



TOPLADERBAROMETER

2025

H &
B

HILDEBRANDT & BRANDI
A member of Eraneos Group

Indhold

3

Leder

4

Sådan ser topledernes agenda ud i 2025

8

Sådan har topledelsens fokus udviklet sig

Tomas Lykke:

10

Toplederens vækstambitioner kræver fokus og disciplin

Claudia Schulze og Sofie Breum:

12

AI er årets mest kritiske investering

Mikkel Eriksen og Karen-Marie Schiøtt:

16

Derfor er formål toplederens vigtigste værktøj

20

Fundamentet for succes i 2025

Leder



”**VI KAN** ikke løse vores problemer med den samme tankegang, som skabte dem.” Sådan lyder et Albert Einstein-citat, som igen og igen viser sig strategisk relevant. Ikke mindst i 2025, hvor vi står midt i en omkalfatring af den eksisterende verdensorden. En gennemgribende forandring, som er blevet intensiveret de seneste år gennem særligt fem begivenheder:

- Covid-epidemien 2020 satte en kæp i hjulet for den globalisering, der i mange år havde været et grundvilkår i markedsudviklingen. *Nearshoring*, at producere tæt på hjemmemarkedet, blev pludselig vigtigt.
- Med afviklingen af covid-restriktionerne begyndte de globale energipriser at stige og ledte til et øget fokus på at gøre sig uafhængig af fjerne energikilder. Den grønne omstilling blev drevet af et ønske om både at bidrage til *the greater good* og nearshore energi.
- Ruslands angreb på Ukraine i februar 2022 pressede yderligere energipriserne i vejret og ledte desuden til geopolitiske spændinger.
- Disse blev yderligere forstærket med valget af den nuværende administration i USA, som har sat et kraftigt spørgsmålstejn ved USA’s sikkerhedspolitiske rolle i verden.
- Usikkerheden om den geopolitiske verdensorden er blevet fulgt af usikkerhed om USA’s og dollarens rolle i den økonomiske verdensorden.

Søren Brandi
Managing Partner, H&B

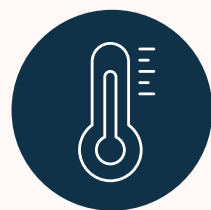
Begivenhederne er store hver især. Når de alle sammen rammer inden for fem år, river de tæppet væk under den verden, vi kender.

Yderligere er vi midt i en teknologisk transformation, som også er en strategisk transformation. Virksomheder, der ikke integrerer teknologisk og strategisk udvikling, risikerer at blive disruptet. Et eksempel er bilindustrien. I dag er det let at producere biler – der kommer nye modeller fra Kina hver dag. Folk har derfor ikke længere brug for tysk ingeniørkunst. De har brug for transport.

Årets toplederbarometer giver et indblik i, hvad der står på danske toplederes agenda i 2025. AI og digitalisering topsper listen over investeringsprioriteter. Også i H&B har vi de seneste år haft stigende fokus på teknologiens betydning for den strategiske forretningudvikling hos vores klienter. Derfor valgte vi i 2025 at slå os sammen med den europæiske konsulentgruppe Eraneos, der har stærke digitale og internationale kompetencer. Som en del af Eraneos kan vi i H&B i endnu højere grad tilbyde løsninger, der hjælper vores klienter med at tackle både nutidens og fremtidens problemstillinger.

Vi glæder os til det fortsatte samarbejde om at skabe værdi.

God læselyst!



TOPLEDERBAROMETERET 2025:

Sådan ser topledernes agenda ud i 2025

Særligt seks temaer optager danske
topledere i det kommende år, viser årets
toplederbarometer.



Strategi og vækst

86 pct. af de danske topledere forventer vækst, hvilket er ti procentpoint flere end i toplederbarometeret 2024. Der er altså optimisme at spore. Samtidig har topledere dog en klar bevidsthed om de barrierer, der kan stå i vejen for væksten. Over halvdelen angiver, at de er pressede på ressourcer – de oplever, at de ikke har den nødvendige organisatoriske båndbredde – tid eller know how – til at kunne levere på udvalgte udviklingsagendaer såsom især AI/digitalisering. 29 pct. oplever allerede problemer med deres forretningsmodel og de forventer at tilpasse produkter og serviceydelser, samt reducere i driftsomkostningerne inden for den kommende periode. En fjerdedel af topledere ser M&A som et væsentligt element i deres vækststrategi, særligt i forhold til at nå nye markeder.



Ledelse

90 pct. af topledere vurderer, at strategisk ledelse, at kunne definere mål og sætte retning, er topledelsens væsentligste kerneopgave. Herefter kommer ledelse af mennesker (udvikling og rekruttering) og stakeholdermanagement. Strategisk ledelse står altså øverst på topledernes agenda. Endnu mere end sidste år. Men topledere bruger stadig en stor del af deres tid, 25 pct., på drift. De har dog ambitioner om at ændre deres prioriteringer, så de fremover får mere tid til udvikling og ledelse.



ESG

(Environment, Social and Governance)

76 pct. af toplederne taler om ESG-spørgsmål mindst én gang om måneden. ESG står således højt på agendaen. Topledernes fokus på ESG er dog fortsat i høj grad drevet af compliance, selv om flertallet af toplederne vurderer, at ESG også kan være en konkurrencefordel. Mens implementeringen af G'et (governance-initiativer som fx systemer, der fremmer gennemsigtighed og ansvarlighed) er nået langt og nærmest er blevet licence to operate, er implementeringen af E'et (Environment – fx grøn omstilling, minimering af spild, mv.) stadig i proces. Implementeringen af S'et (Social – fx mangfoldighedsinitiativer) har givet anledning til diskussion blandt danske virksomheder i kølvandet på den aktuelle amerikanske administrations modstand mod emnet.



Purpose

91 pct. af toplederne har et klart defineret formål, og langt de fleste formår at omsætte formålet i langt mere end ord på et website eller i præsentationer. Størstedelen af toplederne vurderer, at deres formål er så synligt og konkret, at det bliver omsat i strategiske prioriteringer og retning. 71 pct. af toplederne angiver, at purpose har fyldt meget i den seneste strategiskudvikling.



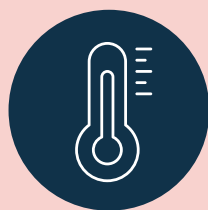
AI/digitalisering

81 pct. af de danske topledelse har en digitaliseringsstrategi – oftest er den en del af den overordnede strategi. For de fleste topledere driver ønsket om effektivisering virksomhedens digitale udvikling. 95 pct. er sikre på, at AI kan skabe værdi for deres virksomhed. Samtidig er der kun 38 pct., der vurderer, at de har de rette kompetencer til at arbejde med AI-værktøjer, og 47 pct. har ikke taget stilling til, hvordan virksomhedens tilgang til AI skal være funderet – om den skal tage afsæt i inkrementelle forbedringer eller disruptive forandringer. 13 pct. er bekymrede over udviklingen af AI. Over halvdelen af toplederne har indført officielle virksomhedspolitikker for brug af AI – det er 22 procentpoint højere end sidste år.



Future of work

59 pct. af toplederne ser teknologiske fremskridt og automatisering som de mest tungtvejende drivkræfter for ændringer i fremtidens arbejde. Men i forhold til AI er det kun de færreste, der er begyndt at realisere forretningsgevinster – og 24 pct. har endnu ikke påbegyndt deres AI-rejse. 68 pct. af toplederne oplever en generationskløft på arbejdsmarkedet, når det gælder forventninger til fx arbejdstid, løn og jobindhold. Det er færre end sidste år, men stadig størstedelen.



H&B'S TOPLEDERBAROMETER

Sådan har topledelsens fokus udviklet sig

Kigger man på de tre største bevægelser i toplederbarometeret fra 2024 til 2025, falder de inden for især tre kategorier:

1

Ledelse

Her peger hele **90 pct.** på, at strategisk ledelse – at definere og sætte en retning – er det vigtigste at mestre for en topledelse. Det er 14 pct. flere end sidste år.

2

AI/digitalisering

Topledelsernes fokus har bevæget sig markant inden for AI og digitalisering:

- **79 pct.** af topledelserne peger på AI/digitalisering som deres vigtigste investeringsfokus. Det er 11 pct. flere end sidste år.
- **55 pct.** har indført officielle AI-politikker, hvilket er 22 pct. flere end sidste år.
- Topledelserne er i højere grad end sidste år opmærksomme på at bruge AI til andet og mere end at effektivisere virksomhedens produktivitet. Selv om det stadig er topscorer hos **81 pct.** af topledelserne, er det 7 pct. færre end sidste år. Til gengæld vil **68 pct.** af toplederne bruge AI til at forbedre kundeoplevelserne (3 pct. flere end sidste år), **59 pct.** vil bruge AI til at styrke analyse og beslutningstagning (2 pct. flere end sidste år), og **49 pct.** (3 pct. mere end sidste år) vil bruge AI til at fremtidssikre virksomheden.

3

Strategi og vækst

Topledelserne er blevet mere optimistiske og hele **86 pct.** forventer vækst, hvilket er 10 pct. flere end sidste år.

Toplederes vækstambitioner kræver fokus og disciplin

Danske topledere tror på vækst, men erkender samtidig, at deres forretningsmodeller er under pres. Ifølge Tomas Lykke, partner i H&B, kræver det tydelighed, organisatorisk kapacitet og strategisk disciplin at sætte sin virksomhed op til succes.

DANSKE TOPLEDERE har vækstambitioner, men de ved også, at de ikke bliver indfriet af sig selv. Det kræver ikke mindst strategisk fokus og organisatorisk kapacitet at nå i mål, fortæller partner i H&B, Tomas Lykke, på baggrund af besvarelserne i årets toplederbarometer.

"86 pct. af toplederne forventer vækst. Det er et stærkt signal midt i en tid med kriser og kompleksitet. Men optimismen kommer med et klart forbehold – mange ved godt, at deres nuværende setup ikke nødvendigvis kan bære dem hele vejen," siger Tomas Lykke.

Forretningsmodeller under pres

Knap en tredjedel (29 pct.) af toplederne vurderer, at deres forretningsmodel er under pres. Samtidig oplever næsten seks ud af ti (58 pct.), at organisatorisk båndbredde – altså evnen til at arbejde sammen og træffe beslutninger, der holder forretningen på sporet, er en reel hindring for vækst.

"Vi ser et klart spændingsfelt. Topledelserne tror på, at vækst er mulig – men de erkender samtidig, at deres fundament skal gentænkes. I en langsommere og mere simpel verden var der luft til at fikse ting hen ad vejen. Det er der

ikke i samme grad i dag. Hvis du tøver, risikerer du at blive sat af," forklarer Tomas Lykke.

Sæt virksomheden op til succes

Mange virksomheder opererer med strategi i to lag. Nogle kalder det for "Dual strategy approach", hvilket handler om både at have en strategi for "running the business" og en strategi for "changing the business". Altså på samme tid at have en strategi for at styrke kernen i virksomheden – sammenhængskraft, performance management, etc. - og en strategi for forretningsudvikling, dvs. innovation, nye markeder, teknologi som AI og data. Man skal kunne gabe over begge dele, understreger Tomas Lykke. Han vurderer, at ledelsesmæssig tydelighed, det at toplederen formår og forstår at fokusere sin organisation omkring sine prioriteter, er den vigtigste opgave i usikre tider.

"Strategiforståelsen skal ud i yderste led, så alle kender retningen og har mandat til at handle. Men tydelighed kan ikke stå alene. Du skal også have alignment. Som topleder sætter du virksomheden op til succes ved at skabe et system, hvor dem tættest på problemet kan løse det. Hvis du

selv skal forholde dig til alt, går det for langsomt," konstaterer Tomas Lykke.

Friktion er et fyord

Organisationer under pres risikerer større utydelighed og modstand. De risikerer friktion. Friktion betyder spildt energi, lavere tempo – og i sidste ende tabte muligheder. Derfor er friktion et fyord i den tid, vi lever i, pointerer Tomas Lykke, der sammenligner en virksomhed med for meget friktion med at køre bil med ratslør:

"Hvis der er for meget slør, mister du retningskontrol. Så bruger du energi på at kompensere i stedet for at accelerere. Derfor skal du sørge for, at de strategiske valg, der bliver taget, forstås og forankres hele vejen ud i organisationen."

M&A kan skabe vækst – men også øge kompleksiteten

Ligesom i sidste års toplederbarometer fylder M&A på topledelsens agenda. En fjerdedel af de adspurgte topledere ser M&A som en central del af deres vækststrategi særligt i forhold til at få adgang til kapital eller nye markeder. Tomas Lykke understreger, at M&A ikke blot er et værktøj til vækst. En vellykket M&A-strategi kræver kapacitet og systematisk evne til at absorbere kompleksitet.

"Der er mange, der er dygtige til at købe op, men ikke nødvendigvis til at integrere virksomhedernes kultur og værdier. Og dér ligger en risiko. For du køber kompleksitet – og hvis du ikke har kapacitet og system til at absorbere den, bliver opkøbet en hæmsko i stedet for en løftestang."

Strategi er ikke en plan, men en praksis

Kompleksiteten og hastigheden betyder, at det vindue, man har som virksomhed, til at udnytte en strategisk mulighed, er kortere end før. Derfor skal du som topleder være konstant opmærksom på at holde forretningen på sporet og sikre, at alle ved, hvad der er vigtigt. Tomas Lykke summerer op:

"Jo dygtigere du er til at sætte virksomheden op til succes, jo nemmere har du ved at gribe de muligheder, der er og sikre klarhed hele vejen igennem organisationen. Din opgave er at være bevidst og disciplineret og sørge for, at strategi ikke bliver en plan, men en praksis."



Tomas Lykke
Senior Partner, H&B



Toplederne tror på vækst – men ser alvorlige udfordringer



86 pct. af toplederne forventer vækst.



29 pct. oplever, at deres forretningsmodel er under pres.



58 pct. peger på organisatorisk båndbredde som en central væksthindring.

Økonomisk usikkerhed, bæredygtighed og konkurrenceintensitet er de faktorer, som forventes at påvirke de danske virksomheder mest.

AI er flyttet ind på direktionsgangen

Danske topledere er både begejstrede og overvældede over de muligheder, AI bringer med sig. Claudia Schulze og Sofie Breum, henholdsvis partner i Eraneos og direktør i H&B Analytics, giver indblik i, hvordan de mest succesfulde virksomheder integrerer AI i deres forretning.

AI OG DIGITALISERING er uden sammenligning den højeste investeringsprioritet for danske topledere. Knap otte ud af ti i årets toplederbarometer nævner det som deres hovedfokus. Mere end halvdelen af virksomhederne har desuden indført AI-politikker, men stadig er der en del (38 pct.) af toplederne, der vurderer, at de mangler de nødvendige kompetencer for at kunne udfolde potentialet. Claudia Schulze, partner for AI og data hos Eraneos, sammenligner AI med lanceringen af iPhone – en innovation, der disruptede det eksisterende og i starten skabte forvirring, men hurtigt blev uundværlig og satte en ny standard.

"Sådan er det også med AI. Dem, der handler nu, bliver klar til fremtiden. Resten risikerer at blive overhalet," siger Claudia Schulze.

Men hvordan griber ledere konkret udfordringen og udviklingen an?

Selv de mest erfarne famler

Eraneos, som tidligere i år fusionerede med H&B, arbejder med digital transformation hos nogle af Europas største virksomheder. Ifølge Claudia Schulze har tempoet og omfanget af den digitale udvikling gjort selv erfarne ledere usikre. I H&B's toplederbarometer udtrykker 13 pct. af toplederne bekymring over AI's udvikling. 47 pct. har ikke taget aktivt stilling til, om virksomhedens AI-tilgang skal være funderet på inkrementelle eller disruptive forbedringer.

"Toplederne ved, at de skal i gang med at integrere AI, men de ved ofte ikke hvordan. Selvom de erkender AI's betydning, og at deres forretningsmodeller er under pres, er det stadig svært at sætte de rigtige prioriteter," siger Claudia Schulze.



Claudia Schulze
Partner, Eraneos



Sofie Breum
Managing Director, H&B Analytics



5 principper for en succesfuld AI-transformation

1. **Tag ledelsesansvar fra starten.** Definér en klar ambition og sæt en tydelig retning – AI er ikke kun et teknologi-projekt.
2. **Tænk som en tech-virksomhed – uanset branche.** Følg med i udviklingen, og vær klar til at gentænke jeres forretningsmodel.
3. **Gentænk rollerne mellem mennesker og maskiner.** Udnyt AI til at frigøre menneskelig kapacitet og skabe nye samarbejdsformer.
4. **Skab plads til eksperimenter – men bevar styringen.** Find balancen mellem innovation og struktur, så AI bliver både kreativ og kontrolleret.
5. **Sørg for at handle nu - før vinduet lukker.** Det er ikke for sent at begynde, men det er for sent at vente.

► AI flytter ud af IT-afdelingen og ind i hele forretningen

En af de største udfordringer – og muligheder – for topledelsen er, at værktøjer som ChatGPT har gjort det muligt for alle at føre digitale idéer ud i livet uden at have tekniske færdigheder. Evnen til at programmere er ikke længere en barriere – nu skal man bare have evnen til at stille de rigtige spørgsmål, og at "prompte" bliver en central fremtidig kompetence. På den vis er AI altså ikke længere forbeholdt IT-afdelingen, men er blevet en integreret del af hele forretningen. Det stiller krav til topledelsen om at sætte retning, forklarer Sofie Lindgaard Breum, direktør i H&B Analytics: "AI er ikke kun teknologi. Det er også en retning, udstukket af ledelsen. Kritisk tænkning og prioritering er på ingen måde blevet mindre vigtigt."

Succes med AI kræver governance

Virksomheder, der lykkes med at integrere AI i forretningen, er dem, der har forstået, at det ikke længere handler om, hvorvidt man skal bruge AI, men om hvordan man kobler forretning og teknologi. De betragter AI og digitalisering ikke blot som innovationsprojekter, men som et område, der kræver governance og styring.

"De succesfulde virksomheder ser potentialet i, at AI kan transformere organisationen ved at udvide kompetencerne og ændre den måde, vi interagerer med teknologi på. De formår at indsamle idéer, skabe struktur, prioritere og skalere," siger Claudia Schulze.

AI bliver selve forretningsmotoren

Nogle brancher er længere fremme end andre. Således er telekom, energiselskaber og banker aktivt i gang med at gentænke deres drift og koble deres store datamængder med strategiske udfordringer og AI's muligheder. Energiselskaberne bruger fx AI til at forudsige energiefterspørgsel og reducere risici, hvilket påvirker bundlinjen direkte. En stor schweizisk bank har anvendt AI til at digitalisere kundedialogen end-to-end – med meget positiv feedback, især i forhold til problemløsning.

"De mest fremsynede virksomheder ser ikke længere sig selv som banker, energiselskaber eller detailkæder – de ser sig selv som teknologivirksomheder, der opererer inden for et domæne. Det er en grundlæggende mentalitetsændring, hvor data, software og AI bliver selve forretningsmotoren – ikke bare et supportværktøj," siger Sofie Breum.

AI ændrer rollerne i virksomheden

Hos nogle topledere skaber udviklingen bekymring for den fremtidige jobsituation. Den bekymring deler Claudia Schulze og Sofie Breum ikke.

Claudia Schulze: "Mennesket forbliver kaptajnen, men AI er en stærk co-pilot, der fjerner de trivielle opgaver. AI tvinger os til at tænke over, hvilken type arbejde, vi egentlig værdsætter."

Sofie Breum: "AI ændrer ikke kun virksomhedernes forretningsmodel, men også de roller, der er i virksomheden. Vi bliver nødt til at redefinere, hvad mennesker og maskiner hver især gør bedst."

"Nu" er det rigtige tidspunkt at komme i gang

Både Sofie Breum og Claudia Schulze opfordrer danske topledere til at komme i gang og gøre deres egne erfaringer med AI. Claudia Schulze slutter af:

"Der bliver hele tiden og i et stadigt hurtigere tempo etableret nye standarder for AI-integration. Men måden, vi interagerer med generativ AI på – via naturligt sprog, ændrer sig ikke. Derfor handler det for virksomhederne om at komme med på AI-rejsen. Hellere i dag end i morgen. "Nu" er det helt rigtige tidspunkt at starte."



Sådan hjælper H&B med AI-integration i forretningen

H&B hjælper virksomheder med at udnytte potentialet i kunstig intelligens gennem strategisk rådgivning, skræddersyede data- og AI-strategier, udvikling og implementering af generativ AI, automatisering af processer, optimering af beslutningstagning samt governance og datastyring.

Foto: Carlo Allegri/Reuters/Ritzau Scanpix

+ "Someone is sitting in the shade today because someone planted a tree a long time ago."

Warren Buffett

Derfor er formål topledere vigtigste værktøj

Langt størstedelen af topledere i årets toplederbarometer vurderer, at de har et formål, der sætter strategisk retning. H&B's Mikkel Eriksen og Karen-Marie Schiøtt giver indblik i, hvordan formålet bliver en konkurrencefordel i en urolig verden.

I EN VIRKELIGHED præget af geopolitiske spændinger, klimaforandringer, forsyningskrise og digital transformation er et klart defineret formål ikke længere en luksus, men en nødvendighed. Sådan lyder det fra director i H&B, Karen-Marie Schiøtt.

"Et klart defineret formål fungerer som et strategisk kompas, der gør det muligt at prioritere skarpt i en kompleks verden, skabe samling og fokus internt og troværdighed og tillid eksternt – over for kunder, investorer og samfund. Kort sagt minimerer det støj og maksimerer effekt," siger Karen-Marie Schiøtt.

Årets toplederbarometer tyder på, at det også er danske topledere vurdering. Over ni ud af ti topledere (91 pct.)

svarer, at de har et formål og langt størstedelen af dem vurderer, at formålet sætter strategisk retning. Men hvorfor har et veldefineret formål så høj en prioritet? Og hvad skal der til for at realisere formålets fulde potentiale?

Et godt formål definerer valg og fravalg

Et klart defineret formål er en konkurrencefordel, forklarer Karen-Marie Schiøtt. En undersøgelse viser, at virksomheder med et langsigtet formål har 47 pct. højere omsætningsvækst og 36 pct. højere indtjening.* Andre undersøgelser peger på, at de har et højere niveau af innovation og mere loyale og engagerede medarbejdere. Men formålet har kun værdi, hvis det er mere end en tekst i et slidedeck, der bliver

vist ved særlige lejligheder. Det understreger partner i H&B, Mikkel Eriksen:

"For at have værdi skal formålet være håndgribeligt nok til at sætte retning for beslutningerne og engagerende nok til at skabe en identitet, der adskiller virksomhederne fra konkurrenterne," siger Mikkel Eriksen og peger på LEGO som eksempel. Her er formålet at "inspire and develop the builders of tomorrow." Et andet eksempel kommer fra høreapparatvirksomheden William Demant, hvis formål lyder: "We help people overcome hearing loss through awareness and improve their quality of life through innovative solutions and personal care. And we want to, ultimately, make a positive impact on global health."

* Measuring The Economic Impact Of Short-Termism, McKinsey (2017)



Karen-Marie Schiøtt
Director, H&B



Mikkel Eriksen
Senior Partner, H&B

► Formålet skal forankres i organisationen

For at skabe værdi skal formålet mærkes ikke bare på direktionsgangen, men også i organisationen og i omverdenen. Det kræver, at formålet indgår i virksomhedens styringsmodel og udmøntes i konkrete handlinger. Fx omsætter LEGO sit formål i investeringer i uddannelse og legebaseret læring og ved at indgå i partnerskaber, der støtter børn og unges kreativitet. William Demants formål udkommer blandt andet gennem investeringer i forskning og i udvikling af høreapparater og audiologiske løsninger, i rådgivningsydelser og awareness-kampagner, der nedbryder tabuer om hørenedsættelse.

Formål er ikke det samme som en ESG-strategi

De senere år har nye krav til ESG-rapportering sat gang i diskussioner om virksomhedernes formål i forhold til samfundsansvar. Men, understreger Mikkel Eriksen, virksomhedernes ESG-strategiske arbejde har ikke nødvendigvis noget med deres formål at gøre.

"Formålet er mere grundlæggende end ESG og behøver ikke at tage afsæt i samfundsansvar. Et formål kan også tage afsæt i den forskel, en virksomhed vil gøre for sine kunder," siger Mikkel Eriksen og nævner Amazon som eksempel. Virksomhedens formål er at være "Earth's most consumer-centric company," hvilket betyder, at alle beslutninger måles op imod, hvordan kundeoplevelserne kan blive bedre, hurtigere eller mere givningsfri.

Formål bygger bro mellem strategi, kultur og organisering

At arbejde formålsstrategisk handler altså om langt mere end bare at kommunikere formålet i slides og på websites. Det handler om at gøre det synligt og konkret, så det kan sætte retning for virksomhedens prioriteringer, adfærd og kultur, konstaterer Mikkel Eriksen og slutter af.

"Når formålet er aktivt forankret i både strategi, kultur og organisering, bliver det den røde tråd, der binder beslutninger og adfærd sammen. Derfor er formålet topledernes vigtigste redskab til at navigere, engagere og differentiere. I en tid med konstant forandring er det ikke bare en fordel – det er en nødvendighed."



Purpose made real

H&B's tilgang til arbejdet med formål kalder vi *Purpose made real*. Vi understøtter virksomheder i at aktivere deres formål, så det bliver omsat til strategi, værdi og kultur og definerer virksomhedernes valg og fravalg inden for en række områder, som:

1. **Organisering**
2. **Værdier**
3. **Kultur**
4. **Adfærd**
5. **Ledelsesstil**
6. **Strategi**

Tal fra toplederbarometeret



51 pct. af toplederne taler månedligt eller hyppigere om virksomhedens formål



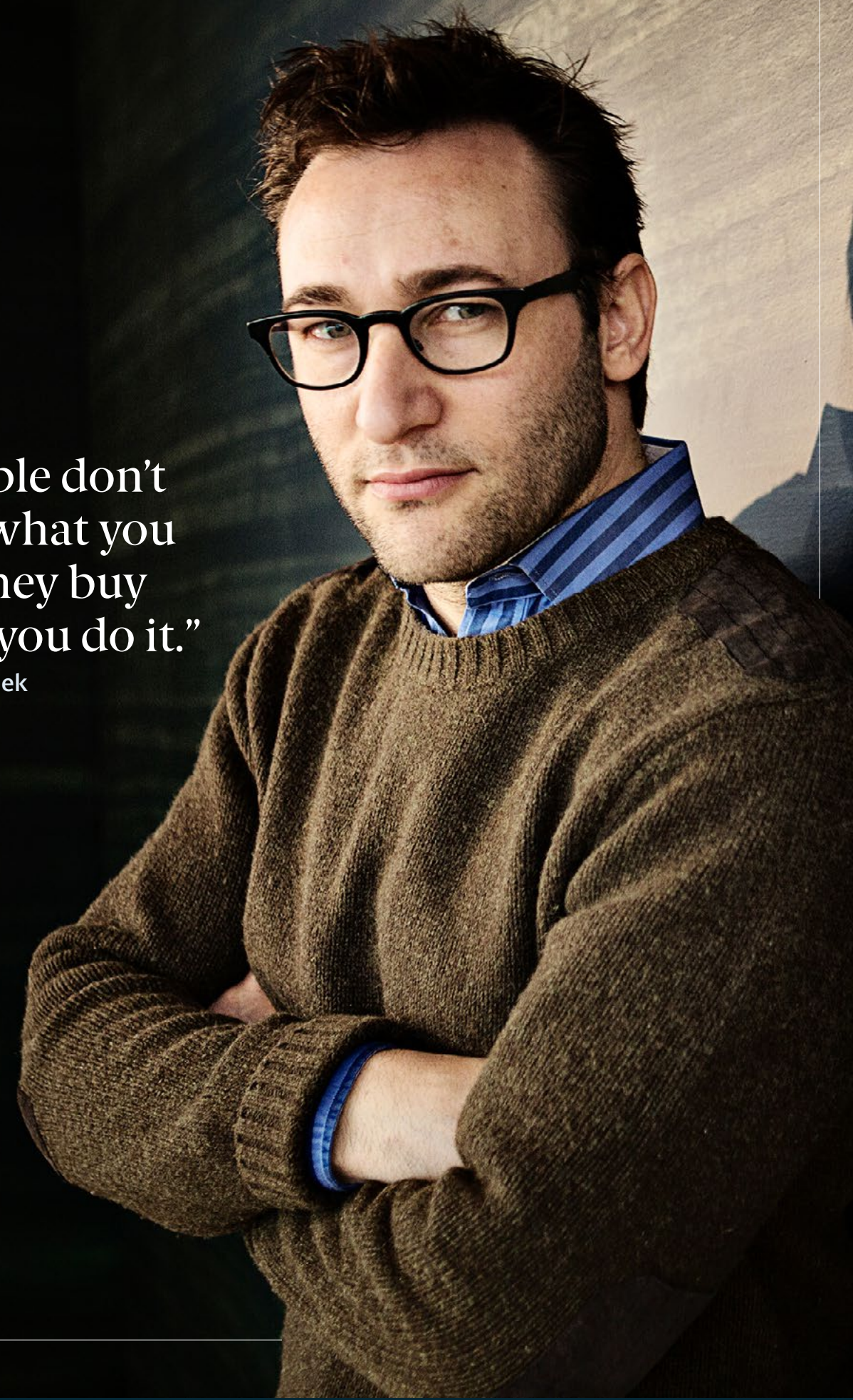
71 pct. af toplederne angiver, at formål har fyldt meget i den seneste strategiudvikling



80 pct. af toplederne mener, at formål sætter en klar retning for strategien

Foto: Carsten Bundgaard/Ritzau Scanpix

+
"People don't
buy what you
do; they buy
why you do it."
Simon Sinek



FUNDAMENTET FOR SUCCES I

2025

Danske topledere skal navigere i en urolig verden.

Vi står midt i en gennemgribende forandring af den eksisterende verdensorden, præget af geopolitisk uro, klimakrise og uforudsigelige økonomiske balancer.

Samtidig oplever vi en teknologisk transformation, der også er en strategisk transformation. Det kræver en sikker hånd på rattet fra topledelsen at kunne sætte mål og definere retning, og det kræver organisatorisk kapacitet at lykkes med sine vækst mål.

Spørgsmål, topledere kan stille sig selv

KORTSIGTET FOKUS:

- Har vi fokuseret virksomhedens ydelser, segmenter og forretningsområder omkring kernen i vores forretning?
- Har vi reduceret kompleksiteten og skabt det ledelsesmæssige overskud, der skal frigive tid til udvikling af forretningen?
- Har vi den nødvendige struktur, governance og kompetence til at omsætte AI fra hype til forretningsværdi?

LANGSIGTET FOKUS:

- Har vi i vores organisation opbygget den strategiske handlekraft, der skal til for, at vi kan udvikle os i takt med verden?
- Har organisationen tilstrækkelig viden og engagement til at kunne eksekvere på vores purpose?
- Har vi effektive strukturer, så dem, der er tættest på problemet også har mandat til at løse det?

H&B | Hildebrandt & Brandi – topledelsens rådgiver.

H&B hjælper ambitiøse virksomheder til at skabe toppræstationer. 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 gennemsyrrer vores måde at arbejde på, og vi er ikke tilfredse, før vi har skabt reel og langsigtet værdi for vores klienter.

Vi er en del af Eraneos, en af Europas førende konsulentgrupper inden for strategi, transformation og teknologi. Era-

neos arbejder efter en “boutique at scale”-tilgang – en unik kombination af specialiserede, lokalt forankrede konsulenttydelser med international rækkevidde og best practice.

Eraneos er bygget på en stærk digital profil og har i de senere år markant oprustet yderligere på cyber, AI og Analytics. De kompetencer er et aktiv i den fremadrettede rådgivning af vores klienter, der står over for stadig mere komplekse og internationale problemstillinger.

www.hildebrandtbrandi.com



HILDEBRANDT & BRANDI
A member of Eraneos Group