



EN VERDEN I  
FORSKELLIGE GEAR

2019

H &  
B

REAL VALUE. REAL PEOPLE.

# EN VERDEN I FORSKELLIGE GEAR

Brexit kaster en skygge over den europæiske økonomi. Briterne har længe haft en debat om en hård eller en blød version af beslutningen om at træde ud af EU. Uanset karakteren kommer det til at påvirke de mange virksomheder, der samarbejder med briterne.

I Tyskland er der usikkerhed. Den mangeårige kansler Angela Merkel har meddelt, at hun ikke genopstiller ved det næste valg. Selvom der er to år til, vil det påvirke udviklingen i Europas stærkeste økonomi. Samtidig har den italienske økonomi det svært. Støvlelandet er forgældet, og det indskrænker handelfriheden. Og i Frankrig kæmper præsident Emmanuel Macron med at få fart i de nødvendige reformer.

På vej op i gear ser vi USA, hvis økonomi lige nu udvikler sig positivt. Arbejdsløsheden har ikke været lavere i mere end 40 år, og optimismen findes stadig blandt de fleste topchefer. Selvom præsident Donald Trump har splittet landet med sin omdiskuterede politik og retorik, leverer det amerikanske erhvervsliv vækst og lønsomhed i særklasse.

Indien har i mange år stået i skyggen af Kina, men nu har den indiske økonomi sat turbo på udviklingen, mens den kinesiske viser svaghedstegn. Og landet "down under" – Australien – havde sin seneste recession i 1991. Altså 27 år med økonomisk vækst.

Der tegner sig et broget billede for 2019, og det kan være vanskeligt at navigere i som topleder. Men stor foranderlighed skaber også store muligheder – hvis man er i stand til at gribe dem. I dette årsskrift giver vi vores bud på, hvad der skal til.

H&B | Hildebrandt & Brandt  
Nytår 2019

# ET SEKTORPERSPEKTIV PÅ FREMTIDENS SUCCES

## **BANKERNE**

Flere banker har haft svært ved at få styr på 'det moralske kompas'. Det har betydet tillidstab, imageklø og kundeflugt. De uheldige engagementer er ikke begrænset til de største banker, så den politiske bevågenhed er stor. Der er brug for et ændret samspil mellem myndigheder, politikere og banker. De succesfulde bliver dem, der får etableret tillid.

## **OFFENTLIG SEKTOR**

Der kommer folketingsvalg i 2019, som også bliver et år med mange reformer. Udfaldet af reformerne kommer til at påvirke, om Danmark skifter statsminister. Det vil have stor indflydelse på de mere end én million offentligt ansatte. En succesfuld strategi vil være at ruste de offentlige institutioner til at skabe gode resultater, som politikere kan sole sig i.

## **MEDIERNE**

Medierne har succes og fiasko samtidig. Antallet af yngre, der vil betale dyrt for et abonnement, er faldende. Interessen for nyheder er usvækket, men Facebook, Instagram og LinkedIn vil øge sine markedsandele. For de danske medier vil det være nødvendigt at justere forretningsmodellen og finde nye indtægtskilder.

## **DETAILHANDEL**

Amazon venter lige om hjørnet. I 2019 vil en dansk afdeling være en kendsgerning. Internetgigantens volumen på tværs af landegrænserne vil betyde, at ikke mindst stormagasinerne bliver udfordret. De succesfulde bliver dem, som kan genopfinde detailhandlen og tilføje et element af eksempelvis underholdning.

## **INFRASTRUKTUR- OG TELESELSKABERNE**

Branchen bevæger sig to veje: mod content- eller infrastrukturforretninger. De succesfulde content-baserede teleselskaber skal være i stand til at indgå nye alliancer, så deres indhold adskiller sig fra konkurrenternes. Infrastruktur-selskaberne får succes ved at holde omkostningerne nede og sikre maksimal driftssikkerhed.

## NYE MULIGHEDER STILLER NYE KRAV

Den teknologiske udvikling og digitalisering af værdikæder driver forandringer og skaber nye forretningsmodeller. Uber, Airbnb, Facebook, Netflix og mange andre har radikalt ændret en række brancher. Nogle direkte – andre indirekte.

Virksomheder, der tidligere har konkurreret på evnen til at skabe fysiske produkter, omlægges til at fokusere på at producere og udnytte data, levere services og kære brugere til deres digitale økosystemer. Og robotter er ikke længere noget, der kun findes i Hollywood-film. De er kommet ind i dagligdagen.

Vi ser det ikke som et spørgsmål om, hvorvidt din virksomhed skal udnytte de teknologiske muligheder. Det afgørende spørgsmål er: Hvor hurtigt? Venter du pænt til, at alle konkurrenterne har taget de første ukendte skridt, eller er du med i forreste række, hvor virksomheder eksperimenterer og afprøver grænser?

Og hvad betyder forandringen for investeringer? Særligt de langsigtede investeringer bliver udfordret af en verden, der i stigende grad er omskiftelig, usikker, kompleks og tvetydig.

## KLAR – START – PARAT

At kunne handle hurtigt på nye muligheder stiller store krav til organisationers transformationsevne. For transformationer er ikke et valg. De er en nødvendighed.

Det bekræfter en undersøgelse, vi har foretaget blandt danske topledere, hvor mere end 85 procent vurderer transformation til at være et af de allervigtigste temaer for topledelsen.

Men evnen til at transformere er ikke tilstrækkelig i sig selv. For at kunne følge med omskifteligheden i verden anno 2019 skal man kunne transformere hurtigere end tidligere. Dog kæmper syv ud af ti af de adspurgte topledere med at gennemføre transformationer i det nødvendige tempo.

En del af forklaringen findes i virksomhedens fokus. Man taler ofte om, at topledere skal gøre deres medarbejdere forandringsparate, men forandringsparathed er en reaktiv tilgang. Hvis man rent faktisk vil gear organisationen til at håndtere transformationer, kræver det, at medarbejderne er forandringsdrevne.

Det betyder, at man ikke blot venter på, at en transformation skal finde sted og er parat, når den kommer. I stedet skal man være drivkraften bag transformationen og selv skabe den på baggrund af behov og muligheder i markedet.

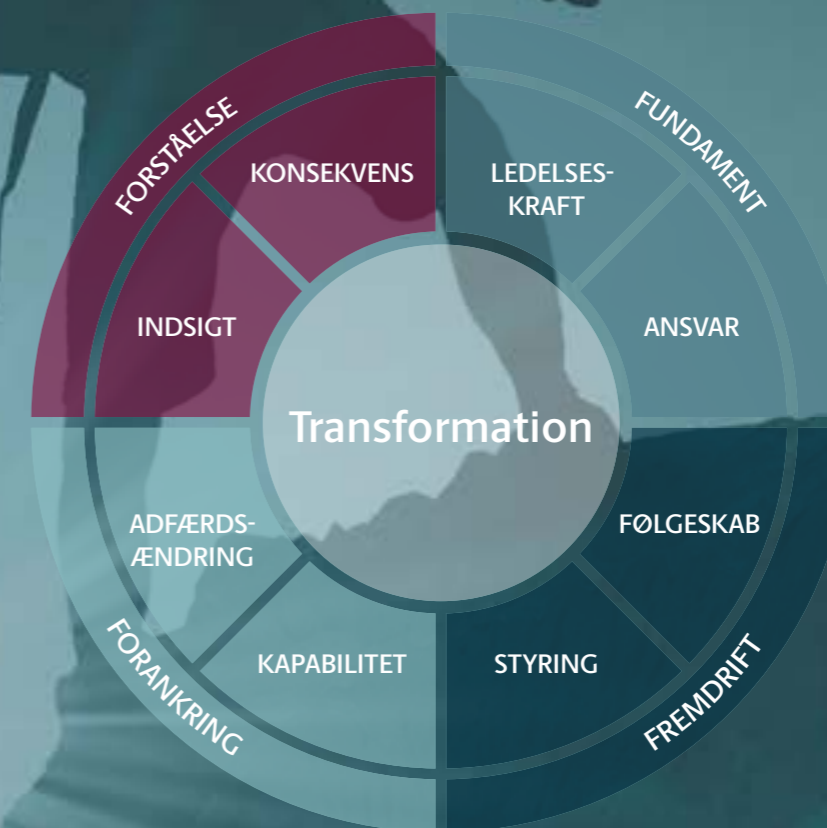
# DU SKAL HANDLE DIG TIL EN NY MÅDE AT TÆNKE PÅ

Transformation er ikke noget, man nogensinde bliver færdig med eller kan sige 'tjek' til. Det kræver konstant træning og opmærksomhed. Og med træning mener vi ikke at læse en PowerPoint-præsentation eller være på et to-dages-kursus. Man kan nemlig ikke tænke sig til en ny måde at handle på – man skal handle sig til en ny måde at tænke på.

Organisationer skal proaktivt arbejde med fire hjørneste for at være forandringsdrevne og sikre den nødvendige hastighed i de transformationer, der kommer. Arbejdet omfatter ikke kun topledelsen, men involverer hele organisationen.

Og det kan være en krævende opgave for organisationen, for det er menneskeligt at søge stabilitet. Så hvad gør vi, når det eneste stabile er det foranderlige? Det er topledelsens opgave at sikre en ny form for stabilitet, som organisationen kan finde tryghed i. Denne nye stabilitet findes ikke i klassiske arbejdsopgaver og tilhørsforhold, men kan findes i selve måden, man driver transformationer på – i transformationsprocessen.

Vi kalder det transformationshjulet.



## TRANSFORMATIONSHJULETS FIRE HJØRNESTEN:

- + **FORSTÅELSE:** Forståelse af situationen og forventelige reaktioner på forandring
- + **FUNDAMENT:** Transformation kræver, at både ledelse og ansvar er på plads
- + **FREMDRIFT:** Der er behov for energi og retning for at skabe optimal bevægelse og fremdrift
- + **FORANKRING:** Transformation realiseres ved at sikre kompetencer og reelt ændret adfærd

## FORSTÅ DIN ORGANISATION

Som topleder skal man kende sin organisation og vide, hvordan den vil reagere på påvirkninger udefra. Det kræver, at man opbygger en kultur baseret på tillid, hvor feedback både kommer oppefra, nedefra og udefra.

Toplederne skal forstå, hvilken betydning en transformation har for organisationen. At håndtere dette kræver nærvær og evne til at lytte.

“

*Det er min rolle at skabe det visuelle maleri af den nye situation og skabe tillid, troværdighed og forståelse for forandringen.*

*(Topleder i H&B-undersøgelse)*

## INTEGRER UDVIKLING I DRIFTEN

Organisationer, der lykkes med transformationer i den ønskede hastighed, har høj ledelseskraft. Det står klart i vores undersøgelse.

Succes med transformation kræver også et tydeligt ansvar hos de involverede, men hvem har egentlig ansvaret for transformation og udvikling? Vi anbefaler, at man integrerer udvikling som en naturlig del af driften og holder op med at se de to ting som adskilte.

Det kræver, at mellemledere og medarbejdere kan være selvledende og har beslutningskompetence. Udviklingen går let i stå i lange beslutningshierarkier.

“

*Øget ledelseskraft er et kardinalpunkt, og manglen på det udfordrer lige nu vores evne til at transformere i min virksomhed. Vi skal derfor investere i ledelsessystemet.*

*(Topleder i H&B-undersøgelse)*

## EN STÆRK VISION OG AGIL STYRINGSMODEL

Som topleder har man brug for en stærk vision, som kan guide autonome enheder i at træffe de rigtige beslutninger trods forandring og uforudsigelighed.

Vi kan se, at de organisationer, der lykkes med deres transformationer i den ønskede hastighed, ikke arbejder ud fra en traditionel styrings- og projektmodel. Det er nødvendigt med en mere agil tilgang, som både sikrer autonomi og koordination på tværs.

“

*Som topleder skal man hele tiden afveje, hvad det næste skridt er, for det er også et vilkår, at vi ikke kan lægge en snorlige projektplan, men at vi må lære og tilpasse os undervejs.*

*(Topleder i H&B-undersøgelse)*

## DET SKAL VÆRE LET AT GØRE DET RIGTIGE

Det er vigtigt at have orden i penalhuset – og have styr på organisationens fundament, inden man sætter en transformation i gang. Ellers bliver den svær at gennemføre og forankre. Toplederen skal sikre klarhed over både processer, kapacitet, struktur, kompetencer, system og teknologi forud for transformationen.

Hvis visionen ikke omsættes til konkret adfærd, fejler transformationen, og man får ikke gevinst af arbejdet. Samtidig risikerer man at nedbryde den kultur, der skal understøtte fremtidige transformationer. Det bedste råd for at lykkes er klar og ærlig kommunikation. Det indebærer blandt andet at forklare medarbejderne, hvordan transformationen påvirker deres hverdag og at inspirere dem til at spille med.

“

*Alle medarbejdere skal forstå, hvad der kræves af dem i indsatser og adfærd for at bidrage til transformationen, og det skal der aktivt ledes efter.*

*(Topleder i H&B-undersøgelse)*



## 2018 I H&B

### ÅRET DER GIK

I ÅRETS LØB, HAR VI LØST OPGAVER INDEN FOR OMRÅDER SOM:



#### FORRETNINGSSTRATEGIER

Udvikling af forretningsstrategier med udgangspunkt i forskellige scenarier for at imødegå et marked med stor usikkerhed.



#### KUNDESTRATEGIER OG KUNDEKULTUR

Opbygning af koncernprogrammer til forbedring af kundetilfredshed og kundekultur gennem kundestrategi og kunderejser på tværs af forretningsområder.



#### STRATEGIEKSEKVERING OG PROGRAMLEDELSE

Etablering af programkontor, programledelse og transformationsledelse i forbindelse med implementering af strategier.



#### TRANSFORMATION

Design og implementering af nye operating models og nye organisationsdesign.



#### EFFEKTIVISERING OG LØNSOMHEDSPROGRAMMER

Nedbrydning og eksekvering af initiativer med det mål at reducere virksomhedens langsigtede operationelle omkostninger.



#### AKTIVT FAMILIEEJERSKAB

Gennemførelse af programmer med henblik på at udvikle et fortsat stærkt og aktivt familieejerskab.

### ÅRETS UDGIVELSER

VI HAR I ÅRETS LØB UDGIVET EN STRIBE MAGASINER:

**TOPLEDELSENS NØGLE TIL VÆRDISKABELSE** – Find ind til kernen af forretningsstrategien og strategiprocessen

**AKTIVT FAMILIEEJERSKAB** – Gør ejerskabet til en fordel

**KØB OG SALG AF VIRKSOMHEDER** – Råd og vejledning til at komme sikkert igennem M&A-processen

**ER DIN KOLLEGA EN ROBOT?** – Danske virksomheders brug af robotsoftware til at automatisere arbejdsprocesser

**BEDST TIL KUNDEOplevelser** – Sådan kommer du videre

**EKSEKVERING I EN KOMPLEKS VERDEN** – Takten er virksomhedens pulsslag

Alle magasinerne kan downloades på [hildebrandtbrandi.com/videndeling](http://hildebrandtbrandi.com/videndeling)

God læselyst!

# H&B

H&B er topledelsens rådgiver. Vi hjælper organisationer til at opnå toppræstationer med værdiskabende rådgivning, fra analyse og strategi til eksekvering og forankring – for mennesker og med mennesker.

## + VI ARBEJDER SÆRLIGT INDEN FOR TRE OMRÅDER:

Strategy & Organisation  
Commercial Excellence  
Operational Excellence

[hildebrandtbrandi.com](http://hildebrandtbrandi.com)



REAL VALUE. REAL PEOPLE.