2023

SÆT RETNING I EN VOLATIL VERDEN

Jan Sirgurdur Christensen
SOS International

Helle Bach
DSV

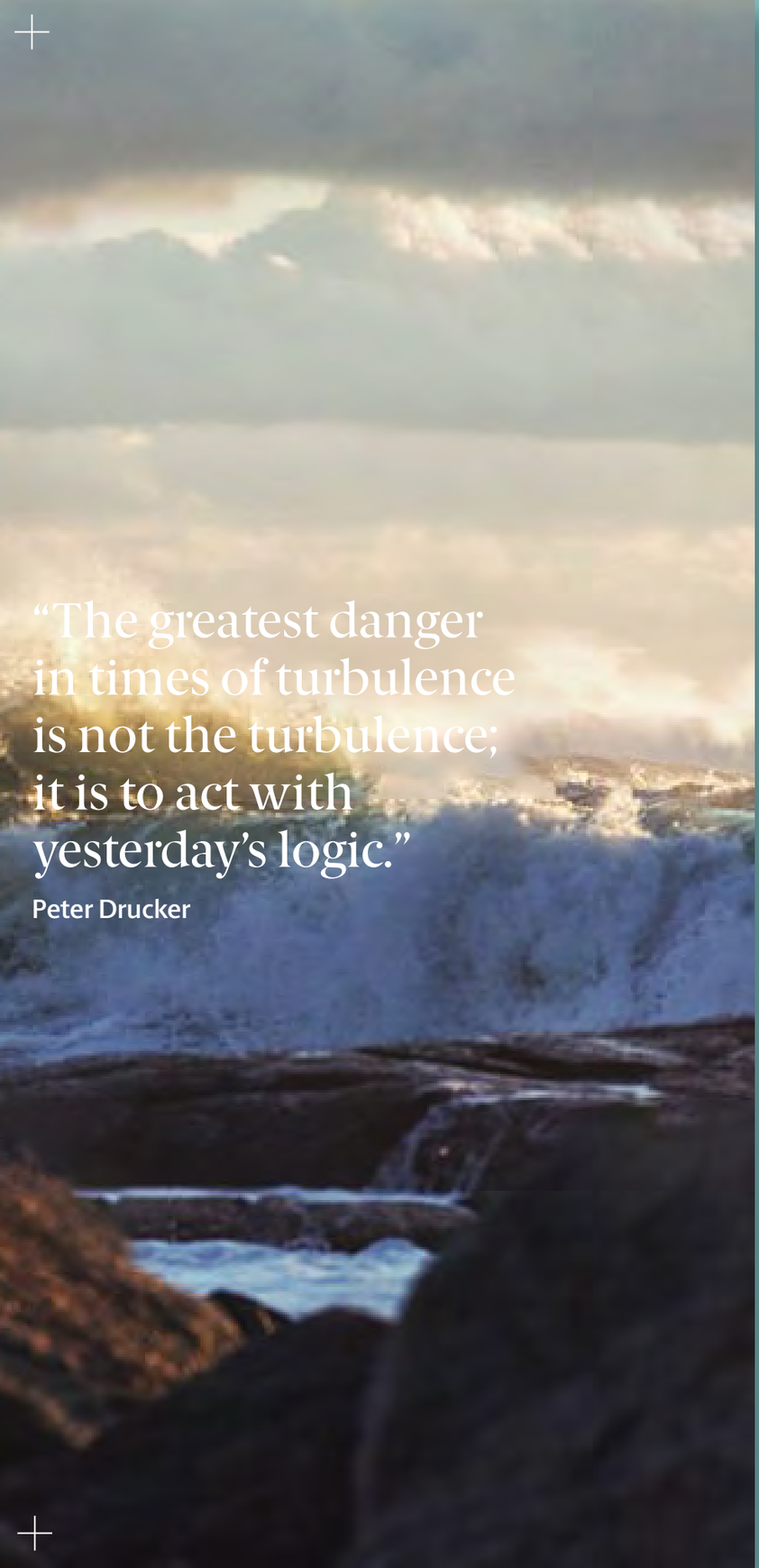
Michael Møller
Copenhagen Business School

Bjarne Steen Jensen
Unilever

Anne-Sofie Van den Born Rehfeld
H&B

Niels Bang Hansen
Danske Bank

HILDEBRANDT & BRANDI



"The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic."

Peter Drucker

2023

SÆT RETNING I EN VOLATIL VERDEN

H&B

REAL VALUE. REAL PEOPLE.

Indhold

5 Vi skal forberede os på volatile tider

Jan Sigurdur Christensen, CEO i SOS International
6 Man skal turde at skabe plads til at kigge ud ad vinduet og tænke sig om

Helle Bach, Executive Vice President, Group HR i DSV
10 Fusion på formel

Michael Møller, Professor på CBS
14 Vi skal interessere os mere for taberne

Bjarne Steen Jensen, Administrerende Direktør Unilever
16 Agilitet i krisetider sikrer, at fejl ikke bliver til katastrofer

Anne-Sofie Van den born Rehfeld, Associate Partner Hildebrandt & Brandi
20 Familien er det hemmelige våben i krisetider

Niels Bang Hansen, Erhvervskundechef i Danske Bank
24 Danske virksomheder har gode forudsætninger for at klare krisen

27 5 fokusområder for 2023

Vi skal forberede os på volatile tider

HVIS en krise betyder en mulighed, er det ikke muligheder, der har manglet de seneste år for danske virksomhedsledere. Fra coronakrise og forsyningskrise til energikrise, klimakrise og geopolitisk krise har virksomhederne løbende skullet omstille sig til ændrede vilkår for at drive forretning.

Søren Brandi
Managing Partner, H&B

KRISERNE har forskellige ansigter og forskellige konsekvenser, afhængigt af, hvilken industri, man møder dem i. Nogle virksomheder er særligt udfordrede, mens andre oplever strategisk medvind. Men alle må både i deres kortsigtede taktik og den langsigtede strategi tage højde for en høj grad af omskiftelighed og, i den seneste tid, også en strammere finansiel agenda, hvor kapital koster mere og er sværere at få adgang til.

DE seneste års kriser indikerer, at den stabile økonomiske verdensorden, som har været vores virkelighed de sidste 40 år, ikke længere kan tages for givet. Vi forlader det regime, som økonomerne kalder *Den store moderation,* og som var kendetegnet ved et voksende globalt produktionsapparat, lav inflation og stabil vækst. I stedet forventes det, at vi bevæger os ind i *Den store volatilitet*, som er præget af handelshindringer, mindre globalisering, klimakrise og begrænsede energiressourcer. Og altså med hyppigere og større chok mod verdensøkonomien til følge.

DE virksomheder, som klarer sig godt i volatile tider, er kendetegnet ved at være konservative i deres finansiering og at være gode til at aflæse foranderligheden og omsætte indsigter til handling både internt og eksternt. De evner at aflæse og tilpasse sig det, som verden kræver – uanset om det er en kortvarig opbremsning eller fuld fart frem i den strategiske retning. Man kan kalde det strategisk resiliens, eller som vi siger i H&B: Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden.

I dette årsskrift stiller vi skarpt på, hvordan en række topchefer ser og håndterer kriser. Hver for sig belyser de forskellige aspekter af at lede langsigtet i en kortsigtet verden. Lad dig inspirere af deres erfaringer, og brug deres indsigter som afsæt for at styrke jeres egen virksomhedskultur og -struktur. Så kriserne også bliver muligheder for jer i 2023.

God læselyst!

"XxxxXxx"
XXxxx

"Det handler ikke om at løbe hurtigere, men klogere."
Jan Sigurdur Christensen

Man skal turde at skabe plads til at kigge ud ad vinduet og tænke sig om

SOS International har krisehåndtering i sit DNA som en del af dagligdagen med akut vejhjælp, når folk bliver ramt af sygdom på rejsen eller en overbelastet krop eller psyke. Men hvad er god ledelse, når det er omverdenen, der er præget af kriser? Det handler især om at skabe stærke relationer og tid til at tænke sig om – nærmest kede sig lidt, mener CEO Jan Sigurdur Christensen, der har en fortid hos blandt andre SAS og DSB.

Hvad er for dig god ledelse i krisetider?

Jeg har været kriseleder i flere af mine jobs, og har skullet håndtere både flystyrt, togulykker og cyberangreb. Når du har akutte kriser, der truer virksomheders eksistens og kunders liv, er der brug for en håndfast ledelsesstil. Der er nødt til at være konsekvent styring – typisk i nogle timer eller i nogle dage. Det kalder ofte på en anden organisering end normalt, hvor en eller flere sætter sig tungt for bordenden.

En anden form for krise er den, der pludseligt finder sted i vores omverden. En sådan krise var fx Covid19. Her må man samle ledelsen og forstå situationen for at vurdere, hvad netop den kalder på af håndtering.

Endelig er der den krise, der skal håndteres ved løbende transformation for netop at undgå, at virksomheden havner i krise. Her skal ledelsen have defineret et fælles formål og tydelige principper, men det er organisationen, der skal arbejde med forandringen. Det er en proces, hvor man som ledelse skal turde at være i et rum, hvor der ikke er svar på alt. Hvordan ser verdensøkonomien ud de næste 12 måneder? Det ved vi ikke. Som ledelse skal man sætte retning, og man kan korrigere, men man skal acceptere, at man ikke kan svare på alting. Man må være lydhør, anspore til dialog og arbejde på gode relationer. Ledelse kan måles på, hvor stærke relationer, vi har til hinanden. De nemme problemer bliver løst hurtigt. Men de svære problemer kan man ikke løse alene som leder. At tro det, er en utopi. Der har man brug for at tale sammen og at hjælpe hinanden. Og det gør man, når relationerne er stærke.

Hvordan skal man som topleder forberede sig til ledelse i krisetider?

Det handler netop om at opbygge gode relationer, for så kan man mobilisere store kræfter. Specielt, når kriserne opstår pludseligt. Så kan man præstere 2-3 gange af, hvad man kan normalt. Det kan man naturligvis ikke fortsætte med. Men der skal relationer til – også når det handler om at transformere, så man undgår at havne i forretningsmæssige kriser. Og der skal være indhold i relationerne. I SOS International kan det fx handle om at bringe de kommercielle folk sammen, så de i fællesskab kan udvikle produkter, der er tilpasset markedet. Eller sætte de ansvarlige for alarmcentralerne sammen, så de får opbygget et fælles sprog og kan hente inspiration fra andre kolleger, der sikrer, at de løbende er på toppen af branchen.

Jan Sigurdur Christensen
CEO i SOS International siden marts 2022. Tidligere CCO i DSB og Head of Business i SAS.

Vores virksomhed har tidligere været meget siloopdelt. Man har ikke talt sammen på tværs. Bare det at begynde at dele viden, at udvikle os sammen er stort. Vi mennesker har ofte tendens til at lukke os om os selv. Vi glemmer, at den velstand, der er i verden, er et produkt af den forskellighed, der er. Her i SOS International har vi gjort HR og kommunikation til en del af Group Management, hvilket også markerer et øget fokus på kultur, kommunikation og samarbejde på tværs.

Hvilke ledelsesdyder er særligt vigtige i kriser?

I hardcore kriser er styring en vigtig disciplin. Under det, en særlig governance og en særlig organisering. I DSB byggede vi en ny organisation, som var klar på dag to efter coronanedlukningen af landet. Situationen kaldte på noget andet end det sædvanlige. Og at kunne afkode, hvad situationen kalder på i en krise, er vigtigt. Det kan man ikke sætte på formel på forhånd. I langsigtede transformationer er tålmodighed den største udfordring. Man vil ofte gerne kunne give svar. Og være normativ. Men man må acceptere, at det er ok, at tingene er lidt usikre. Jeg selv er et meget tålmodigt menneske. Måske næsten for tålmodig. Jeg elsker, at jeg ikke ved, hvad der sker. Derfor ved jeg også, at jeg skal have mennesker omkring mig, der skubber til min tålmodighed.

I SOS International er vi i starten af en transformation. Det øverste ledelsesniveau står tæt sammen og har et fælles billede af den langsigtede vision. Nu skal vi i gang på roadmap-niveau, og føre forandringerne ud i resten af organisationen. Men vi står over for en række til- og fravalg, som er svære. Og her er udfordringen at skabe tid og rum til at kigge ud ad vinduet og tænke sig om. Det er svært på alle andre niveauer end mit. Jeg har kun ét ledelsessystem. Jeg har tid til at kede mig. Alle andre mellemledere har ledelse både op og ned og det betyder, at de skal bruge mere tid på at orientere sig.

Der skal være plads til, at man keder sig lidt en gang imellem. For når man keder sig, opstår der rum til reflektion. Det er en personlig ledelsesambition for mig. I den danske og nordiske virksomhedskultur er succeskriteriet stadig at have travlt, og vi har en tendens til, at det hele skal gå stærkere. Men nogle gange skal man gå langsomt for at kunne gå stærkt.

Mit eget billede på det kommer fra min fritid, hvor jeg løber ultraløb. Altså løb på mere end 50 km. Jeg ved, at hvis jeg lægger en lille smule for hårdt ud, så dør jeg de sidste ti km. Men hvis jeg løber langsomt nok i starten, så kommer jeg hurtigt igennem. Transformationer i store virksomheder tager typisk 3-4 år. Vi skal have et mindset, der handler om ikke brænde alt krudtet af i starten. Det handler ikke om at løbe hurtigere, men klogere. Når vi arbejder klogere, får vi bedre leverancer til færre ressourcer.

Hvilke ledelsesdyder er alment gyldige og gælder i både krise- og opgangstider?

For det første er der hele relationsdelen – at arbejde for og med mennesker og at være sig bevidst om, at forudsætningen for at flytte en virksomhed handler om, hvordan vi er sammen.

For det andet er der de klassiske dyder i forhold til at følge op på virksomhedens KPI'er – er vi på rette spor, og opnår vi de nødvendige resultater? Og har vi de rette indikatorer? Fx siger en indikator på medarbejdertilfredshed, der bliver målt en gang om året måske ikke nok om, hvordan tilfredsheden egentlig er.

For det tredje er der et vigtigt kommunikativt element. Personligt gør jeg mig umage med både at tale i billeder og tal, abstrakt og ikke abstrakt, så de budskaber, jeg kommer med, bliver forstået – giver relevans og mening for medarbejdere, der tænker og forstår forskelligt. En organisation kommer ingen steder uden mening.

> ”Hvordan ser verdensøkonomien ud de næste 12 måneder? Det ved vi ikke. Som ledelse skal man sætte retning, og man kan korrigere, men man skal acceptere, at man ikke kan svare på alting.”
>
> **Jan Sigurdur Christensen**

Fusion på formel

Siden 1976 har M&A været en central del af vækststrategien for den globale transport- og logistikvirksomhed, DSV. Det betyder, at virksomheden i dag har en yderst veludviklet praksis for virksomhedsopkøb, som har betydning for, hvor hurtigt den opkøbte virksomhed bliver fuldt integreret i DSV. To centrale faktorer er afgørende for værdiskabelsen: Planlægning og hastighed.

DET ville være en tilsnigelse at sige, at virksomhedsopkøb kan sættes på formel, da opkøb kommer i mange forskellige størrelser og typer. Alligevel har DSV i forbindelse med de seneste virksomhedsovertagelser brugt kræfter på at sætte selve integrationsprocessen så meget i system, som det er muligt. I en volatil verden hvor usikkerhed kan vise sig fra omverdenen på adskillige måder, er det vigtigt for DSV at minimere usikkerhed i deres processer for opkøb.

"Vi gør alt, hvad vi kan, for at minimere den tid, hvor folk skal sidde og være usikre. Det gør vi både ud af menneskelige hensyn for at begrænse bekymring og usikkerhed, og så selvfølgelig af forretningshensyn, fordi vi ved, at usikkerhed betyder performance-nedgang, ligesom vi risikerer, at folk forlader virksomheden," forklarer Helle Bach, som er global HR-direktør i DSV. Hun har været en del af DSV siden 2015 og har dermed også været involveret i de seneste virksomhedsopkøb.

Hvem står for hvad

I de seneste virksomhedsopkøb har særligt to faktorer væ-

”Den praktiske og tekniske integration er jo en del af din business case, fordi hurtig strømlining er lig med færre omkostninger. Derfor giver det kun mening at være så klar som muligt med en plan for det område også.”

Helle Bach

Helle Bach
Executive Vice President, Group HR i DSV. Har været en del af DSV siden 2015.

ret afgørende for, at flere tusinde medarbejdere og indtil flere ledelseslag er blevet velintegreret. De to faktorer er planlægning og hastighed. Alt, fra den mere praktiske integration af it-systemer, kontorer, hjemmeside og kundedatabaser til den mere bløde, organisatoriske del, er forsøgt sat i system. ”Vi har udviklet en approach, som er formaliseret, så vi ved, allerede når vi overtager nøglerne, hvem der skal stå for hvad. Vi har et framework og nogle aftalte work streams, hvor de forskellige funktioner ved præcist, hvem der skal gå i gang med hvad – it, forretning, HR osv. Så både forretningsdelen og gruppefunktionerne har en plan for, præcist hvad der skal ske inden for deres område. Vi har også regler for, hvem der kan beslutte hvad og i hvilken rækkefølge, så vi kommer hurtigt ud over stepperne. Og så skal der rapporteres på det hele månedligt,” fortæller Helle Bach.

I forbindelse med et opkøb er der altid en længere periode, hvor man ikke må tale sammen, den såkaldte stand-still-periode, hvor konkurrencemyndighederne i relevante lande skal kigge på det forestående opkøb og vurdere, om det kan godkendes, og derfor kan det synes udfordrende at lave alt for detaljerede planer på både praktikken og organisationen. Men også her har DSV udviklet en systematik, som hjælper dem med at komme hurtigt på plads: ”Der er masser af ting, du kan få på plads, uden at du kender det endelige resultat. Du kan eksempelvis ikke vide, hvilke specifikke personer, der skal være de kommende landechefer, men du kan opstille kriterierne, som du vil lægge til grund for din udvælgelse. Det gør det markant hurtigere at træffe en beslutning, når myndighederne har godkendt købet,” forklarer Helle Bach.

Også på den mere praktiske og tekniske del er der masser af ting, du kan forberede, lyder hendes råd: ”Der er jo nogle oplysninger, som man gerne må udveksle i stand still-perioden, som kan have betydning for, hvor hurtigt du kan rykke. Fx hvilket it-system, den anden virksomhed bruger, hvor deres kontorer er, hvor mange medarbejdere de er osv. Den praktiske og tekniske integration er jo en del af din business case, fordi hurtig strømlining er lig med færre omkostninger. Derfor giver det kun mening at være så klar som muligt med en plan for det område også,” understreger hun.

Budskabet er klart. Jo flere processer, man kan få sat i system, jo mindre usikkerhed venter forude. Det er afgørende for medarbejderne og værdiskabelsen i virksomheden.

”The Chinese use two brush strokes to write the word ‘crisis.’ One brush stroke stands for danger; the other for opportunity. In a crisis, be aware of the danger- but recognize the opportunity.

John F. Kennedy

Vi skal interessere os mere for taberne

Hvad man skal gøre i krisetider, afhænger af, hvordan man er stillet, når man rammer krisen. Men generelt er vi for optaget af succes og for længe om at erkende et nederlag. Sådan lyder vurderingen fra professor Michael Møller, professor på CBS, der peger på særligt tre faldgruber, vi skal være opmærksomme på, hvis vi vil træffe strategisk rigtige valg, når krisen rammer.

I 1813 regerede Napoleon Bonaparte verdens vigtigste kejserdømme. I 1814 blev han afsat som kejser. I 1815 blev han deporteret til Skt. Helena, hvor han måtte blive til sin død. Den historie kan danske virksomhedsledere lære af, vurderer Michael Møller, der er professor ved institut for finansiering på CBS.

"Napoleon satsede alt på rødt og mistede det hele. Han kunne i stedet have beholdt en del af sit imperium, hvis han i 1813 havde valgt at slutte fred med sine modstandere. Men den strategi, der førte til hans storhed, endte med også at føre til hans fald. Hvad man skal gøre i krisen, afhænger af, hvad man har gjort inden krisen. Hvis man har været ekspansiv i de normale tider og har få finansielle reserver og beskeden polstring, så bør man sandsynligvis bremse op i krisen. Alt andet vil være high risk strategy, der kan resultere i fallit."

Michael Møller har i mange år forsket i investeringer og finansiering med særligt fokus på bankerne og den finansielle sektor. Han fremhæver tre overbevisninger eller faldgruber, vi skal være opmærksomme på at undgå, hvis vi vil træffe gode strategiske valg i en krisetid.

Faldgrube 1:
Vi interesserer os for meget for vinderne og for lidt for taberne

"Det er historien om Napoleon. Vi har en tendens til at overvurdere evnerne hos folk, der inkasserer store gevinster. Vi glemmer at se på, om den strategi, der førte til, at de fik en stor gevinst, er den samme strategi, der fører til, at de senere får et stort tab. Eller om andre, der følger samme strategi, får et stort tab. Generelt er det sådan, at tabere i en krig ofte er for længe om at indrømme nederlaget og derved begrænse det. Og virksomheder er ofte for langsomme til at opgive og kommer derfor til at tabe alt for mange penge. Det gælder de fleste af de danske skibsværfter - Nakskov, Helsingør, Aalborg, B&W... og mange bankbestyrelser. Både i krig og økonomi skal du forberede dig i god tid og have tilstrækkelige reserver. Du kan ikke lægge din strategi uafhængigt af dit udgangspunkt. Og hvis du vil ekspandere dig ud af krisen, skal du starte med at være fed. Hvis du ikke er polstret godt nok, må du overveje, om du skal lukke eller fusionere med en større partner. Det er de virkelig svære beslutninger. Når du først står med ryggen mod muren, er det svært at læse skriften på væggen. Problemerne opstår før, du står med ryggen mod muren. Og du skal tænke over, hvordan du skal handle, før det går galt."

Faldgrube 2:
Vi overvurderer os selv

"En generel tendens i det danske samfund er, at vi råber op om, at vi er for forsigtige – at vi har en lønmodtagerkultur. Men hvis det er rigtigt, burde der så ikke være flere, der lukkede deres virksomheder solvent? Jeg mener, at alt for mange er alt for optimistiske. Iværksættere undervurderer generelt risikoen for fiasko, det viser undersøgelser. De overvurderer sig selv.

Foto: Mads Joakim Rimer Rasmussen/Ritzau Scanpix

Michael Møller, professor på CBS

Et godt billede på det er, at jeg plejer at spørge mine studerende, hvor mange af dem, der har en humoristisk sans under gennemsnittet. Gæt selv, hvor mange, der rækker hånden op. Den bias skal man være opmærksom på, når man driver virksomhed. Hvis danskerne generelt var overforsigtige, burde de få modige, der bliver selvstændige, i gennemsnit have meget høje indkomster. At vi er for forsigtige forekommer ikke at være empirisk underbygget."

Faldgrube 3:
Vi undervurderer verdens usikkerhed

"Hvert år er der journalister, der skriver, at nu er verden usædvanligt volatil. Men verden er altid volatil. Det er en løs påstand at skrive, at den er det i særlig grad lige nu. Det skriver vi kun, fordi vi har en dårlig hukommelse. Grundlæggende har folk for travlt med at forecaste udfald og bruger for lidt tid på at diskutere usikkerhedsgrænser. Når vi skal skønne, hvor usikker verden er i forhold til inflation, rente og vækst, undervurderer vi det. Der sker flere uventede ting, end vi tror. Og ligegyldigt hvor godt et projekt er planlagt, så kan noget stadig gå galt. *The best laid schemes o' mice an' men gang aft a-gley*, lyder en linje i et digt, som John Steinbeck har skrevet bogen Mus og Mænd over. Musen i digtet har indrettet et hyggeligt musehul med forråd og indrettet det perfekt til vinteren, men ser hele sin drømmetilværelse blive ødelagt, da landmandens plov kører gennem musereden. Et illustrativt eksempel på, hvordan vi undervurderer, hvor mange forandringer, der kommer udefra. Vi kommer til at tro, at vi har mere kontrol over tingene end vi har. Jeg siger som vismanden Solon fra oldtidens Athen: "Pris ingen lykkelig, før han er død." Du ved ikke, hvordan det går, før det hele er forbi. Der kan altid ske noget, du ikke har forudset."

> Du skal kunne delegere og have tillid til, at folk kan træffe gode beslutninger. For så kan I omstille jer hurtigt og undgå, at de fejl, der sker, når at udvikle sig til katastrofer.
>
> Bjarne Steen Jensen

Agilitet i krisetider sikrer, at fejl ikke bliver til katastrofer

Omstillingsparathed og jævnlige pitstops frem for strategier, støbt i beton. Det er kerneelementer i ledelse i krisetider, lyder det fra administrerende direktør, Bjarne Steen Jensen, der har stået bag Unilevers turnaround.

OPGAVEN var klar for Bjarne Steen Jensen, da han i 2018 blev hentet ind som Unilevers administrerende direktør i Danmark. At sikre indtjeningen på det danske marked for virksomheden, der både havde stor omsætning og stor markedsandel, men i årtier ikke havde kunnet tjene penge. "Krisen i Unilever var internt betinget. I modsætning til nu, hvor vi står i en krise, der er udsprunget af en række eksterne forhold. For mig handlede det om at komme ind til kernen af virksomheden og se, hvad der var gået galt," fortæller Bjarne Steen Jensen.

Behov for mod til at fastholde beslutninger

Den administrerende direktør kom med ledelseserfaring fra andre internationale virksomheder som Carlsberg, Gillette, Colgate og kaffefirmaet JDE. Det stod ret hurtigt klart for ham, at man i Unilever egentlig havde truffet dygtige beslutninger og lagt gode planer, men havde manglet mod til at fastholde at føre dem ud i livet.

"Jeg tog fat på ting, som egentlig ikke var radikalt nye, men som bare ikke var blevet gjort tilstrækkeligt i mange år. Forskellen var, at nu holdt vi fast, også i stormvejr. Og også, når vi vidste, at der var risiko for, at vi ville fejle," siger Bjarne Steen Jensen.

Et hierarki støtter ikke i sig selv korpsånd

I processen blev det tydeligt, at netop mod og risikovillighed var vigtige kompetencer for at lykkes. Også blandt medarbejderne.

"Et hierarki støtter ikke i sig selv en korpsånd. Man risikerer, at folk søger væk, så snart, der begynder at komme sprækker. Mod og risikovillighed var de vigtigste kompetencer at have i mit team. Nogle trak imod, nogle måtte vi flytte

til andre roller. Selv havde jeg en opgave i løbende at gå tilbage til baglandet og få bekræftet, at der var tillid til det, vi gjorde," fortæller Bjarne Steen Jensen.

Bjarne Steen Jensen
Administrerende direktør i Unilever Danmark siden 2018

Erfaringer fra intern krise kan bruges i ekstern krise

I 2020 var Unilevers danske turnaround en realitet. Men så blev virksomheden ligesom resten af verden ramt af andre kriser - først corona og siden krigen i Ukraine. Bjarne Steen Jensen oplever, at erfaringerne fra den interne krise har styrket virksomhedens evne til at håndtere også de nye eksterne kriser.

"Når du vender mange sten på samme tid, lærer du at arbejde under pres og får en styrke til at absorbere de fejl, der måtte opstå undervejs. Du lærer at tage barske beslutninger, følge dem tæt og navigere under uforudsigelighed. Det gjorde vi under vores turnaround. Og det kom teamet til gode efterfølgende, da vi stod i nye krisesituationer," siger Bjarne Steen Jensen, der peger på, at en af de store forskelle på at lede i interne og eksterne kriser er at måle effekten af det, man gør.

"I en intern krise, kan du, mens du transformerer, hele tiden følge effekten af din transformation i markedet. Ved eksterne kriser ændrer markedet sig samtidig med, at du ændrer noget. Alle drejer på alle greb. Selv om du drejer forkert et sted, kan andre dreje mere forkert. Den interne krise er mere endimensionel."

Fejl behøver ikke at blive til katastrofer

I krisetider bliver agilitet ifølge Bjarne Steen Jensen særlig vigtigt i en virksomhed, så man kan agere og reagere hurtigt, også når der sker fejl. Og agiliteten afhænger igen af, at man har det rette team.

"Du skal være ærlig over for dig selv, om du har det rette team. Hvis ikke, bliver du for styrende og kommer til at have overvågende mekanismer. Det tager tempo ud af processerne. Du skal kunne delegere og have tillid til, at folk kan træffe gode beslutninger. For så kan I omstille jer hurtigt og undgå at de fejl, der sker, når at udvikle sig til katastrofer."

Visioner, snarere end betonstrategier

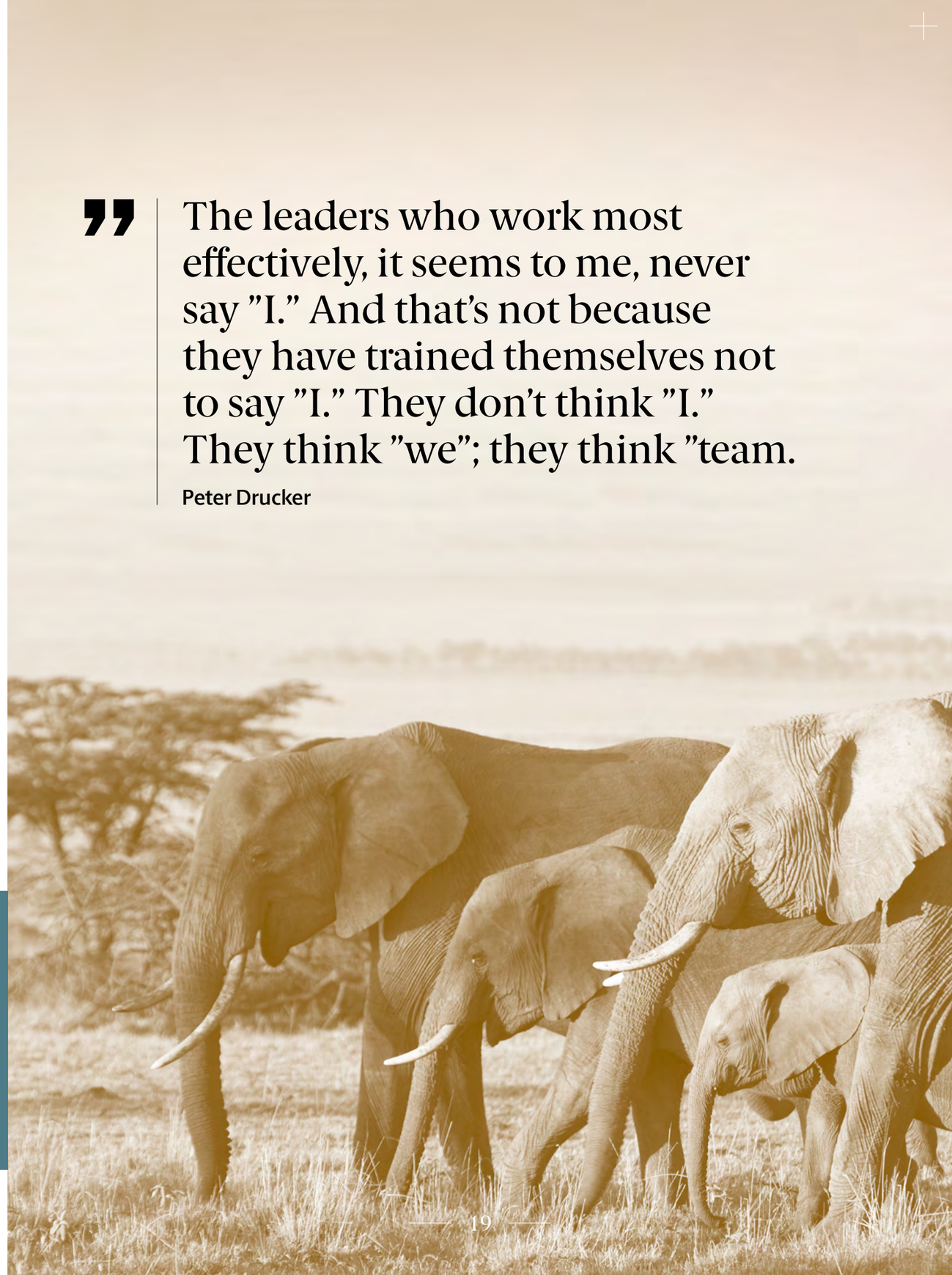
I et agilt ledelses-setup ligger også at arbejde ud fra visioner og retninger, snarere end meget rigide strategier.

"Man skal gøre retningen tydelig, så folk kan arbejde ud fra den. Men den må ikke blive til en betonstrategi. Hellere flere pitstopmøder undervejs end en fastlåst strategi," siger Bjarne Steen Jensen og peger på et sidste element, der er vigtigt at have med sig, når man som leder skal navigere i 2023, hvor kriserne synes at stå i kø. Nemlig direkte kommunikation.

"Hvis du har en meget høflig og indirekte tone overfor hinanden, så risikerer du at skabe usikkerhed. Vi har et råderum, hvor vi kan være meget direkte over for hinanden – uden at vi tager det som personlig kritik. Det betyder, at vi kan have den direkte dialog, hvor vi sagtens kan være uenige. Men efterfølgende står vi så på mål for det, vi beslutter. Uanset, hvor meget det stormer udenfor," slutter Bjarne Steen Jensen.

BJARNE STEEN JENSEN er administrerende direktør i Unilever Danmark, der omfatter mærker som Dove, Knorr, Magnum, Neutral og Zendium. Virksomheden omsætter for små 1,5 mia. kr. og har knap 300 ansatte i Danmark. Bjarne Steen er forfatter til bogen Nine of Mine, der præsenterer ni af hans personlige ledelsesmodeller inden for områderne People, Process og Performance.

> The leaders who work most effectively, it seems to me, never say "I." And that's not because they have trained themselves not to say "I." They don't think "I." They think "we"; they think "team.
>
> **Peter Drucker**

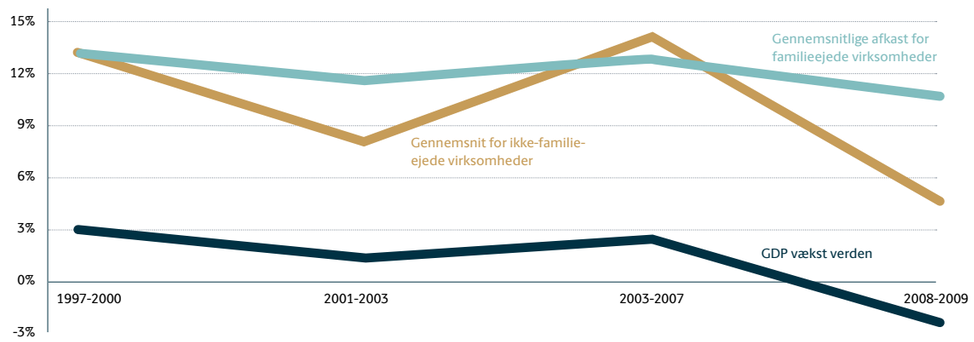


Aktivt familieejerskab: Familien er det hemmelige våben i krisetider

DET er, når den sorte svane lander (Covid-19, krig, naturkatastrofer), at virksomhedens karakter virkelig bliver testet. Karaktertræk som resiliens, fokus på det lange perspektiv, solide værdier og tålmodighed er pludseligt opståede behov i mange virksomheder, mens det er hverdag i de familieejede virksomheder. Og organisationens generelle sindelag er blot én af mange årsager til, at de familieejede virksomheder, og formuer, på globalt plan og generelt set klarer sig godt igennem krisetider.

Da Covid-19 ramte i 2020/2021, krævede det fuldt kriseberedskab i virksomhederne. Kapitalberedskabet skulle være på plads til at kunne klare sig igennem lavere omsætning på ubestemt tid. Agilitet og omstillingsparathed var en nødvendighed for at kunne omlægge produktion og distribution og lede teams på distancen. Stabilitet og ro måtte der også til for at skabe tryghed i systemet sammen med en vis portion medmenneskelighed og emotionel intelligens. Alt sammen muligheder og kompetencer, som de familieejede virksomheder typisk besidder. I det følgende ser vi nærmere på, hvordan familien kan være det hemmelige middel til at klare sig godt igennem krisetider.

Familieejede virksomheders præstation



Kilde: hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business

Anne-Sofie Van den born Rehfeld
Associate Partner, Hildebrandt & Brandi

Omkostningsbevidsthed både i gode og i dårlige tider

En undersøgelse fra 2012 publiceret i Harvard Business Review viser, at selvom familievirksomheder klarer sig en anelse dårligere end sammenlignelige virksomheder, når økonomien boomer, så klarer de sig markant bedre i nedgangstider. Det samlede resultat er, at familievirksomheder generelt præsterer bedre. Det er bl.a. den stabile, langsigtede præstation, hold på omkostningerne i både gode og dårlige tider og fokus på det lange perspektiv i modsætning til hurtig profit, der gør dem polstrede til at klare sig igennem kriserne.

Hurtige beslutningsprocesser og kort vej til toppen

Daglig drift er én ting, krisetider er en helt anden. Og når pludselige begivenheder slår hårdt ned på driften, har familieejede virksomheder den store fordel, at beslutningerne kan tages hurtigt, samt at der er kort vej til et ja eller et nej fra ejerne. I de virksomheder, hvor familien spiller en vigtig rolle i governancemodellen (i bestyrelsen, i driften eller via et aktivt familie- eller ejerråd), er der desuden sikkerhed for, at de hurtige beslutninger konsekvent har rod i familiens historik, værdier og ejerstrategi for fremtiden. Det sikrer konsistens og stabilitet, selv i en tid hvor vigtige beslutninger med vidtrækkende konsekvenser skal tages hurtigt og på et spinkelt datagrundlag.

Økonomisk og emotionel stabilitet

Hvor andre virksomheder er nødt til at navigere i deres investorers potentielt modsatrettede holdninger til, hvordan krisen skal håndteres (køb/sælg, luk ned/slå til, vær forsigtig/vær aggressiv), har familievirksomheden ankerinvestorer, der både økonomisk og emotionelt skaber stabilitet for medarbejdere, kunder og leverandører. Senest i 2019 viste Edelman Trust Barometer, at 69 % af de 33.000 adspurgte personer i 27 lande stoler mere på familieejede virksomheder end på øvrige typer virksomheder. Desuden stoler 52 % af medarbejdere i familieejede virksomheder på, hvad deres CEO siger om virksomheden, mod kun 41 % i ikke-familieejede virksomheder. I krisetider høster de familieejede virksomheder dermed typisk fordelene ved at have relativ økonomisk autonomi og tillid til deres ageren fra både kunder og medarbejdere.

Ingen familie? Sådan kan ledelsen lære af de familieejede virksomheder

Det er ikke alle familieejede virksomheder, der har brugt tid på at udvikle en grundig og gennemført ejerstrategi, men selv her er familiens DNA (historik, præferencer, syn på fremtiden) typisk mærkbar i ledelsesstilen og forretningsplaner. I virksomheder uden ejerfamilier kan man gøre kunsten efter ved at arbejde intensivt og gennemført på virksomhedens strategifundament, herunder formål, værdier og fælles mål. Desuden kan man gøre de familieejede virksomheder kunsten efter ved at arbejde målrettet på at bruge tillid som et konkurrenceparameter. Formålsdrevne virksomheder med fokus på medarbejderne kan langt hen ad vejen blive positivt forvekslet med familieejede virksomheder, når det gælder medarbejdertiltrækning, udstrålingen af stabilitet og ro, langsigtede, konsistente perspektiver og enighed og harmoni i ledelsesgruppen. Kort sagt alle de ingredienser, der skal til for at bygge resiliens og håndtere de næste mange sorte svaner, der er på vej til vores breddegrader. ›

Vi har stillet et par spørgsmål til **Claus Aagaard**, som er global CFO for Mars Incorporated og dermed én af de højest placerede danske-re i amerikansk erhvervsliv. Mars er 100 % ejet af familien Mars, og de er af Forbes blevet vurderet til at være USA's fjerdestørste privat-ejede virksomhed.

Som alle andre produktionsvirksomheder er Mars påvirket af ustabile markeder og supply chain-udfordringer. Mærker I det som en fordel at være en familieejet virk-somhed i disse usikre tider?

Det kan bestemt være en fordel at være en privat, familiejet virksomhed. Mars har mindre gæld end vores peers og har ikke et kvartalsvist pres fra aktiemarkedet. Brugt fornuftigt giver det bedre muligheder for fleksibilitet til porteføl-jeudvikling og til at komme ud af krisen med mere medvind, da vi typisk skærer mindre eller slet ikke skærer i strategiske investeringer.

Hvordan kommer familieejerskabet ellers til udtryk?

Sammen med vores ejere har vi et ambitiøst mål som virksomhed: "The world we want tomorrow starts with how we do business today." Vi har målsat denne ambition i, hvad vi kalder Mars Kompasset, der består af en række målsætninger, som guider os i vores holistiske purpose-led value creation.

For at nå disse mål er det vigtigt, at vi ikke giver op på vores strategi og strategiske investeringer på den korte bane på trods af den nuværende modvind, men at vi holder vores fokus på det lange sigte.

Ligesom alle andre virksomheder arbejder vi selvfølgelig med effektivisering og prisstigninger for at modstå inflationen.

Bruger I familieejerskabet aktivt som en fordel i jeres ledelsesstil?

Mars-familiens langsigtede syn og ambitioner og det værdisæt, som de har bygget virksomhe-den på (The Five Principles), er et stærkt funda-ment for den måde, vi leder Mars på, sammen med Mars Kompasset, som ifølge os er et unikt værktøj.

> Entrepreneurs are simply those who understand that there is little difference between obstacle and opportunity and are able to turn both to their advantage.
>
> **Niccoló Machiavelli**

”De sorte virksomheder, der ikke har en plan for, hvordan man bliver mere grøn, de får en hårdere snak end de andre, når de mødes med os”

Niels Bang-Hansen

Danske virksomheder har gode forudsætninger for at klare krisen

Det er et dødskryds at stå i, når omsætningen falder og omkostningerne stiger. Men der er ingen grund til panik. For det er muligt at komme godt igennem krisen, hvis man formår at håndtere både de kortsigtede udfordringer og lægge en langsigtet strategi, mener erhvervskundechef i Danske Bank, Niels Bang-Hansen.

”**I** medierne kan man få indtryk af, at verden bryder sammen i morgen. Men dansk erhvervsliv har lært af både finanskrisen og corona. De kan arbejde intensivt med likviditeten og klarer sig generelt godt. Det betyder ikke, at der ikke kommer afmatning, men er man foran på kurven og har en plan A, B og C for forskellige scenarier, så kan man handle på det, der måtte opstå.”

Sådan lyder analysen fra Niels Bang-Hansen, erhvervskundechef i Danske Bank. Han opfordrer danske virksomheder til at forberede sig på en hård periode, men undgå panik. For selv om der hænger mørke økonomiske skyer over os med uro på aktiemarkedet, stigende energipriser og inflationen, er der samtidig fuld beskæftigelse, mangel på hænder, store opsparinger i husholdningerne og stor egenkapital i bankerne. Så krisen tegner ikke til at blive dyb, langvarig og finansiel som den finanskrise, verden oplevede i 2008. Men den økonomiske afmatning, som er virkelighed for virksomhederne lige nu, kan til gengæld betyde, at de virksomheder, som ikke forbereder sig på både, hvordan de på kort sigt skal håndtere faldende omsætning og stigende omkostninger og hvordan de på lang sigt skal tilpasse deres forretningsmodel, bukker under.

Vi sover med støvlerne på

Ifølge Niels Bang-Hansen er der stor forskel på, hvordan danske virksomheder klarer sig i det nuværende økonomi-

”Du skal operere både med kort – og langt lys.”

Niels Bang-Hansen

ske uvejr. Dels er det brancheafhængigt – dels handler det om, i hvor høj grad man har styr på de variable, der er afgørende for den kortsigtede overlevelse, såsom debitorer, kassekredit, likviditet, varelagre.

”Set i det korte lys, så handler det om, når omkostningerne stiger, er man så i stand til at vælte dem over på kunderne eller omlægge produktionen, så man bliver mere effektiv. Dem, der ikke har styr på horisonten af det korte lys, hvor omkostningerne stiger mere, end de kan tåle, det er dem, der står i et dødskryds. De bliver slået ihjel i den periode, vi går ind i nu. De virksomheder, som har en sund forretningsmodel på den lange bane, skal nok komme igennem,” siger Niels Bang-Hansen, der sammen med sine 500 medarbejdere i øjeblikket har mere travlt end normalt med at mødes med bankens virksomhedskunder,

”Dem, vi rykker tættere på som bank, er dem, der oplever, at deres omsætning flader mere, end de har regnet med. De gode virksomheder, som har det hårdt, kommer til os i god tid. Andre kommer fem minutter i lukketid, og så må vi sammen med ejerlederen vurdere, hvad vi gør. Vi sover med støvlerne på,” fortæller Niels Bang-Hansen.

Niels Bang-Hansen
Direktør for Erhvervskunder i Dansk Bank. Har været en del af Danske Bank siden 2004

Brancher rammes meget forskelligt

Set i et bredere perspektiv, er det især de meget energitunge brancher, der lige nu er udfordret.

”Transportbranchen er hårdt ramt på grund af øgede udgifter til brændstof. Bygge-og anlægssektoren er meget påvirket også af stigende omkostninger og en manglende lyst til at investere i mursten. Arkitekterne rammes først, så dem, der skal bygge, og dem, der skal sælge og eje. Ejendomsbranchen har det svært, da værdien af boliger falder på grund af rentestigningen,” konstaterer Niels Bang-Hansen.

Medico og grøn omstilling klarer sig bedst

De virksomheder, der klarer sig godt, er de meget resistente medico-virksomheder eller virksomheder, der opererer som enten leverandører eller underleverandører til bæredygtighedsindustrien, fortæller Niels Bang-Hansen, der ser en markant forøget interesse for grøn omstilling.

”For to år siden var bæredygtighed noget, der lå ude i horisonten. Nu kan vi se, at det er alvorligt. Hvis virksomhederne ikke får omstillet sig i tide, går de konkurs. De sorte virksomheder, der ikke har en plan for, hvordan man bliver mere grøn, de får en hårdere snak end de andre, når de mødes med os.”

Er det nemmere at få lån i Danske Bank, hvis man har et grønt element i sin langsigtede forretningsmodel?

”Vi vil være positivt indstillede for at accelerere den grønne omstilling. På længere sigt er vi bekymrede for virksomheder, der ikke tager bæredygtighed alvorligt. Hvis de ikke kan beskrive deres fodaftryk, så risikerer de at blive sorteret fra. De risikerer, at værdien af deres aktiver bliver mindre værd. Det gælder både, hvis de er underleverandører til større virksomheder og som B-C, da forbrugerne også stiller større krav til det, vi putter i indkøbskurven.”

Vi har ikke råd til ikke at beskæftige os med bæredygtighed

Hvis erhvervskundechefen skal give de danske virksomheder et godt råd til at klare den aktuelle krise, handler det om både at have blik for de umiddelbare udfordringer og den langsigtede strategi.

”Du skal operere både med kort - og langt lys. I det korte lys handler det om at have en plan a, b og c med forskellige likviditetsscenarier, som du skal dele med din bank så tidligt som muligt. I det lange lys må du ikke undervurdere betydningen af hele bæredygtighedsagendagen. Energikrisen har vist os, at den bliver vigtigere og vigtigere, uanset om du er B-B eller B-C. Vi har ikke råd til at lade være med at beskæftige os med bæredygtighed – bare fordi vi er optaget af det korte lys,” siger Niels Bang-Hansen og slutter af.

”Jeg er den optimistiske type. Danmark er den økonomi i EU, der har det bedst. Og der kommer til at være en række muligheder for danske virksomheder. Forudsætningerne for at klare krisen er rigtig gode. Men hvis man panikker og går i granatchok, risikerer man at gå for meget i stå. Og så får man ikke lavet de rigtige langsigtede investeringer.”

5

Anbefalinger til fokusområder i 2023

Nu skal der tændes for det lange lys. Hvor placerer din virksomhed sig i den forsatte udvikling? Vi giver her vores anbefalinger til fem vigtige fokusområder for din virksomhed i 2023.

1 *Udøv ledelse med hjerne og hjerte*

Aldrig har behovet for god ledelse været tydeligere. Men hvad er god ledelse i så foranderlig en verden med fx store geopolitiske spændinger, energikrise, klimaforandringer? Det er et spørgsmål om situation, kendsgerninger og kontekst. I dag vil mange medarbejdere befinde sig i en kontekst, de formentligt ikke har oplevet før; en kontekst, der kan føre til stor usikkerhed og forandring. Som altid er det en balance mellem system 1-tænkning, hvor der tænkes intuitivt, automatisk og følelsesmæssigt, og system 2-tænkning, hvor der tænkes langsomt, rationelt og bevidst. Uanset situationen kendetegnes en god leder ved klog beslutningstagning og en sund dømmekraft. Det er særligt svært at mestre i situationer, hvor svaret enten ikke er indlysende, eller der mangler erfaring. Derfor er der brug for ledere, der kan balancere modsatrettede agendaer og hensyn – ledere, som kan anvende både system 1- og 2-tænkning. Der er behov for et fokus på at træffe beslutninger, som er mindre enten-eller-betonet, samtidig med at globale tendenser systematisk omsættes i lokale sammenhænge og der holdes fokus på eksekvering af de 2-3 vigtigste strategiske temaer – alt imens lederen orienterer sig mod virksomhedens rolle for medarbejderne og samfundet og ikke mindst finder egen tid til refleksion og fordybelse. Kun sådan kan lederen fremstå som en sikker styrmand.

2 Styrk eksekveringskraften med din styringsmodel

VIRKSOMHEDER og organisationer, der har en veldefineret styringsmodel, også kaldet operating model, udkonkurrerer konkurrenter med op mod 15-25 % i gennemsnitlig omsætningsvækst og EBIT. Det er selvfølgelig relevant for virksomheder at gå efter sådanne økonomiske fordele i svære tider. Det er dog de bagvedliggende faktorer, der bidrager til at gøre organisationen effektiv og eksekveringsstærk. En virksomheds evne til at eksekvere er defineret ved hurtigt og effektivt at kunne gå fra tanke til handling. At mestre dette kan have stor betydning for evnen til at levere på ændringer indenfor eksempelvis produkter, services, innovation og supply chain. Virksomhedens eksekveringskraft er ofte en kritisk succesfaktor for differentiering. Virksomheder, der ikke har en effektiv styringsmodel oplever uklare beslutningsveje, tilsandede processer, manglende alignment i ledelsen og ufokuseret kompetenceudvikling.

3 Find virksomhedens succesformel og sørg for at fremtidssikre den

MANGE vil måske se tilbage på de seneste år med følelsen af, at verden er mere og mere foranderlig. Vi har klaret os gennem en pandemi, der vendte alt på hovedet, efterfulgt af krigen i Ukraine og nu i sammenkog med en energikrise og høj inflation. Det skaber usikkerheder, som gør det svært både at udvikle strategier og at holde fast i dem, der allerede er udviklet. Der er mange forandringer og tendenser at forholde sig til, men når man befinder sig i en storm, er det altafgørende at finde noget at holde fast i.
Derfor bør virksomhedsledere udforske, hvad der har bidraget til virksomhedens vækst og resultater igennem tiden – med andre ord hvad det er for en succesformel, der har virket indtil videre. Arbejdet starter med at undersøge, hvilke kombinationer af kompetencer, aktiver, markedspositioner m.m. der har virket historisk. Flere af disse har helt sikkert stadig relevans for fremtiden. Dertil kommer de ændringer, som påvirker blandt andet kundeadfærd og dermed udfordrer succesformlen. Her er det nødvendigt at finde ud af, hvad dette har af betydning, og hvordan succesformlen ser ud fremadrettet. Der appelleres til i denne sammenhæng at være nysgerrig, søge inspiration og trykprøve den med markedsudviklinger. Ledelsesfokus skal centreres om at forstå succesformlen og oversætte den til konkrete handlinger, ressourcer og investeringer med fokus på at bevare styrkerne i den og sikre fremtidig relevans og differentiering. Vigtigst af alt: Hold fast i den.

4 Udlev virksomhedens formål

DET er efterhånden tydeligt for de fleste virksomhedsledere, at der er et pres fra medarbejdere, kunder og nu også investorer på nødvendigheden af at have et tydeligt og klart defineret formål, og gerne et formål med en betydningsfuld samfundsvinkel. Vi ser dog jævnligt, at nogle virksomheder ikke formår at få det fulde potentiale ud af deres formål. Den energi og styrke, der ofte er gemt i formålet, skal ud at leve i organisationen. Opgaven er mere omfangsrig end blot at definere, hvad formålet er. Det fulde potentiale udnyttes først, når formålet er integreret i strategien, virksomhedens værdier og ledernes adfærd. Det betyder, at formålet skal omsættes til en strategisk retning, der taler til rationelle forretningsmæssige beslutninger, samt en retning, der taler til hjertet. Først da er virksomhedens formål blevet en realitet. Virksomheden kan nu bryste sig af at være formålsdrevet og søgende efter det fulde potentiale i formålet, hvilket vil komme til udtryk i en øget konkurrencekraft.

5 Udnyt forretningsmuligheder i ændret kundeadfærd

FOR de fleste virksomheder er det en del af eksistensberettigelsen at have god forståelse for kundernes nuværende og fremtidige behov. Men i øjeblikket flytter kundernes behov og adfærd sig i et andet tempo end sædvanligt. Den kundeadfærd, vi ser post corona og energikrisen har rykket gevaldigt på virksomheders kundebillede. Vi kan blandt andet se det i de store ændringer, der er sket på den digitale handlingsplads ift. hjemmearbejde, den grønne omstilling m.m. – og der kommer flere af den slags store ryk med ændringer. For nogle virksomheder er dette en trussel for kerneforretningen, men for mange er det en mulighed for at accelerere. Virksomhederne skal gøre sig umage for at forstå, præcis hvad adfærdsændringerne betyder for deres værditilbud og ikke mindst for at sikre relevans af dette nu og fremover.

Nogle produkter og services har oplevet øget relevans og efterspørgsel såsom udbringning af mad og produkter. Hvorimod andre, såsom fysiske butikker, skal genopfinde deres relevans. Samtidig er der sket en markant udvikling i markedet for energibesparende produkter, og der er kommet yderligere skub i nødvendigheden af bæredygtige produkter.

H&B | Hildebrandt & Brandi – topledelsens rådgiver.

H&B hjælper ambitiøse virksomheder til at skabe toppræstationer. Vi arbejder inden for tre områder:

- *Strategy & Organisation*
- *Business Transformation*
- *Commercial Excellence*

Vores vision er at skabe bæredygtige løsninger, der holder og giver mening på lang sigt – samtidig med, at vi tager højde for organisationens kortsigtede behov. Den stræben gennemsyrer vores måde at arbejde på, og vi er ikke tilfredse, før vi har skabt reel og langsigtet værdi for vores klienter.

Besøg os på:

www.hildebrandtbrandi.com eller
LinkedIn: **H&B | Hildebrandt & Brandi**

REAL VALUE. REAL PEOPLE.

H&B

REAL VALUE. REAL PEOPLE.