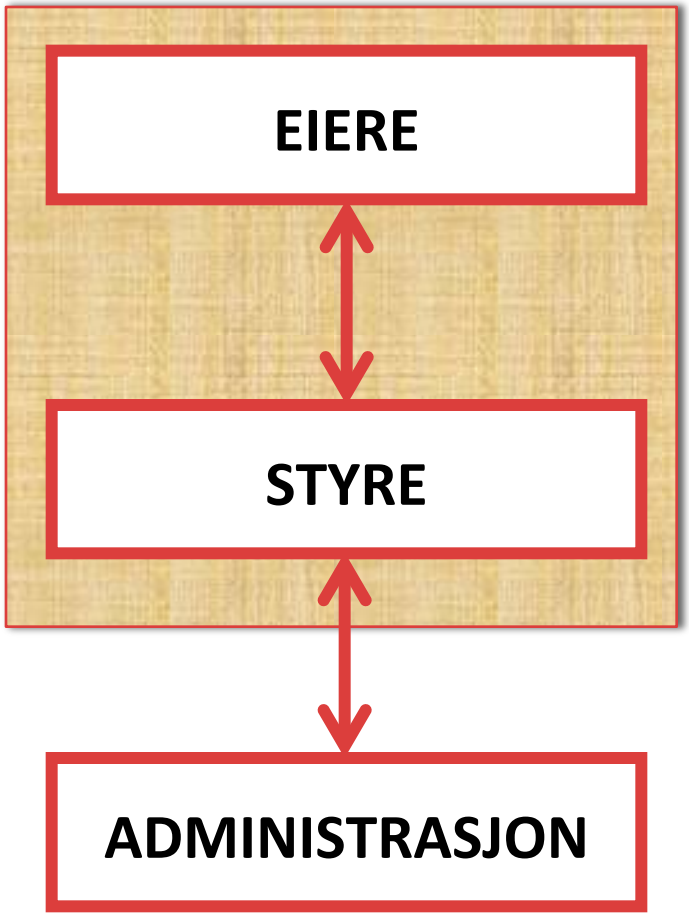
Go where the money is

Bank robber Willie Sutton reputedly replied to a reporter's inquiry as to why he robbed banks by saying "because that's where the money is."

A few random reminders

1. *Doing things right vs doing the right things*
2. *Speed no replacement for direction*
3. *All creativity is combinatorial*
4. *Balance humility with confidence, curiosity with skill*
5. *Prepare for war, act for peace*
6. *If you want to go fast, go alone; to go far, take your friends*

Landskap



Landskap: Styret vs Eier, Aksjeloven

Styret er eiers representant i selskapet

- *MEN: Gjelder* ***eierfellesskapet*** *(ikke enkeltaksjonærer)*
- *Styret skal forvalte og ivareta* ***selskapsinteressen***
- *Styremedlemmer har* ***verken rett eller plikt*** *til å la seg instruere av enkeltaksjonærer*

Den generelle misbruksbestemmelse

- *"Styret må ikke foreta noe som er egnet til å gi visse aksjeeiere … urimelig fordel på andre aksjeeieres eller selskapets bekostning" [asl. § 6-28]*
- *Lojalitetskrav, minoritetsbeskyttelse*

> Corporations will have to be governed for the good of all their stakeholders, not just shareholders

Samspillet styret og eier

1. *Strategisk mål må være omforent; Eierinteressen dominerer målet, men ikke nødvendigvis veien*
2. *Styret ansvarlig for strategien; Og for "selskapsinteressen"*

Særlige utfordringer:
Gründerbedrifter
Familieselskaper
Dominerende eiere

Hva vil eieren med styret?

HVA ER EN KOMPETENT EIER?

Temaer og dilemmaer

1. ***Tydelig og forutsigbar eier**: Styrets oppgaver*
2. ***Åpen og empatisk eier**: Styrets komposisjon og dynamikk*
3. ***Klok eier**: Styremedlemmenes rolle og forventninger*
4. ***Krevende eier**: Styreoppfølging, evaluering og utvikling*
5. ***Konstruktiv eier**: Styrets tidsbruk og aktiviteter*
6. ***Kunnskapsrik eier**: Styrets verdiskapning og megatrender*
7. ***Langsiktig og engasjert eier**: Selskapets verdier og kultur*

> Gjøre ting riktig
> eller
> Gjøre de riktige tingene

Takk for oppmerksomheten!

Kontakt:

silvija.seres@technorocks.com