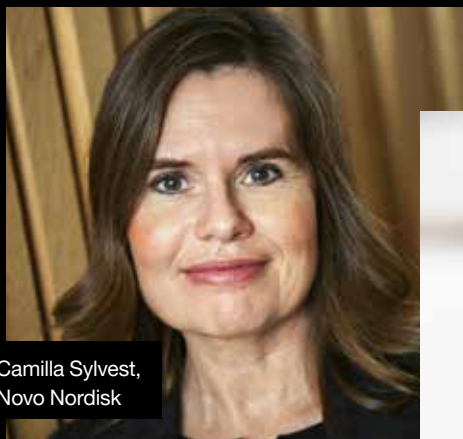


I DETTE NUMMER: | Interviews med otte topledere om deres syn på ledelsesopgaven i en tid med øget usikkerhed | Toplederne bevarer optimismen omkring vækst i egen virksomhed og ruster sig til en fremtid med store forandringer | Læs også seneste konklusioner fra PwC's CEO Survey 2023

CXO | MAGASINET

33|2023 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN



Camilla Sylvest,
Novo Nordisk



Cees 't Hart,
Carlsberg Group



Britt Meelby Jensen,
Ambu



Jens Bjørn
Andersen, DSV



Lars Petersson,
VELUX Gruppen



Helle Østergaard Kristiansen,
Danske Commodities



Jacob Aarup-Andersen,
ISS



Jakob Just-Bomholt,
3Shape

Topledere fokuserer
på muligheder i en tid
med store forandringer

Ansvarshavende redaktion:

Mogens Nørgaard Mogensen,
senior partner og adm. direktør, PwC
Lars Baungaard, direktør og COO, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing- og
kommunikationschef, PwC
For denne udgave udvidet med Rasmus Friis
Jørgensen, partner, direktør og Territory Assurance
Leader, PwC, samt Mads Melgaard, partner og
direktør for Clients & Markets, PwC

Udgiver: PwC

I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalister: Signe Walther Mørck, Nikolai
Steensgaard, Berit Andersen og Flemming
Østergaard
Grafisk design og grafik: Anette Riemann

33. udgivelse 2023

ISBN 978-87-91837-99-9

Disclaimer: Dette magasin indeholder alene
generel oplysning og kan ikke anses at have
karakter af rådgivning. PwC påtager sig intet
ansvar for skader eller tab, der direkte eller
indirekte kan afledes af brugen af magasinet.
PwC påtager sig således intet ansvar for tab
som følge af fejlagtig information eller trykfejl
i magasinet. Alle rettigheder forbeholdes.
I CXO Magasinet refererer "PwC" til
PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret
Revisionspartnerselskab, som er et
medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers
International Limited, hvor hver enkelt
virksomhed er en særskilt juridisk enhed.



4-17

Verden i forandring. Danske
topledere søger nye veje til vækst
i en tid med store forandringer.
Investering i teknologi, bæredyg-
tighed og medarbejdere er nogle
af de væsentlige tiltag

18-23

100 år gammel drivkraft sender Novo Nordisk i evig transformation

Interview med Camilla Sylvest, Executive
Vice President, Commercial Strategy &
Corporate Affairs, Novo Nordisk

24-29

Mange produkter, brands og bred lokal forankring gør Carlsberg modstandsdygtig

Interview med Cees 't Hart, CEO,
Carlsberg Group

30-35

Nutidens ledelser skal tættere på deres stakeholdere og være klar til at justere strategien

Interview med Britt Meelby Jensen,
CEO, Ambu

36-41

"Vi opererer nu som én organisme – og ikke længere som forbundne kar"

Interview med Jacob Aarup-Andersen,
Group CEO, ISS

42-47

DSV har fortsat fokus på vækst – og investerer massivt i grønne tiltag

Interview med Jens Bjørn Andersen,
CEO, DSV

48-53

"Vores ejerskab gør, at VELUX kan holde fast i strategien i svære tider"

Interview med Lars Petersson, CEO,
VELUX Gruppen

54-59

Danske Commodities investerer massivt i fremtidssikring af handelsplatformens teknologi

Interview med Helle Østergaard
Kristiansen, CEO,
Danske Commodities

60-65

"Vi er bevidst paranoide for at fastholde vores konkurrenceevne"

Interview med Jakob Just-Bomholt,
Group CEO, 3Shape

Topledere har fokus på muligheder – og rustet sig til fremtid med store forandringer

Topledere i danske og globale virksomheder ser ind i en fremtid, hvor det især er vanskeligt at spå om, hvordan morgendagen ser ud. De senere år har understreget, at det at være agil og kunne omstille sig hurtigt ikke er nogen ledelsesmæssig kliché, men derimod en mere og mere betydningsfuld kapabilitet for erhvervsledere, ligesom det gælder for medarbejdere og organisationer i det hele taget.

På ganske få år har virksomheder og topledere håndteret effekterne af en pludseligt opstået COVID-19-pandemi, der bogstavelig talt lukkede det meste af verden ned. I kølvandet herpå forvandlede krigen i Ukraine gryende optimisme til nye udfordringer i form af bl.a. geopolitisk uro, høj inflation og makroøkonomisk volatilitet. Helt naturligt præger den økonomiske usikkerhed derfor CEO'ernes fremtidssyn på verdensøkonomien. PwC's CEO Survey 2023 viser, at næsten 9 ud af 10 danske topledere (86 pct.) forventer faldende vækst de kommende 12 måneder. Konklusionerne bakkes op af de topledere, der er interviewet til denne udgave af CXO Magasinet, og står i skærende kontrast til resultaterne fra sidste års CEO Survey, hvor 7 ud af 10 danske topledere forventede øget vækst i verdensøkonomien.

Positivt er det at se, at toplederne i en vis udstrækning bevarer optimismen med hensyn til vækst i egen virksomhed, og at de ikke mindst handler proaktivt på mulighederne. Lidt flere end hver tredje danske CEO (36 pct.) tror i høj grad eller i meget høj grad på vækst i egen virksomhed i 2023, hvilket dog er et fald sammenlignet med sidste år, hvor det var knap 6 ud af 10 (58 pct.). Justering i priser, produkter og markeder er sammen med investering i teknologi og automatisering nogle af de veje, der bliver valgt at gå for at sikre den fremadrettede vækst.

Interessant er det samtidig at iagttage, hvordan business transformation, operationel modstandsdygtighed og robusthed optager de danske topledere. Hver fjerde danske CEO vurderer således, at deres virksomhed ikke vil være økonomisk levedygtig

om 10 år, hvis de fortsætter deres nuværende kurs. For at ruste sig til fremtiden planlægger virksomhederne som nævnt en række investeringer, hvor otte ud af ti topledere (81 pct.) planlægger at investere i automatisering de kommende 12 måneder, syv ud af ti (69 pct.) investerer i teknologi (som fx cloudløsninger og AI), og 63 pct. investerer i opskilling af medarbejdere.

Særligt opmuntrende er det også at se, at de danske topledere bevarer fokus på bæredygtighed i en usikker tid, hvor det kortsigtede fokus måske kunne friste. Knap 9 ud af 10 danske CEO'er har iværksat initiativer for at reducere udledninger af CO₂, hvilket er noget højere end globalt, hvor det gælder 66 pct. Topledere i Danmark er også længere fremme, når det gælder udviklingen af klimavenlige produkter og processer, ligesom de i langt højere grad end deres kolleger i andre lande investerer i klimatiltag.

Det samlede indtryk fra de input, vi har fået til magasinet, er, at danske topledere og virksomheder står godt rustet til en fremtid, der formentlig fortsat vil være præget af store forandringer.

Vi i PwC vil gerne rette en stor tak til de fremtrædende erhvervsledere, der har bidraget med indsigt og viden til denne udgave af CXO Magasinet. Det er afgørende, at vi kan inspirere hinanden til, hvordan vi griber ledelsesopgaven an. Succes skaber vi sammen.

Rigtig god fornøjelse.



Mogens Nørgaard Mogensen
Senior Partner og adm. direktør, PwC Danmark

“Positivt er det at se, at toplederne i en vis udstrækning bevarer optimismen med hensyn til vækst i egen virksomhed, og at de ikke mindst handler proaktivt på mulighederne”

Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør, PwC



Topledere fokuserer
på muligheder
i en verden præget af
store forandringer



Der er ingen tvivl om, at mange års medvind er afløst af større turbulens i verdensøkonomien. Sådan lyder konklusionen fra PwC's CEO Survey 2023 og de topledere, der er interviewet til CXO Magasinet. Samtidig lyder konklusionen dog også, at man forventer at søge og finde nye veje til vækst i en tid med store forandringer. Justering i priser, produkter og markeder er sammen med investering i teknologi, bæredygtighed og medarbejdere nogle af de håndtag, der bliver anvendt for at sikre væksten fremadrettet.

Stemningen hos de danske topledere er det seneste år vendt fra overvejende positive forventninger til vækst i verdensøkonomien, til, at man nu forventer, at vi vil se faldende makroøkonomisk vækst i 2023. Det er en af hovedkonklusionerne fra PwC's CEO Survey 2023. Analysen viser, at næsten 9 ud af 10 danske topledere (86 pct.) forventer, at væksten i verdensøkonomien vil falde de kommende 12 måneder. Til sammenligning er topledernes forventninger til fremtidig vækst ikke set lavere i de 10 år, hvor PwC har taget temperaturen på de danske topledere forventninger. Konklusionerne står således i skærende kontrast til resultaterne fra sidste års CEO Survey og før bl.a. Ruslands krig mod Ukraine, hvor 7 ud af 10 danske topledere forventede øget vækst i verdensøkonomien. De globale topledere er lidt mere optimistiske med hensyn til fremtidig vækst. Her forventer lidt flere end 7 ud af 10 (73 pct.) et fald i væksten i verdensøkonomien i de kommende 12 måneder.

“Ved indgangen til 2022 var der stor optimisme og tro på, at vi havde lagt COVID-19-pandemiens værste økonomiske konsekvenser bag os. Optimismen blev dog allerede i februar måned afløst af udsigten til endnu et turbulent år efter Ruslands krig mod Ukraine. Den fortsatte geopolitiske uro, den høje inflation og den økonomiske usikkerhed præger naturligt CEO'ernes mere dystre syn på verdensøkonomien de kommende 12

måneder,” siger Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør i PwC.

Konklusionerne fra PwC's CEO Survey 2023 bakkes op af de topledere, der er interviewet til dette nummer af CXO Magasinet. En af dem er Group CEO i ISS, Jacob Aarup-Andersen.

“Vi befinder os nok i en recession lige nu; noget, vi ikke kommer til at undgå. Stimuli trækkes tilbage, og centralbankerne hæver renten som en reaktion på den inflationsudvikling, vi har set, kombineret med ubalancer fra krigen i Ukraine. Hvordan det udvikler sig herfra, vil være naivt at sidde og spå om, men der er ikke noget, der tyder på en fundamental forandring af det overordnede økonomiske billede,” siger Jacob Aarup-Andersen.

I tilknytning hertil viser PwC's CEO Survey 2023, at 4 ud af 10 danske topledere vurderer, at deres virksomhed er meget

eller ekstremt påvirket af inflation i de kommende 12 måneder, og samme andel bekymrer sig om den tiltagende makroøkonomiske volatilitet. Lidt færre (36 pct.) vurderer, at deres virksomhed er meget eller ekstremt påvirket af geopolitisk uro. Globalt er det også 4 ud af 10 topledere, der bekymrer sig om inflationen, mens lidt færre ser makroøkonomisk volatilitet (31 pct.) og geopolitisk usikkerhed (25 pct.) som en trussel mod deres virksomhed i de kommende 12 måneder.

Trods de dystre konklusioner fra PwC's CEO Survey, så maner Jacob Aarup-Andersen alligevel til besindighed: “Vi kommer fra et godt udgangspunkt med et arbejdsløshedsniveau, der globalt er historisk lavt, og som har nået et lavpunkt, der sidst blev set for 40-50 år siden. Forventningen til den aktuelle recession må derfor være, at den bliver forholdsvis mild. Vi er i en afmatning, men den er ikke dramatisk,” lyder

FOTO: IDA MARIE ODGAARD



“Vi kommer fra et godt udgangspunkt med et arbejdsløshedsniveau, der globalt er historisk lavt, og som har nået et lavpunkt, der sidst blev set for 40-50 år siden. Forventningen til den aktuelle recession må derfor være, at den bliver forholdsvis mild”

Jacob Aarup-Andersen, Group CEO, ISS

“Vi har allerede vundet en del ved at associere os med succesfulde virksomheder. Det er en del af vores strategi at finde ud af, hvilke industrier der gør det godt og er på vej op – og det modsatte. Der er jo vertikaler, der bevæger sig i en vis retning. Dem ser vi på med interesse”

Jens Bjørn Andersen, CEO, DSV



det fra Jacob Aarup-Andersen, der heller ikke er bekymret, når han ser på de økonomiske konsekvenser for ISS og industrien for Facility Management-ydelser.

“Historisk set har recessioner drevet en accelereret grad af outsourcing, da virksomheder ønsker at spare penge på deres omkostningsbase. Vores eksisterende kunder vil nok bruge lidt færre penge, men vi forventer også en øget vækst i markederne, hvilket vi allerede ser tegn på nu. Det er ikke det økonomiske klima, der kommer til at afgøre ISS’ skæbne. Det er vores evne til at eksekvere på den strategiske agenda,” siger Jacob Aarup-Andersen.

Fortsat tro på vækst i egen virksomhed

Og netop troen på, at det trods omstændighederne stadig er muligt at skabe positive resultater, præger også topledere, viser PwC’s CEO Survey. De danske CEO’er ser således mere lyst på fremtiden, når det gælder vækst i egen virksomhed sammenlignet med forventningerne til verdensøkonomien. Dette er en trend, der gentager sig fra tidligere års surveys. 36 pct. af de danske CEO’er tror i høj grad eller i meget høj grad på vækst i egen virksomhed i 2023. Sidste år svarede 58 pct. blandt de danske topledere dette. Til sammenligning tror 42 pct. af de globale topledere i høj eller meget høj grad på vækst i egen virksomhed i 2023, svarende til et fald fra sidste år på 14 procentpoint.

Hos den danske transportvirksomhed DSV forventer CEO Jens Bjørn Andersen at kunne trodse konjunkturerne. Han forudser en lille vækst i den globale økonomi og samtidig en nedgang i transportmængderne på mellem to og fem pct. på de globale luft- og sømarkeder. Jens Bjørn Andersen mener, at man på baggrund af den nuværende situation i verdensøkonomien skal ruste sig til fremtiden. Hos DSV gør man det bl.a. ved at søge de rigtige partnerskaber.

“Vi har allerede vundet en del ved at associere os med succesfulde virksomheder. Det er en del af vores strategi at finde ud af, hvilke industrier der gør det godt og er på vej op – og det modsatte, selvom det altså skal siges, at vi er glade for alle vores kunder. Men der er jo vertikaler, der bevæger sig i en vis retning. Dem ser vi på med interesse,” siger Jens Bjørn Andersen.

Et nyligt eksempel på det er at finde i den globale mangel på mikrochips, der opstod i kølvandet på COVID-19.

“For tiden understøtter vi i høj grad nogle af verdens største tech-selskaber – bl.a. med at få styr på deres supply chain inden for semiconductors, der har været meget svære at få fat i for kunderne. Her har vi lavet forskellige operationer, der hjalp dem, og som er med til at løse problemet generelt,” siger Jens Bjørn Andersen, der som nævnt ser gode muligheder for, at DSV kan trodse konjunkturerne.

“Vi er en meget fragmenteret industri. Selvom vi er store, er

“Vi begyndte at se på virkningen af de forskellige risici fra forskellige vinkler. Og siden har fokus været på at styrke virksomhedens strategiske, finansielle, organisatoriske og miljømæssige sundhed. Bl.a. med det resultat, at vi på naturlig vis har opnået at gøre virksomheden mere modstandsdygtig”

Cees 't Hart, CEO, Carlsberg Group



vores markedsandel kun omkring fem pct. Der er mange konkurrenter, så det er ikke let at få en masse nye kunder på nul komma fem. Men vi mener, at vi kan bruge DSV's styrke til at vise en anden økonomisk udvikling, end der er på markedet. Vi vil nok komme til at effektivisere og reducere omkostningerne. Da vi har næsten 15 pct. naturlig medarbejderafgang om året, er der luft til den slags,” siger Jens Bjørn Andersen.

Nedbringer omkostningerne og hæver priserne

Ser man på toplederne generelt, er det godt hver tredje, der overvejer at reducere i arbejdsstyrken (35 pct.), mens lidt flere end hver femte allerede har gjort det (21 pct.). I det hele taget viser PwC's CEO Survey, at toplederne overvejer eller allerede har taget flere forskellige værktøjer i brug for at stå stærkere og mere robust i en situation, hvor fremtiden tegner mere usikker. De foretrukne værktøjer hos de danske CEO'er er først og fremmest at hæve priserne (65 pct.), tilpasse deres driftsomkostninger (56 pct.) og finde alternative leverandører (43 pct.).

Hos bryggerigiganten Carlsberg har man i god tid forberedt sig på en situation som nu, hvor konjunkturerne vender. CEO Cees 't Hart bad for flere år siden medarbejderne forholde sig til, hvad konsekvenserne ville være, hvis Carlsberg blev ramt af vigende konjunkturer og økonomisk uvej.

“Vi begyndte at se på virkningen af de forskellige risici fra forskellige vinkler. Og siden har fokus været på at styrke virksomhedens strategiske, finansielle, organisatoriske og miljømæssige sundhed. Bl.a. med det resultat, at vi på naturlig vis har opnået at gøre virksomheden mere modstandsdygtig,” siger Cees 't Hart.

Han nævner her satsningen på en bred produkt- og brandportefølje og en produktionsmæssigt stor geografisk spredning som væsentlige årsager til virksomhedens sunde tilstand.

Ser man på svarene i PwC's CEO Survey, er netop disse to greb også blandt overvejelserne hos flere topledere. Lidt flere end 4 ud af 10 (43 pct.) danske topledere planlægger at justere tilstedeværelsen på nuværende markeder og/eller udvide til nye markeder. Det samme gælder for 46 pct. af de globale topledere. Cirka hver tredje danske topleder (32 pct.) planlægger at diversificere udbuddet af produkter og services. Her er det 41 pct. af de globale topledere.

Selvom resultatet af Carlsbergs forudseenhed hidtil har vist sig gennem forbedring af næsten alle nøgleparametre, er Cees 't Hart stadig på vagt. Kursen lige nu kalder han derfor pragmatisk, fordi ønsket er at “have fuldt udsyn til effekten af de høje råvarepriser, højere lønninger, inflationen osv”. Det primære her er at få klarhed over omkostningsniveauet – dvs. hvor meget bryggeriet har brug for at hente ind pr. produceret hektoliter for at få regnestykket til at gå op. Det skal man selvfølgelig altid vide, bemærker han, men understreger, at råvaremarkederne er så ustabile, at man

er nødt til hele tiden at justere og fastlægge den pris, der til hver en tid skal til for at sikre virksomhedens overlevelse. Men én ting er de kortsigtede udfordringer. På lidt længere sigt kan Cees 't Hart godt bekymre sig mest for medarbejderne.

“De har været under pres og strakt sig til det yderste i tre-fire år, hvor der hele tiden har været en ny krise at forholde sig til. Og da vi næppe har set den sidste krise endnu, mener jeg, at det er vores opgave i ledelsen at hjælpe især de yngre generationer med at gøre dem mere modstandsdygtige, så vi i fremtiden undgår den udbrændthed, der breder sig i disse år og får folk til at søge nye arbejds- og levemåder,” påpeger han.

I denne proces har man i Carlsberg valgt at lægge stor vægt på diversitet, lighed og inklusion, ligesom man har indført

såkaldte *candid conversations* – dvs. åbne snakke, hvor alle kan sige, hvad de har på hjerte og er bekymrede for. Desuden har man indført et program, der hjælper selskabets ledere til at blive mere fokuserede på de bløde sider af ledelsesopgaven, foruden skræddersyede træningsprogrammer, der har til formål at reducere stress blandt alle ansatte.

Business transformation er nødvendig

De danske topledere er stærkt fokuserede på nødvendigheden af at skulle tilpasse sig i fremtiden, hvis de skal være levedygtige om 10 år. Hver fjerde danske CEO vurderer således, ifølge PwC's CEO Survey 2023, at deres virksomhed ikke vil være økonomisk levedygtig i 2033, hvis de fortsætter den nuværende kurs. Det



FOTO: MARTIN SYLVEST

“Vi tænker på transformation som en permanent faktor i Novo Nordisk. Vi skal hele tiden udvikle vores virksomhed. Kimen til transformation bliver lagt i forskningen. Den kan tage meget lang tid. Vores fordel er, at når et af vores nye produkter endelig kommer på markedet, kan vi transformere selve behandlingen forholdsvis hurtigt”

Camilla Sylvest, Executive Vice President, Commercial Strategy & Corporate Affairs, Novo Nordisk

får toplederne til at tænke i business transformation, herunder investering i automatisering og nye teknologiske løsninger.

“Ingen virksomhed har nogensinde haft gavn af at stå stille, for intet i omverdenen gør det, og alle må derfor hele tiden innovere og udvikle sig for at overleve. Det gælder i stigende grad fremover, hvor virksomheder skal være robuste i forhold til transformation, som er en konstant,” siger Mads Nørgaard Madsen, partner og leder af Consulting, PwC.

Han bliver bakket op af Camilla Sylvest, Executive Vice President, Commercial Strategy & Corporate Affairs hos Novo Nordisk. Hun fortæller, at Novo Nordisk er midt i en stor transformationsproces, hvor man har bevæget sig ind i nye behandlingsområder, der ligger uden for det klassiske fokus på diabetesbehandling. Koncernen har f.eks. rettet blikket mod at behandle lidelser som svær overvægt, alzheimers, visse hjerte-kar-sygdomme samt patienter med den alvorlige lidelse ‘ikke-alkoholiseret fedtlever’.

Når man spørger Camilla Sylvest om, hvorvidt der i disse år er behov for et stort fokus på udvikling og transformation, svarer hun derfor entydigt “ja”. For Novo Nordisk har transformation været et grundlæggende vilkår i hele virksomhedens næsten 100 års levetid, så det har den danske medicinalgigant efterhånden stor rutine i.

“Vi tænker på transformation som en permanent faktor i Novo Nordisk. Vi skal hele tiden udvikle vores virksomhed. Kimen til transformation bliver lagt i forskningen. Den kan tage

meget lang tid. Vores fordel er, at når et af vores nye produkter endelig kommer på markedet, kan vi transformere selve behandlingen forholdsvis hurtigt,” siger hun.

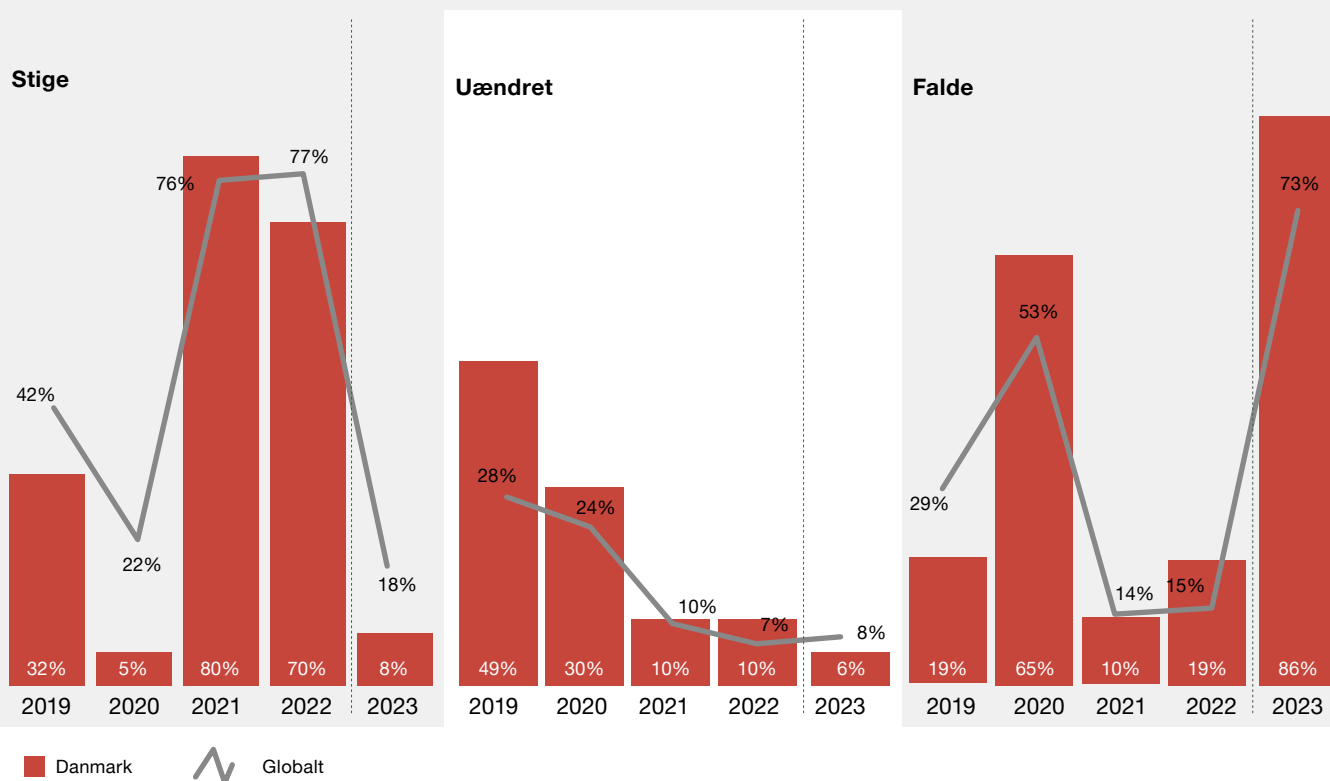
Investeringer skal holde virksomhederne økonomisk levedygtige

Dykker man ned i PwC’s CEO Survey og ser nærmere på, hvilke investeringer der planlægges, så er det først og fremmest investering i automatisering i de kommende 12 måneder. Det svarer 81 pct. af de danske topledere og 76 pct. af de globale. Dernæst planlægger de at investere i teknologi (som fx cloud-løsninger og AI). Det svarer 69 pct. af såvel de danske som de globale topledere. På en tredjeplads over investeringsemner for de kommende 12 måneder ligger opskilling af medarbejdere, hvilket 63 pct. af de danske topledere og hele 72 pct. af de globale svarer.

Hos medicinalvirksomheden Ambu nævner CEO Britt Meelby Jensen også den digitale og teknologiske udvikling som områder, der holdes øje med, fordi digital innovation og teknologi skaber potentielt nye muligheder. Og netop evnen til at handle hurtigt tror Britt Meelby Jensen vil blive en nøgle til succes fremadrettet.

”Der sker en masse forandringer i disse år. På alle planer. Som topledelse er du nødt til at være tættere på, hvad der foregår ude hos kunderne som konsekvens af forandringerne. Du er nødt til at være parat til at tilpasse dig, for dine planer bliver hele

Hvordan forventer du, at væksten i verdensøkonomien vil udvikle sig i de kommende 12 måneder?



“Som topledelse er du nødt til at være tættere på, hvad der foregår ude hos kunderne som konsekvens af forandringerne. Du er nødt til at være parat til at tilpasse dig, for dine planer bliver hele tiden påvirket. Sådan er nutiden. Det bliver man bare nødt til at acceptere”

Britt Meelby Jensen, CEO, Ambu



I hvilken grad forventer du vækst i egen virksomhed i hhv. de kommende 12 måneder og de kommende 3 år?

(Inkluderer kun svarene "i høj grad" og "i meget høj grad")

■ 2023
■ 2022

Danmark

De kommende 12 måneder

36%

58%

De kommende 3 år

50%

69%

Globalt

De kommende 12 måneder

42%

56%

De kommende 3 år

53%

64%



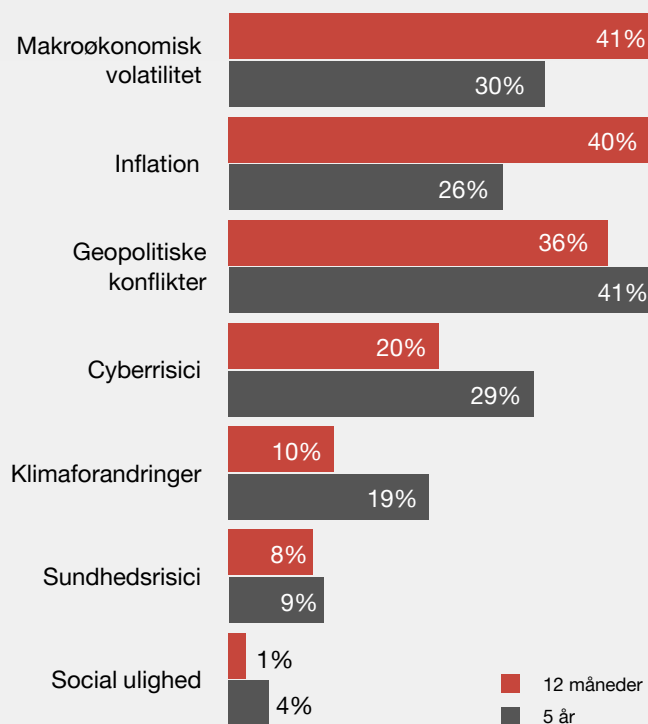
I hvor høj grad er din virksomhed påvirket af følgende trusler:

a) de kommende 12 måneder?

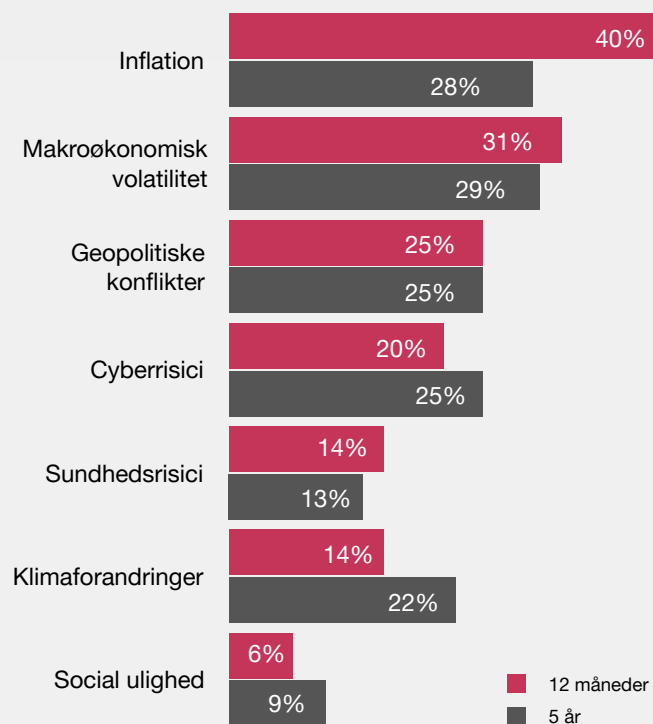
b) de kommende 5 år ?

(Inkluderer kun svarene "meget påvirket" og "ekstremt påvirket")

Danmark



Globalt



tiden påvirket. Sådan er nutiden. Det bliver man bare nødt til at acceptere som et grundvilkår for at drive forretning,” siger Britt Meelby Jensen.

Korte kommunikationslinjer er centrale

Store forandringer kræver som nævnt, at man tilpasse sig som virksomhed. Hos Ambu inkluderer det at sørge for, at medarbejderne noterer sig, hvordan kundernes udfordringer manifesterer sig. Den viden skal lynhurtigt videreformidles internt, så der kan tages hurtige beslutninger og eksekveres på dem.

”Vi arbejder målrettet på at gøre vores reaktionstid kortere og vores tilpasningsevne større i fremtiden. Det kan vi gøre, fordi vi er en agil virksomhed. Selvom vi har over 4.500 ansatte, er vi mindre end de fleste af vores konkurrenter. Vi vil prioritere at være en organisation med korte kommunikationslinjer på kryds og tværs af organisationen. Vi vil gøre os endnu bedre til hurtigt at opfange tendenser, så vi kan sætte os og diskutere, hvordan vi forholder os til og handler på dem,” siger Britt Meelby Jensen.

I den forbindelse er medarbejderne helt centrale. Det er dem, der møder eksisterende og potentielle kunder i hverdagen på bl.a. hospitalerne. Det er medarbejderne, der kan se, hvor kundernes behov ligger, og hvor der er mulighed for at få Ambus produkter og ekspertise i spil. Derfor indeholder Ambus strategi et ekstremt stort fokus på at klæde medarbejderne på til deres arbejde og sørge for, at de er engagerede og klar på, hvordan de bidrager til at levere på strategien.

”Vi har lanceret en strategi, som vi kalder ZOOM IN. De to nøgleord i strategien er fokus og eksekvering. Fokus handler bl.a. om færre projekter i vores innovation og klare prioriteter. Men det handler også om at få løsninger ud til kunderne hurtigst muligt og i den rette kvalitet. Det er det, der skal sikre vores vækst,” siger Britt Meelby Jensen.

Innovation og konkurrencedygtighed i fokus

Hos teknologidrevne 3Shape, der udvikler og producerer avanceret udstyr til tandlægeindustrien, anser CEO Jakob Just-Bomholt ikke den økonomiske nedgang som morgendagens største udfordring. Ifølge ham skal 3Shapes reelle og primære udfordring i stedet findes i den vedvarende konkurrence blandt tech-virksomheder, der udvikler og fremstiller højteknologiske løsninger inden for 3D-scannere og software.

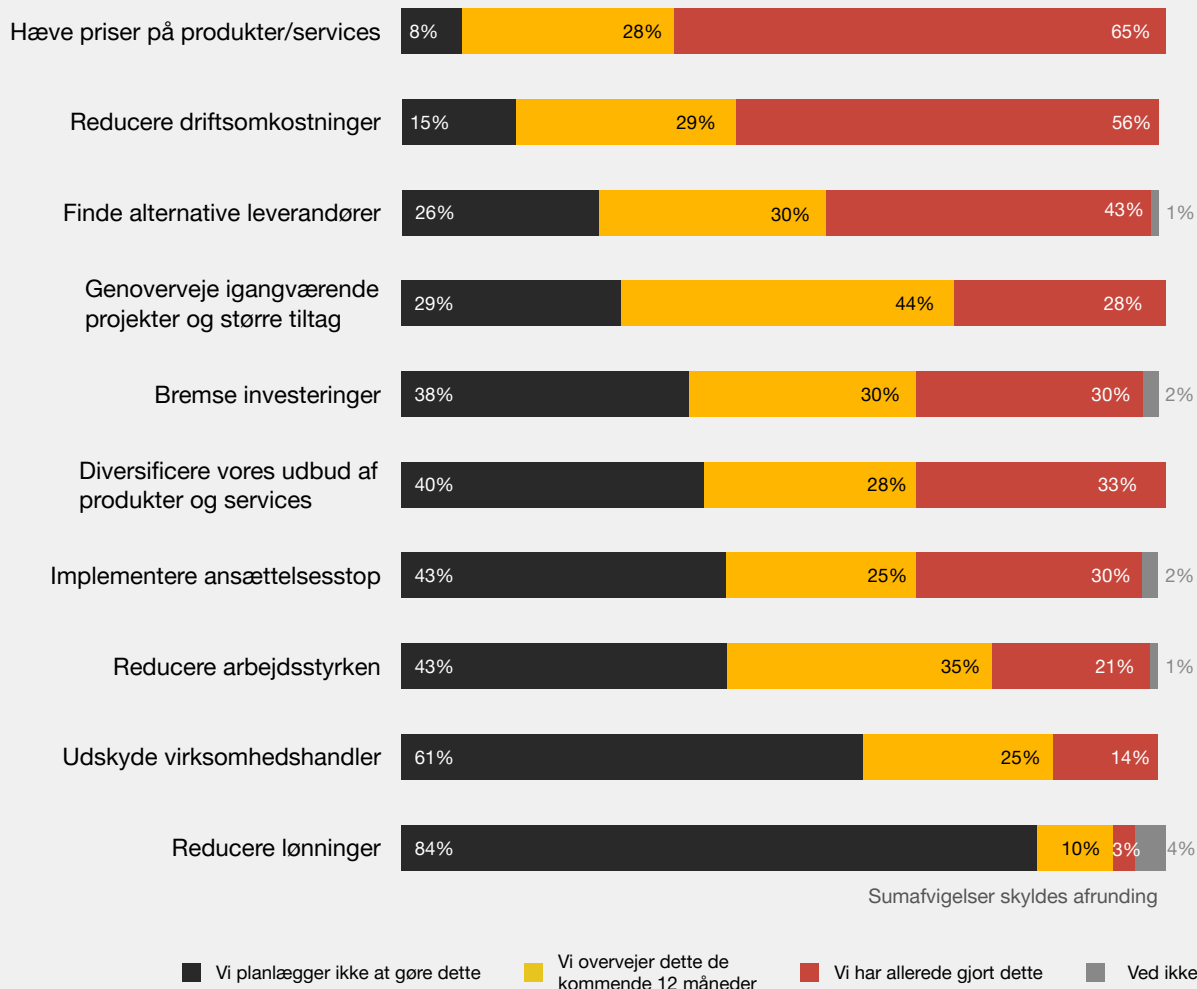
”Langsigtet vil der være et vækstpotentiale og en efterspørgsel på digitale løsninger inden for tandlægeindustrien. Det er ikke dér, bekymringen er. Hvor der i år vil være omkring 20 mio. patienter, der får behandling med vores produkter, kan tallet om fem år potentielt være 100 mio. patienter. Det er dét, vi innoverer efter. Internt i virksomheden taler vi om at være paranoide i forhold til, hvad der sker i morgen hos konkurrenten. Vi er en af de danske virksomheder, der er særligt konkurrenceudsat, fordi vi konkurrerer mod kinesiske, koreanske og amerikanske tech-virksomheder. Det er eliten, og det betyder, at vi skal løbe stærkt for at fastholde vores konkurrenceevne, hvor det gælder om at levere den bedste samlede pakke,” siger Jakob Just-Bomholt.



“Vi er en af de danske virksomheder, der er særligt konkurrenceudsat, fordi vi konkurrerer mod kinesiske, koreanske og amerikanske tech-virksomheder. Det er eliten, og det betyder, at vi skal løbe stærkt for at fastholde vores konkurrenceevne, hvor det gælder om at levere den bedste samlede pakke”

Jakob Just-Bomholt, CEO, 3Shape

Hvilke handlinger planlægger din virksomhed for at mitigere potentielle økonomiske udfordringer og volatilitet de kommende 12 måneder?



I lyset af den intensive konkurrence er innovation og investering i forbedring af produktporteføljen vigtig for 3Shape.

“Succesfulde virksomheder tænker over, hvad det er for en virksomhed, de gerne vil være om fem år. Vores vækstkurve er betinget af, at vi differentierer os på markedet og gør en reel forskel for patienter og tandlæger, og derfor investerer vi i dag mere end 10 pct. af vores omsætning i innovation og har øget vores investeringer med 30 pct. inden for forskning og udvikling. Forretningsmodeller justeres løbende, og vi tænker over, hvordan vi med flere produkter kan servicere vores slutbrugere og tandlæger endnu bedre i fremtiden. Det er dét, vi laver handlingsplaner efter,” siger Jakob Just-Bomholt.

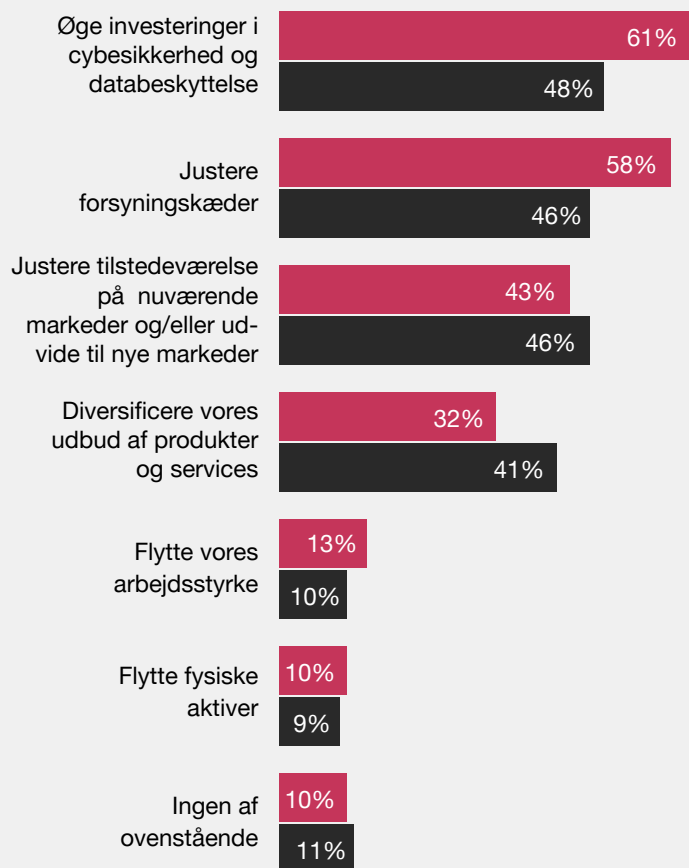
Teknologiudvikling giver kæmpe forspring

Investering i teknologi og innovation er også vejen til vækst hos Danske Commodities, der er en del af det, CEO Helle Østergaard Kristiansen kalder en førende nordeuropæisk hub for virksomheder, der handler med strøm, gas osv. En hub, der

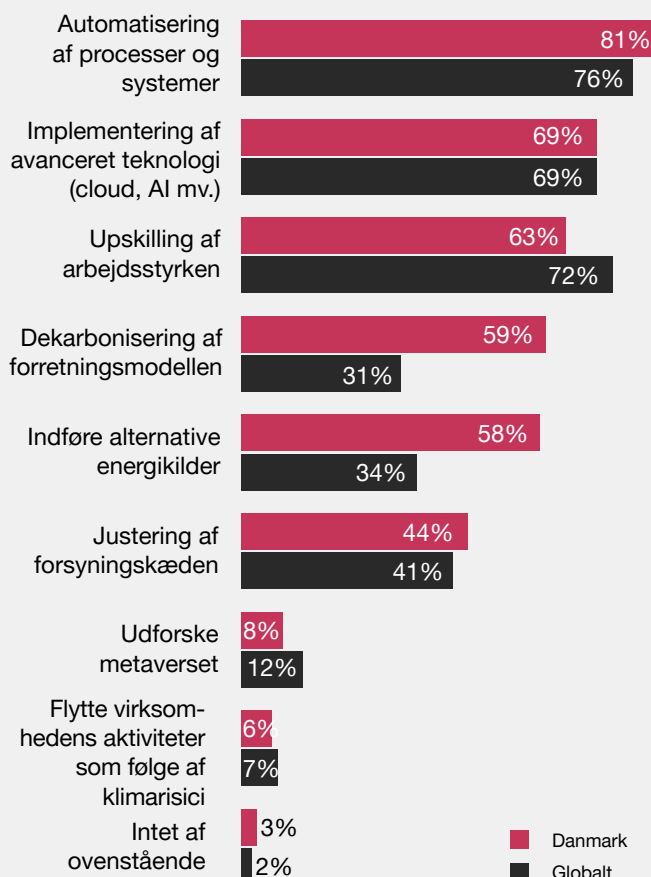


FOTO: BO AMSTRUP

Hvilke handlinger planlægger din virksomhed for at mitigere risici ved geopolitiske konflikter de kommende 12 måneder?



Hvilke af følgende investeringer forventer din virksomhed at foretage de kommende 12 måneder?



■ Danmark
■ Globalt

“Vi har specialiseret os og investeret meget i det teknologiske, mens vores konkurrenter i de første mange år var tidligere statsejede organisationer, der ikke havde haft det samme fokus på den teknologiske udvikling. Derfor har vi fået et kæmpe forspring”

Helle Østergaard Kristiansen, CEO, Danske Commodities

“Lige nu gør omstændighederne, at renovering af byggeriet er dér, hvor udviklingen er størst. Og her ligger en stor vækstmulighed for os, som vi udnytter ved på alle måder at visualisere for forbrugerne, hvad det betyder for både livskvalitet og energieffektivitet at renovere et hus”

Lars Petersson, CEO, VELUX Gruppen



er udsprunget af Danske Commodities og Centrica Energy Trading (tidligere Neas Energy), der var blandt de første, der handlede på denne måde, da markedet blev liberaliseret.

“Vi har specialiseret os og investeret meget i det teknologiske, mens vores konkurrenter i de første mange år var tidligere statsejede organisationer, der ikke havde haft det samme fokus på den teknologiske udvikling. Derfor har vi fået et kæmpe forspring. Konkurrenterne anvendte nogle meget mere simple modeller og teknologi, der gjorde, at det var meget mindre effektivt,” pointerer Helle Østergaard Kristiansen.

Hun er meget optimistisk med hensyn til at bevare en førende position for Danske Commodities. Virksomheden har en klar strategi om at blive mere global, for udfordringen i energisektoren er global. Danske Commodities er allerede til stede på fem kontinenter i dag med handel i Europa, USA og Australien samt kontorer i Brasilien og Singapore. Fortsatte investeringer i teknologi er et centralt element i strategien.

Bæredygtige investeringer som fremtidssikring

I en tid, hvor energiforsyning og energipriser udfordrer fremtidsperspektiverne i byggebranchen, fastholder den danske producent af ovenlysvinduer, VELUX Gruppen bæredygtighed som en vigtig strategisk prioritet. Bæredygtighed gennemsyrrer

hele virksomheden og betragtes også som en væsentlig faktor i forhold til at skabe vækst fremadrettet. Dette fokus er helt centralt i virksomhedens bestræbelser på at vokse trods en verden under store forandringer. For mens nybyggeri nærmest er sat på hold, ser VELUX et stort potentiale i bæredygtige renoveringer af den aldrende boligmasse.

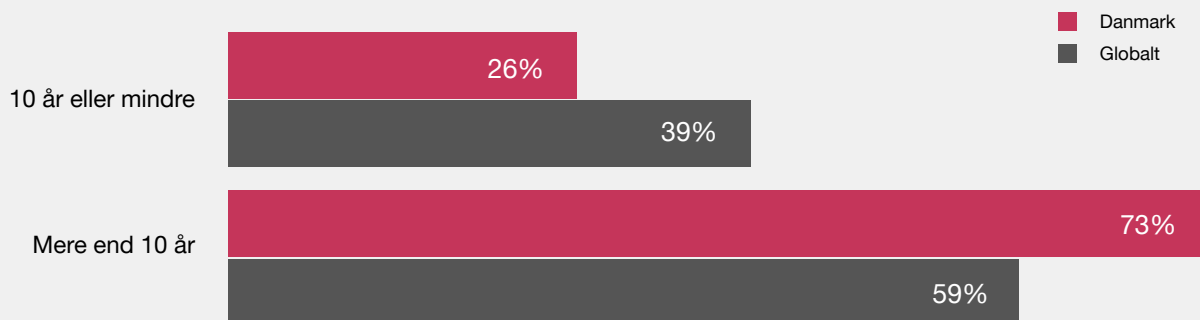
“Med et familieejerskab i ryggen er VELUX i den situation, at vi kan fokusere mere på den langsigtede værdiskabelse. Så når verden raser omkring os, holder vi kursen i forhold til vores overordnede vækststrategi, der handler om at få flere kunder til at vælge VELUX og om at investere i at skabe nye, innovative løsninger, mens vi undervejs sørger for at tilpasse os vilkårene på kort sigt. Lige nu gør omstændighederne, at renovering af byggeriet er dér, hvor udviklingen er størst. Og her ligger en stor vækstmulighed for os, som vi udnytter ved på alle måder at visualisere for forbrugerne, hvad det betyder for både livskvalitet og energieffektivitet at renovere et hus,” lyder det fra CEO i VELUX Gruppen, Lars Petersson.

Den bæredygtige satsning er i det hele taget i fokus hos de danske topledere, viser PwC's CEO Survey. Knap 9 ud af 10 danske CEO'er svarer, at de har iværksat initiativer for at reducere deres udledninger af CO₂, hvilket er noget højere end globalt, hvor det gælder 66 pct. af toplederne. Danske topledere

26 % af de danske CEO'er vurderer, at deres virksomhed skal ændre kurs, hvis de skal være økonomiske levedygtige om 10 år

KILDE: PWC CEO SURVEY 2023

Hvis din virksomhed fortsætter sin nuværende kurs, hvor længe tror du så din virksomhed vil være økonomisk levedygtig?



Note: "Svarmulighed "Ved ikke" er udeladt.

er også længere fremme, når det gælder udviklingen af klimavenlige produkter og processer, ligesom de i langt højere grad investerer i klimatiltag end deres kolleger i andre lande, viser PwC's CEO Survey 2023.

"Vi befinder os i en historisk usikker tid med høj inflation og en energikrise, der påvirker alle virksomheder, og som naturligt kunne friste til at tænke kortsigtet. I det lys er det særligt opmuntrende at se, at de danske topledere investerer i den grønne omstilling, og at de vægter det højt, bl.a. fordi de anser det som en fremtidssikring af deres virksomheder," siger Susanne Stormer, partner og ESG & Sustainability Services Leader i PwC.

Hun henviser desuden til, at de danske CEO'er i langt højere grad end de globale topledere planlægger at investere i dekarbonisering og indføre alternative energikilder i de kom-

mende 12 måneder. 59 pct. af de danske topledere planlægger at investere i dekarbonisering, mens det kun gælder 31 pct. af de globale. 58 pct. af de danske CEO'er planlægger at indføre alternative energikilder mod 34 pct. globalt. ■

OM CEO SURVEY 2023

I PwC's 26. CEO Survey blev der gennemført interviews med 4.410 CEO'er i 105 lande i perioden den 4. oktober - 11. november 2022. I alt 80 danske CEO'er fra nogle af Danmarks 1.000 største virksomheder har deltaget i undersøgelsen. PwC's CEO Survey er verdens førende toplederundersøgelse



100 år gammel drivkraft sender Novo Nordisk i evig transformation

Man kunne tro, at en virksomhed, der bygger på et 100 år gammelt fundament, og som kører fremragende, ikke anskuer forretningsudvikling som essentielt. Men for Novo Nordisk er det modsatte tilfældet. Lige nu er den danske medicinalgigant faktisk i gang med den største transformation i virksomhedens historie. En transformation, der skal gøre Novo Nordisk til en af verdens førende i bekæmpelse af en række sygdomme, hvilket er nyt territorie for Novo Nordisk, fortæller medlem af koncernledelsen, Executive Vice President, Camilla Sylvest.



FOTO: MARTIN SYLVEST

Novo Nordisk er midt i en stor transformationsproces. Den danske medicinalgigant, der i år fejrer sit 100-års jubilæum, er allerede dybt inde i markedet for svær overvægt og er for alvor ved at arbejde sig ind i yderligere behandlingsområder, der også ligger uden for det fintunede fokus på diabetesbehandling, der har kendetegnet virksomheden siden de første leveår.

Nærmere betegnet handler det om, at koncernen har rettet blikket mod at behandle lidelser som svær overvægt, alzheimers, visse hjerte-kar-sygdomme samt patienter med den alvorlige lidelse ikke-alkoholiseret fedtlever.

Novo Nordisks Camilla Sylvest, Executive Vice President, Commercial Strategy & Corporate Affairs, fortæller, at visionen er, at Novo Nordisk skal blive en væsentlig aktør på de nye sygdomsområder, fordi der er et stort behov blandt patienterne.

”Vi vil være på forkant med forskningen på de her områder. Enten gennem den innovation, vi selv kan tilvejebringe, eller den, vi kan få gennem partnerskaber. Udover at være en ledende spiller inden for diabetes, er vores ønske at nedbringe nogle af de her kroniske sygdomme – og blive en globalt ledende spiller inden for dem,” siger Camilla Sylvest.

Man skal ikke undervurdere, hvor stort det er for Novo Nordisk at kaste sig ud i nye behandlingsområder. De sidste hundrede år har det altovervejende fokus nemlig været diabetes, bortset fra en satsning på svær overvægt, som begyndte for mere end 20 år siden, og som nu bærer frugt. Og det er langtfra tilfældigt, at Novo Nordisk har valgt de nye strategiske sygdomsområder.

”Nogle af de sygdomme, vi går ind i, er allerede relateret til diabetes. Vi ved jo fx, at 80 pct. af dem, der har diabetes, også lider af svær overvægt. Nogle af sygdommene er forbundet med det såkaldte kardiometaboliske syndrom, som vi allerede arbejder med. Derfor tænker vi, at vi kan gøre en forskel og udvide vores forretning her,” siger Camilla Sylvest.

Evig forretningsudvikling

Når Novo Nordisk siger, at den vil gøre en forskel på et sygdomsområde, giver det genlyd. Bagsværd-virksomheden er en international gigant, og dens dispositioner og valg kan få betydning i selv verdens fjerneste afkroge.

Virksomheden blev grundlagt i 1923 som Nordisk Insulin-

OM CAMILLA SYLVEST

Født i 1972 og uddannet i økonomi fra Syddansk Universitet i 1998 samt ledelse fra Scandinavian International Management Institute i 2003

Siden 2017 Executive Vice President, Commercial Strategy & Corporate Affairs, Novo Nordisk

Fra 2013 til 2017 Senior Vice President samt ansvarlig for Novo Nordisk i Kina

Fra 2008 til 2013 varetog hun forskellige ledelsespositioner i Europa og Asien, bl.a. VP General Manager i Tyskland samt Norge/Danmark/Island

Startede sin karriere i Novo Nordisk i 1996 som trainee

Er næstformand i bestyrelsen for Danish Crown og sidder desuden i bestyrelsen for hollandske ArgenX SE

laboratorium på fundamentet af den nobelprisvindende August Krogh og hans hustru Marie Kroghs forskning på området.

Når man læser historien om Novo Nordisk, så er det tydeligt, at virksomheden stadig drives af det samme grundlæggende ønske om at hjælpe patienter, som grundlagde virksomheden.

I december 1922, da Marie og August Krogh hjembragte til-ladelsen til at fremstille insulin, vidste de instinktivt, at de stod med en historisk mulighed og et historisk ansvar for at ændre livet for tusinder af uheldeligt syge diabetikere i Danmark og det øvrige Norden. Nu står virksomheden på tærsklen til igen at kunne ændre livet for endnu flere mennesker, der lever med andre sygdomme end diabetes.

”Vi skal hele tiden forske, så vi kan have nye produkter i pipelinen. Det gør, at vi skal se langt ud i fremtiden. Vores forecast er 10 til 20 år. Vi har fx patentudløb på en af vores største molekyler i 2032. Derfor ser vi allerede nu på, hvad der skal investeres i af forskning og udvikling lige nu, så vi også kan vækste forretningen efter 2032,” siger hun.

Når man spørger Camilla Sylvest om, hvorvidt der i disse

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Novo Nordisk breder sit scope ud for at hjælpe mange flere patienter end tidligere
- ✓ En 100 år gammel drivkraft inspirerer Camilla Sylvest i Novo Nordisk til et strategisk sats på helt nye områder
- ✓ Social ansvarlighed er en stor del af Novo Nordisks fremtid på ESG-området



“Kimen til transformation bliver lagt i forskningen. Den kan tage meget lang tid. Vores fordel er, at når et af vores nye produkter endelig kommer på markedet, kan vi transformere selve behandlingen forholdsvis hurtigt, fordi vi er i kontakt med sundhedssystemet. Men vi tænker altid på udvikling”

Camilla Sylvest, Executive Vice President, Commercial Strategy & Corporate Affairs, Novo Nordisk

år er behov for et stort fokus på udvikling og transformation, svarer hun derfor entydigt ”ja”. For Novo Nordisk har udvikling og transformation været et grundlæggende vilkår i næsten 100 år. Og det har den danske medicinalvirksomhed efterhånden stor rutine i.

”Vi tænker på transformation som en permanent faktor i Novo Nordisk. Vi skal hele tiden udvikle vores virksomhed. Kimen til transformation bliver lagt i forskningen. Den kan tage meget lang tid. Vores fordel er, at når et af vores nye produkter endelig kommer på markedet, kan vi transformere selve behandlingen forholdsvis hurtigt, fordi vi er i kontakt med sundhedssystemet. Men vi tænker altid på udvikling,” siger Camilla Sylvest.

Krav til organisationen

Det har de seneste år krævet kræfter i Novo Nordisk at brede

sit fokus så meget ud fra diabetesbehandlingen, som virksomheden oprindeligt bygger på. Inden for sygdomsområdet svær overvægt har Novo Nordisk allerede produkter på markedet, mens andre stadig er i den forsknings- og testtunge fase.

Det har sat organisationen under pres, erkender Camilla Sylvest. Men man har også taget den store opgave alvorligt og sat store midler af til at adressere den.

”Der er grundlæggende to udfordringer ved det. Nye sygdomsområder betyder for det første, at vi skal kunne eksekvere på mange flere ting samtidig og parallelt. Det har rejst spørgsmål om, hvordan vi organiserer os, og hvem der skal være involveret i hvad. Ingen kan jo overskue at være involveret i alle detaljer. Så det har i høj grad handlet om at organisere sig mest effektivt,” siger hun og tilføjer:

”Noget andet er, at nye sygdomsområder betyder, at vi



skal være opmærksomme på, hvad vi allerede forstår, og hvad vi skal lære. Vi kan ikke bare trække paralleller fra ét område til det næste hver gang. Det hele har krævet, at vi har ansat nye kapaciteter. 5.000 blev det til sidste år. Det er mange mennesker. Det er en af de naturlige udfordringer ved at bevæge sig ind på nye områder.”

Novo Nordisk har med sin nye ekspansive strategi valgt en vej, der leder i nye retninger. Kernen udvides fra diabetespatienterne og deres behov, når koncernen nu satser stort på at udvikle potentielle mulige behandlinger til nye patienter.

”Hvis man kigger frem på de næste årtier, så ser jeg virkelig en accelereret effekt. Hvis vi sammenligner med, hvor mange mennesker vi har behandlet de første 100 år, så vil det antal måske blive fordoblet inden for ganske få årtier. Der er virkelig mulighed for at hjælpe mange patienter,” siger Camilla Sylvest.

Drevet af formålet

Novo Nordisk er på den ene side et børsnoteret selskab, der er forpligtet til at forrente aktionærernes investering, og på den anden side et værdidrevet selskab, hvor den bestemmende ejerandel ligger i Novo Nordisk Fonden, der bl.a. har til formål at bidrage positivt til menneskers liv og samfundets bæredygtighed. Novo Nordisk Fonden er tillige forpligtet til at bevare bestemmende ejerskab i Novo Nordisk.

Derfor drives Novo Nordisk også med et fokus på den

bæredygtige forretning. Det er tydeligt, når man ser på, hvad Novo Nordisk har af strategisk fokus den kommende tid. Udover det finansielle fokus er Environmental, Social and Governance (ESG) vigtigt.

Novo Nordisk har ambitioner, der er sammenlignelige med andre store internationale virksomheder på området. Virksomheden arbejder aktivt med emner som diversitet og satser på at kunne være netto CO₂-neutral i 2045. Men der er også områder, hvor Novo Nordisk qua sit fondsdrevne formål er temmelig unik.

OM NOVO NORDISK

Novo Nordisk blev etableret i 1923 af August og Marie Krogh. Dengang hed virksomheden Nordisk Insulinlaboratorium og havde sit fundament i stifternes knowhow om bl.a. diabetes

Aktiviteter i 80 lande med hovedsæde i Bagsværd. Har 21.200 medarbejdere i Danmark svarende til 40 pct. af samtlige ansatte. Omsatte i 2022 for ca. 176 mia. kr.

Novo Nordisk Fonden ejer omtrent en fjerdedel af Novo Nordisk A/S, men har den bestemmende aktiemajoritet



“Der kan altid være nogen, der siger, at vi udraderer vores eget forretningsgrundlag ved at støtte forebyggelse frem for behandling. Men sådan ser vi ikke på det. Vi prøver via forskelligartet innovation at finde bedre måder at løse et globalt problem på”

Camilla Sylvest, Executive Vice President,
Commercial Strategy & Corporate Affairs,
Novo Nordisk

FOTO: MARTIN SYLVEST

Et eksempel er, at Novo Nordisk arbejder med genbrugsmodeller for de mere end 750 millioner plastik-insulinpenne, man sælger årligt. Det enten ved at arrangere affaldsindsamling, forske i alternativer til det nuværende anvendte materiale eller innovere sig til insulinpenne, der kan bruges flere gange af patienterne.

Men noget af det mest opsigtsvækkende i Novo Nordisk på ESG-fronten er dog, at virksomheden ikke bare vil – men formålsdrevet skal – hjælpe mennesker. Her er ambitionerne også ekstremt høje, forklarer Camilla Sylvest.

”Vi er meget bevidste om, hvor vi kommer fra som virksomhed. Hele vores fundament er jo, at vi kunne hjælpe patienter med diabetes, der ikke havde adgang til behandling eller insulin. Der er en klar parallel til de nye kroniske sygdomme, vi går ind i. De har en dårlig eller slet ingen behandling. Det er det, der driver os ind i nye områder. Det er det, vi er sat i verden for,” siger hun.

Forebyggelse i fokus

Når det kommer til svær overvægt, så lyder estimatet, at der er 764 mio. mennesker – heraf 157 mio. børn – på kloden, som lider af svær overvægt og de alvorlige følgevirkninger, det kan have. Der er således et enormt behov for Novo Nordisks og andre aktørers knowhow og medicin på området.

Overvægt og diabetes er ikke kun et problem i højtudvik-

lede lande i dag. Det er også et problem i lavindkomstlande. Camilla Sylvest forklarer, at problemet globalt er så alvorligt, at vi ikke mere blot kan se på medicinsk behandling som en løsning. Vi bliver nødt til at forebygge. Det er Novo Nordisk også involveret i.

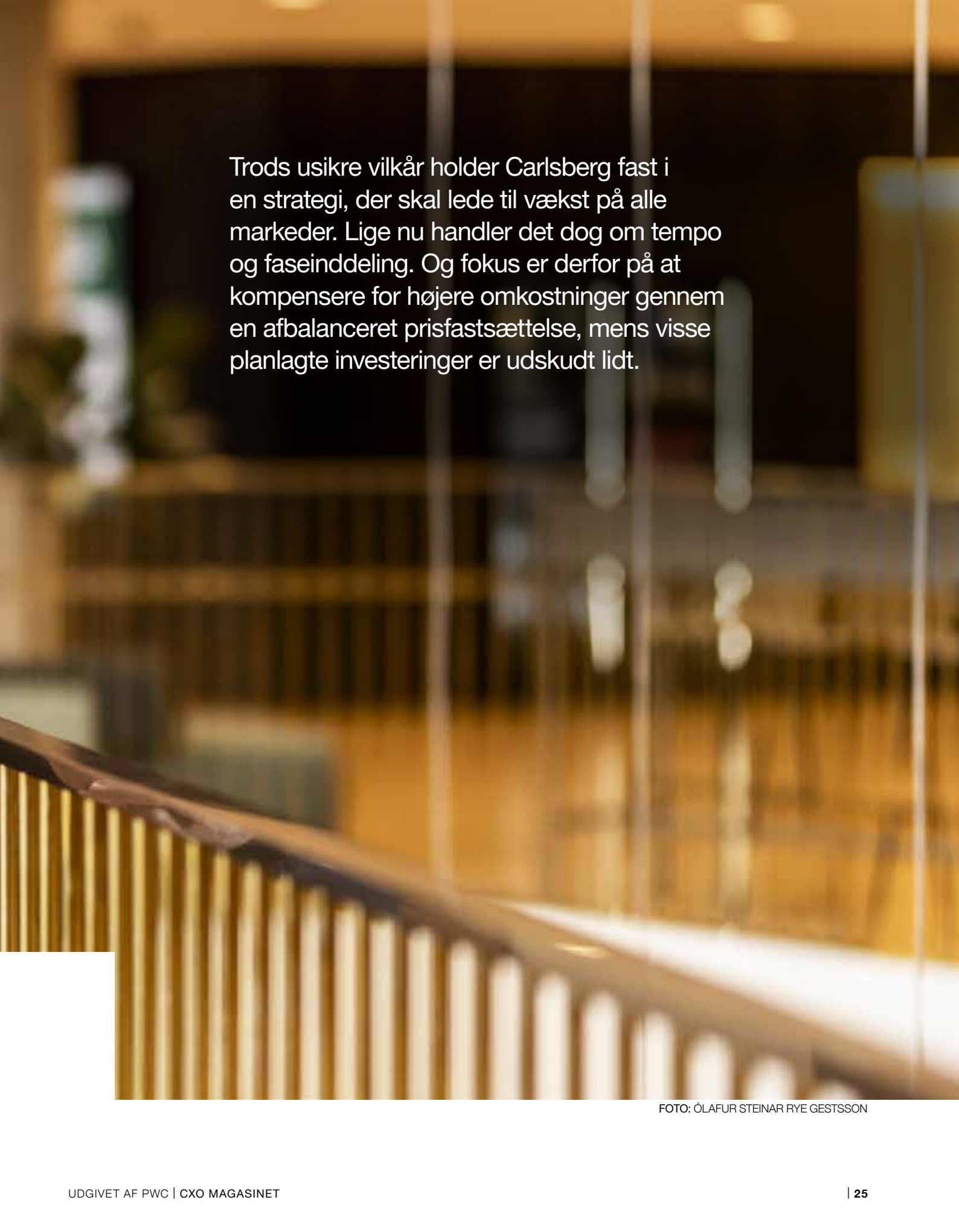
”Vi arbejder med meget mere end behandling. Vi ser fx på, hvad man kan gøre, før det her bliver et sundhedsmæssigt problem for mennesker. Bl.a. i samarbejde med UNICEF, World Economic Forum og andre organisationer. Sagen er, at det her problem er så stort, at vi realistisk set ikke kan satse på, at vi kan løse det via medicin,” siger hun.

Camilla Sylvest fortæller, at Novo Nordisk lægger store kræfter og midler i netop forebyggelse. Det kan måske virke lidt paradoksalt, når virksomheden samtidig lever af at udvikle og sælge medicin til samme gruppe mennesker. Men hun minder om, at problemets størrelse er af sådan en karakter, at der reelt ikke er nogen interessekonflikt:

”Der kan altid være nogen, der siger, at vi udraderer vores eget forretningsgrundlag ved at støtte forebyggelse frem for behandling. Men sådan ser vi ikke på det. Vi prøver via forskelligartet innovation at finde bedre måder at løse et globalt problem på. Hvis vi kan det, så er vi sikre på, at vi også vil kunne tjene penge på det. Alt i alt vil det være win-win for både os og samfundet – og de patienter, der lider af de alvorlige sygdomme,” afslutter Camilla Sylvest. ■



Mange
produkter, brands
og bred lokal forankring
gør Carlsberg modstandsdygtig



Trods usikre vilkår holder Carlsberg fast i en strategi, der skal lede til vækst på alle markeder. Lige nu handler det dog om tempo og faseinddeling. Og fokus er derfor på at kompensere for højere omkostninger gennem en afbalanceret prisfastsættelse, mens visse planlagte investeringer er udskudt lidt.

FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON

“Vil man nå i havn, nytter det ikke, at man først sætter ind med undvigemanøvrerne, når stormen raser. Da er det for sent. Derfor bad jeg allerede for flere år siden medarbejderne forholde sig til, hvad konsekvenserne ville være, hvis vores båd bliver ramt af en tornado”

Cees 't Hart, CEO, Carlsberg Group

Carlsberg Groups nye strategiplan SAIL'27 ses på forsiden en smuk sejlbåd for fulde sejl gennem smult vande. Men forinden kaptajnen på broen – CEO Cees 't Hart – kan sejle båden sikkert i havn, skal han først styre den igennem det, han selv kalder en Vindstyrke 12-storm. Det vil sige en verden præget af krig, kriser og katastrofer, som lige nu giver høj bølgegang. I sådan en situation er forudseenhed alfa og omega, ved han. Og Carlsberg befinder sig derfor lige nu et sted, hvor virksomheden er godt rustet til at komme sikkert igennem stormen.

“Vil man nå i havn, nytter det ikke, at man først sætter ind med undvigemanøvrerne, når stormen raser. Da er det for sent. Derfor bad jeg allerede for flere år siden medarbejderne forholde sig til, hvad konsekvenserne ville være, hvis vores båd bliver ramt af en tornado. Derefter begyndte vi at se på virkningen af de forskellige risici fra forskellige vinkler. Og siden har fokus været på at styrke virksomhedens strategiske, finansielle, organisatoriske og miljømæssige sundhed. Bl.a. med det resultat, at vi på naturlig vis har opnået at gøre virksomheden mere modstandsdygtig,” siger Cees 't Hart og nævner her satsningen på en bred produkt- og brandportefølje og en produktionsmæssigt stor geografisk spredning som væsentlige årsager til virksomhedens sunde tilstand.

Men selv med sikker navigering kan man blive ramt af en stor bølge. Så selvom resultatet af Carlsbergs forudseenhed hidtil har vist sig gennem forbedring af næsten alle nøgleparametre, er topchefen stadig på vagt. Kursen lige nu kalder han derfor pragmatisk, fordi ønsket er at “have fuldt udsyn til effekten af de høje råvarepriser, højere lønninger, inflationen osv.,” som han si-

ger. Det primære er her at få klarhed over omkostningsniveauet – dvs. hvor meget bryggeriet har brug for at hente ind pr. produceret hektoliter for at få regnestykket til at gå op. Det skal man selvfølgelig altid vide, bemærker han, men understreger, at råvaremarkederne er så ustabile, at man er nødt til hele tiden at justere bådens bevægelser for at blive på kursen – hvilket vil sige at fastlægge den pris, der til hver en tid skal til for at sikre virksomhedens overlevelse.

”Måden at optimere prissætningen på markedet på kaldes værdistyring. Og det er en af de måder, hvorpå vi forsøger at reducere konsekvenserne af de øgede råvarepriser, som hele branchen lider hårdt under lige nu,” forklarer Cees 't Hart.

Samtidig understreger han, at vejen frem er en gennemarbejdet strategi, der giver alle en klar forståelse af, hvad prioriteterne er. Noget, han bl.a. sikrer sig ved for hver ny udfordring og ny plan at inddrage en ekstra bred kreds af ledere fra Carlsberg i hele verden med det formål at få samlet al tilgængelig viden og erfaring og få input til vejen frem.

Mange ukendte faktorer

I det store nulsumsspil er der dog stadig mange ubekendte. For højere råvarepriser betyder højere forbrugerpriser. Og hvordan vil det påvirke salget på sigt? Vil det få folk til at fravælge det, man på Carlsberg kalder premium brands – altså de lidt bedre og dyrere ølmærker – til fordel for de billigere produkter? Og vil de stigende energipriser og inflationen, som går ud over forbrugernes rådighedsbeløb, få folk til at gå mindre på barer, værtshuse og restauranter?

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Forudseenhed styrker modstandskraften
- ✓ Alle skal kende prioriteterne i strategien
- ✓ Vi har pligt til at ruste unge ansatte til hårde tider

“Vi har satset rigtigt ved de senere år at have fået skabt en bred portefølje af produkter i alle kategorier og alle prisklasser. Og jeg vil tillade mig at sige, at så længe folk bliver ved at drikke øl, klarer vi os”

Cees 't Hart, CEO, Carlsberg Group



“Alt dette mærker vi ikke noget til endnu, men ingen ved jo, om vi kommer til det. Indtil videre ser vi kun nogle svage tendenser til skift fra dyrere til billigere øl i enkelte lande som bl.a. Polen og Frankrig. Så her tror vi på, at vi har satset rigtigt ved de senere år at have fået skabt en bred portefølje af produkter i alle kategorier og alle prisklasser. Og jeg vil tillade mig at sige, at så længe folk bliver ved at drikke øl, klarer vi os,” lyder det fra Cees 't Hart.

Ser man på selskabets seneste årsregnskab, tyder alt da også på, at helgarderingerne betaler sig. Selv er Cees 't Hart ikke mindst tilfreds med, at dette regnskab kan måle sig med regnskabet fra 2019, der var det sidste, inden COVID-19-pandemien brød ud.

Resultaterne for 2023 tør han endnu ikke spå om, da det er første år i strategiperioden 2023-2027 og et år med høj bølgegang. Den nye fem-årige plan indebærer en betydelig stigning i investeringerne for at sikre en hurtigere vækst i virksomheden og skabe grundlaget for planens succes. Men indtil man i bryggeriet er sikre på effekten af prisstigningerne og bevægelserne på markederne, har man valgt at holde lidt igen

OM CEES 't HART

Født i 1958 og uddannet MA Social Science fra Leiden University, Holland. Desuden læst Harvard General Management Program, Harvard Business School, USA

Siden 2015 CEO for Carlsberg Group A/S. Selskabet oplyser, at han fratræder stillingen senest med udgangen af 3. kvartal 2023

Fra 2008 til 2015 CEO for Royal FrieslandCampina

Fra 1984 til 2008 Forskellige ledelsesposter i Unilever, bl.a. i Ungarn, Singapore, Polen og Italien

Cees 't Hart er formand for bestyrelsen hos KLM og bestyrelsesmedlem i Air France-KLM

ved at skruer ned for nogle af dette års planlagte investeringer. Investeringer skal der dog til. For vækstpotentialet,



“Da vi næppe har set den sidste krise endnu, mener jeg, det er vores opgave i ledelsen at hjælpe især de yngre generationer med at gøre dem mere modstandsdygtige, så vi i fremtiden undgår den udbrændthed, der breder sig i disse år og får folk til at søge nye arbejds- og levemåder”

Cees 't Hart, CEO, Carlsberg Group

OM CARLSBERG GROUP

Grundlagt 1847 af J.C. Jacobsen og er i dag verdens tredjestørste bryggerigruppe målt på antal solgte liter øl

Carlsberg Group sælger drikkevarer i 140 lande og omsatte i 2022 for 70,3 mia. kr. Virksomheden voksede organisk med 15,6 pct. i 2022 og havde et driftsoverskud på 11,5 mia. kr.

Carlsberg Group har 40.000 ansatte, hvoraf de 3.500 arbejder i Danmark. Virksomheden har kontorer i 40 lande og hovedsæde i København

som Carlsberg oplever, især på de asiatiske markeder, skal udnyttes. Og bryggeriets ønske om lokal produktion i endnu flere lande end i dag skal der også styres målrettet efter for at gøre både produktion og salg nemmere og skabe bedre grobund for organisk vækst i et givet land. Og det er også grunden til, at selskabet for nylig har købt bryggeriet Waterloo i Canada.

God modstandskraft på plads

Ifølge Cees 't Hart tales der i mange bestyrelseslokaler især om operationel modstandsdygtighed. Og i nogle brancher er det almindeligt, at der kun produceres i nogle få lande.

“Havde vi eksempelvis kun produceret i Kina eller Vietnam, ville vi få massive problemer i det øjeblik, noget gik galt dér. Generelt er det i FMCG-virksomhedernes natur at producere tæt på forbrugerne. Da vi har produktion i mange lande, hvor vi opererer, er vi ikke i fare for at blive for afhængige af ét land,”

pointerer Cees 't Hart (FMCG = Fast Moving Consumer Goods, red.).

I forhold til den risiko, som energisituationen har affødt, er Carlsberg også kommet udfordringerne i forkøbet ved at sikre, at alle selskabets europæiske bryggerier kan fungere ikke kun på gas, som hidtil, men nu også på olie og nogle af dem på el.

Lige nu er Cees 't Hart dog mindre bekymret for energisituationen, end han var for ikke så længe siden. Og det samme gælder udsigterne for verdensøkonomien, hvor han tilslutter sig den spirende optimisme, som han oplevede blandt internationale topledere på januars møde i Davos. Her lød der positive toner på baggrund af faldet i USA's inflation og de inflationsdæmpende tiltag, nationen har taget. Og samtidig kunne man konstatere, at den europæiske økonomi ser ud til at være robust, ligesom der i Kina, trods omstændighederne her, er grund til håb om, at økonomien retter sig i løbet af dette år.

Men én ting er de kortsigtede udfordringer. Noget andet er det lidt længere sigte, og her kan Cees 't Hart godt bekymre sig mest for medarbejderne.

“De har været under pres og strakt sig til det yderste i tre-fire år, hvor der hele tiden har været en ny krise at forholde sig til. Og da vi næppe har set den sidste krise endnu, mener jeg, det er vores opgave i ledelsen at hjælpe især de yngre generationer med at gøre dem mere modstandsdygtige, så vi i fremtiden undgår den udbrændthed, der breder sig i disse år og får folk til at søge nye arbejds- og levemåder,” påpeger han.

I denne proces har man i Carlsberg valgt at lægge stor vægt på diversitet, lighed og inklusion, ligesom man har indført såkaldte candid conversations – dvs. åbne snakke, hvor alle kan sige, hvad de har på hjerte og er bekymrede for. Desuden har man indført et program, der hjælper selskabets ledere til at blive mere fokuserede på de bløde sider af ledelsesopgaven, foruden skræddersyede træningsprogrammer, der har til formål at reducere stress blandt alle ansatte.

Om ikke at gå med strømmen

Helt overordnet har den geopolitiske situation dog, ifølge Carlsberg-direktøren, aktualiseret mange nye overvejelser i toppen af virksomhederne – både hos den administrative ledelse og i bestyrelseslokalet.

“Erhvervslivet er altid påvirket af politik, men geopolitiske issues rammer virkelig bestyrelseslokalerne i disse tider. Aldrig før har man behovet at interessere sig så meget for udenrigspolitik, som man skal nu. Hertil kommer den ekstra dimension, der skyldes, at NGO'er i stigende grad sætter spørgsmålstejn ved mange ting, og hvor vi samtidig oplever de sociale medier spille en stor rolle, da de skubber holdninger ud i ekstremer og får folk til hurtigt at nå en konklusion og stå fast på den. Det giver os som virksomheder et mindre råderum og mindre tid til en reel vurdering af situationen, da vi bliver bedt om at svare hurtigt. Og så meget desto mere nødvendigt synes jeg derfor det er i dag at understrege, at erhvervsliv og politikere har en forpligtelse til altid at indtage en balanceret position og tage en velinformeret beslutning frem for bare at gå med strømmen,” mener Cees 't Hart. ■

Nutidens ledelser skal tættere på deres stakeholdere og være klar til at justere strategien

Den børsnoterede danske producent af medicinaludstyr Ambu A/S har gennemgået en turbulent tid med manglende levering på planer og tab af aktionærernes tillid til virksomheden. Nu er billedet ved at vende, både med hensyn til salg og resultater. CEO Britt Meelby Jensen mener, det er karakteristisk for nutiden, at uventede trusler kommer ud af det blå. Derfor skal ledelser i dag vænne sig til at være tættere på deres stakeholdere og klar til at justere strategien, når virkeligheden forandrer sig.



FOTO: CLAUD BECH

De seneste års erfaringer viser, at alvorlige trusler kan manifestere sig lynhurtigt og fra uventede sider. Krigen i Ukraine samt COVID-19-pandemien og konsekvenserne deraf er de mest åbenlyse eksempler. Dette har medført, at nutidens topledelser skal være parate til at analysere trusler hurtigt, træffe beslutninger og eksekvere på dem i et stadigt stigende tempo. Det mener Britt Meelby Jensen, CEO for Ambu A/S, den børsnoterede danske producent af udstyr til verdens sundhedsvæsen med flere end 4.500 ansatte og hovedkvarter i Ballerup.

Hun vurderer, at de dage, hvor en virksomhed med en fornuftig forretningsstrategi og en langsigtet plan for at rulle den ud kunne føle sig på sikker grund, hører fortiden til. Det gælder internt i den virksomhed, hun er topchef for, og det gælder generelt i erhvervslivet.

"Sigtbarheden er mindsket betragteligt i forhold til, hvordan du planlægger din forretning i dag. Det er der ingen tvivl om. Det har vi også tilpasset vores strategi efter. Jeg er helt overbevist om, at tiderne, hvor du lagde femårsstrategier og fulgte dem slavisk, er forbi," siger hun.

Faktisk mener Britt Meelby Jensen, at ledelse i dag bør inkludere risikovurderinger, der er langt mere omsiggribende end tidligere, og derudover en generel parathed til at handle hurtigt, når truslerne manifesterer sig.

"I Ambu har vi bygget en strategi op på at have et fleksibelt mindset. Samtidig planlægger vi for scenarier, der var nærmest utænkelige for bare et par år siden. Det bliver vi nødt til. Vi er i dag parate til løbende at analysere på de udfordringer, vi møder. Derudover har vi hele tiden fokus på at eksekvere. Det er blevet endnu mere vigtigt end tidligere," siger Britt Meelby Jensen.

Udfordret på flere fronter

Ambu er en virksomhed med en lang historie bag sig. Den blev grundlagt af ingeniøren Holger Hesse som Testa Laboratorium i 1937 og byggede på en opfindelse, der gjorde læger i stand til at måle mængden af hæmoglobin i blodet uden at skulle sende en blodprøve til et eksternt laboratorium.

Innovationen stoppede dog ikke her. Med årene kom mange flere produkter til, og salget blev globalt. I 1986 blev navnet

“Sigtbarheden er mindsket betragteligt i forhold til, hvordan du planlægger din forretning i dag. Det er der ingen tvivl om. Det har vi også tilpasset vores strategi efter. Jeg er helt overbevist om, at tiderne, hvor du lagde femårsstrategier og fulgte dem slavisk, er forbi”

Britt Meelby Jensen, CEO, Ambu

ændret til Ambu International, og seks år senere blev virksomheden noteret på Københavns Fondsbørs. Efter 2001 blev produktionen flyttet til Asien, og i 2009 lancerede Ambu det engangsendoskop, der også i dag udgør en helt central del af forretningen.

Godt et årti senere endte Ambu dog med at stå med en række konkrete udfordringer foran sig. COVID-19 skabte

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Ledelsen skal være parat til at eksekvere hurtigere end nogensinde før
- ✓ Både interne og eksterne faktorer har fået Ambu til at implementere en transformativ strategi
- ✓ I en tid præget af uro er der ikke kun trusler, men også muligheder for en virksomhed som Ambu

OM BRITT MEELBY JENSEN

Født i 1973 og uddannet fra Solvay Universitet i Bruxelles og Copenhagen Business School

Siden maj 2022 CEO i Ambu A/S

Fra 2019 til 2022 CEO for svenske Atos Medical

Fra 2015 til 2019 CEO for Zealand Pharma

Fra 2013 til 2015 CEO for Dako A/S under Agilent Inc.

Startede sin karriere som konsulent hos McKinsey i år 2000 og blev i 2002 ansat i Novo Nordisk, hvor hun var Corporate Vice President, Global Marketing, Market Access & Commercial Excellence fra 2011 til 2013

Hun sidder derudover i bestyrelsen for Novo Holdings og Hempel Fonden

FOTO: CLAUS BECH

medvind på en række områder, men betød også, at virksomheden måtte døje med hjemsendte medarbejdere samt hurtige tilpasninger på produktions- og logistikfronten for at håndtere den generelle usikkerhed, som pandemien skabte.

Alt dette skete samtidig med, at virksomheden lige havde lanceret en ny strategi, der indebar en stor satsning på mavetarm-området, som indebar markante investeringer inden for R&D, produktion og salg. Men planerne var for ambitiøse, og salget kunne ikke følge med visionerne. Resultaterne skabte utilfredshed hos aktionærerne, kursfald på børsen samt beslutning om at indsætte Britt Meelby Jensen som ny CEO. Hun tiltrådte i slutningen af maj 2022 og skulle genskabe væksten og tilliden. Et par måneder efter sin tiltrædelse afskedigede hun ca. 200 medarbejdere for at forbedre den finansielle position.

"Ambu er en virksomhed, der har et stærkt DNA inden for innovative løsninger. Vi har fokus på at ændre og forbedre vaner og assistere sundhedspersonalet til at være bedst muligt i stand til at hjælpe deres patienter. Det er der et stort potentiale i. På den måde var det en vækstopgave, jeg kom ind i, men også én, hvor der skulle ske nogle hurtige tilpasninger," siger Britt Meelby Jensen og tilføjer: "Vi havde samtidig behov for at genskabe aktionærernes tillid, der havde lidt knæk gentagne gange. Det var også en opgave, hvor vi havde brug for at

styrke vores finansielle situation, både mht. indtjening og balance. Og så var det en opgave med at genskabe gejsten hos medarbejderne."

Virksomhederne skal tilpasse sig

Det er dog ikke udelukkende medarbejderne og aktionærerne, som Britt Meelby Jensen koncentrerer sig om. Når man beder hende om at identificere nogle overordnede områder, som hun holder blikket rettet imod de kommende år, nævner hun fire:

- At skabe bedst mulig værdi for vores kunder, sundheds-væsnen, der er præget af personalemangel og budgetudfordringer efter nogle hårde år med pandemien.
- At styrke vores innovationslederskab og være på forkant med nye teknologier, der kan skabe nye muligheder.
- At løbende vurdere de geopolitiske risici, som fx krigen i Ukraine, der i høj grad kan påvirke virksomheder.
- At blive ved med at tage klimaforandringerne alvorligt og fortsat handle derpå.

Alle nævnte områder kræver, at man tilpasser sig som virksomhed. Hos Ambu inkluderer det at sørge for, at medarbejderne noterer sig, hvordan kundernes udfordringer manifesterer sig. Den viden skal lynhurtigt videreformidles internt, så der kan tages hurtige beslutninger og eksekveres på dem.

"Vi arbejder målrettet på at gøre vores reaktionstid kortere

og vores tilpasningsevne større i fremtiden. Det kan vi gøre, fordi vi er en agil virksomhed. Selvom vi har over 4.500 ansatte, er vi mindre end de fleste af vores konkurrenter. Vi vil prioritere at være en organisation med korte kommunikationslinjer på kryds og tværs af organisationen. Vi vil gøre os endnu bedre til hurtigt at opfange tendenser, så vi kan sætte os og diskutere, hvordan vi forholder os til og handler på dem,” siger hun.

Evnen til at reagere hurtigt tror Britt Meelby Jensen vil blive en nøgle til succes fremadrettet. Det tror hun også, mange andre virksomheder vil have gavn af at favne.

”Der sker en masse forandringer i disse år. På alle planer. Som topledelse er du nødt til at være tættere på, hvad der foregår ude hos kunderne som konsekvens af forandringerne. Du er nødt til at være parat til at tilpasse dig, for dine planer bliver

hele tiden påvirket. Sådan er nutiden. Det bliver man bare nødt til at acceptere som et grundvilkår for at drive forretning.”

I spidsen for en transformation

Britt Meelby Jensen har en lang karriere i medicinalindustrien bag sig. Blandt hendes tidligere arbejdsgivere finder man navne som Atos Medical, Zealand Pharma og Novo Nordisk. Hun sad tillige i Ambus bestyrelse fra 2019 og op til sin ansættelse som CEO i virksomheden.

Britt Meelby Jensen blev ansat i Ambu maj 2022 for at tackle de udfordringer, som virksomheden stod med. Hun skal grundlæggende transformere virksomheden. Hjørnestenen i transformationen er en ny strategi.

”Vi har lanceret en strategi, som vi kalder ZOOM IN. De to

FOTO: CLAUD BECH



“Vi skal hele tiden forbedre, hvordan vi skaber værdi for vores kunder. De skal prøve vores produkter, så de kan se, hvordan de bidrager til at forbedre deres behandling af patienterne, både hvad angår processen og resultatet”

Britt Meelby Jensen, CEO, Ambu

“Så der er både trusler og nye muligheder for en virksomhed som vores. Vi fokuserer på at være parate til at håndtere de udfordringer, der er. Men vi er også parate til at gribe de muligheder, der kommer fra forandringerne”

Britt Meelby Jensen, CEO, Ambu

nøgleord i strategien er fokus og eksekvering. Fokus handler bl.a. om færre projekter i vores innovation og klare prioriteter. Men det handler også om at få løsninger ud til kunderne hurtigst muligt og i den rette kvalitet. Det er det, der skal sikre vores vækst,” siger Britt Meelby Jensen.

I den forbindelse er medarbejderne helt centrale. Det er dem, der møder eksisterende og potentielle kunder i hverdagen på bl.a. hospitalerne. Det er medarbejderne, der kan se, hvor kundernes behov ligger, og hvor der er mulighed for at få Ambus produkter og ekspertise i spil.

”Vi skal hele tiden forbedre, hvordan vi skaber værdi for vores kunder. De skal prøve vores produkter, så de kan se, hvordan de bidrager til at forbedre deres behandling af patienterne, både hvad angår processen og resultatet. Vi er også ved at strømline vores forretning og måde at gøre ting på for dermed at gøre den mere effektiv,” siger hun.

Den indgangsvinkel bygger i høj grad på medarbejdernes indsats. Derfor indeholder Ambus strategi et ekstremt stort fokus på at klæde medarbejderne på til deres arbejde og sørge for, at de er engagerede og klar på, hvordan de bidrager til at levere på strategien. Det er også et stort element i ZOOM IN, forklarer Britt Meelby Jensen.

Nye tider, nye muligheder

Ambu har oplevet udfordringer og tab af aktionærernes tilid til virksomheden. Seneste årsrapport, der dækker det skæve regnskabsår oktober til september, blev offentliggjort i november. Her kunne Ambu melde om en omsætningsfremgang til 4,4 mia. kroner, hvilket repræsenterer en organisk omsætningsfremgang på fire pct. Bundlinjen viste 93 mio. kr. Selvom årsrapporten skuffede aktionærerne, noterer Britt Meelby Jensen sig alligevel, at det går den rigtige vej, men også at det tager tid at gennemføre en transformation.

Hun og resten af ledelsen har lige nu fokus på at fortsætte innovationsindsatsen og værdiskabelsen hos kunderne samtidig med at strømline virksomheden så meget, at aktionærerne bliver tilfredse og genfinder tilliden. Hun ser potentiale forude. Den uro, der er i verdensøkonomien i øjeblikket, skaber ikke alene flere trusler, men også flere muligheder for en virksomhed som Ambu. Det har hun flere eksempler på.

OM AMBU A/S

Børsnoteret virksomhed, der udvikler, producerer og sælger udstyr til sundhedsvæsenet globalt

Etableret som Testa Laboratorium af ingeniøren Holger Hesse i 1937 på hans blodprøveteknologi

Har med årene udviklet en lang række produkter til sundhedssektoren. Seneste store gennembrud var Ambus engangsendoskoper

Har godt 4.500 ansatte globalt. Hovedsædet ligger i Ballerup. Produktion er i Malaysia, Kina, USA og Mexico

Kunne i seneste årsregnskab fra november melde om en omsætning på 4,4 mia. kr. og en bundlinje på 93 mio. kr.

”Pandemien var en udfordring. Mange operationer blev aflyst, og det betød, at der var mindre brug for vores udstyr. Men pandemien skabte også muligheder for os, bl.a. pga. vores bronkoskoper, der fx bliver brugt til at behandle patienter med luftvejskomplikationer,” siger Britt Meelby Jensen.

Derudover har COVID-19 ændret en masse grundlæggende rutiner på de hospitaler, der i bund og grund er Ambus kundefundament.

”Sundhedssektorerne er mange steder hårdt presset efter pandemien. Det er en udfordring for os, da operationer bliver forsinkede og aflyst pga. personalemangel. Men det er også en stor mulighed for os, for der er flere ting i sundhedssektoren, der med fordel kan tænkes anderledes i løsningen af opgaverne. Her kan vi hjælpe med at reducere kompleksitet og optimere på ressourceforbruget ved at tilbyde engangsprodukter. I dag bliver der fx brugt meget tid og energi på at rengøre endoskoper, og den tid kan fjernes og bruges bedre ved at benytte vores produkter,” siger Britt Meelby Jensen og afslutter:

”Så der er både trusler og nye muligheder for en virksomhed som vores. Vi fokuserer på at være parate til at håndtere de udfordringer, der er. Men vi er også parate til at gribe de muligheder, der kommer fra forandringerne.” ■

“Vi opererer nu som én organisme – og ikke længere som forbundne kar”

Han overtog ledelsesansvaret i en krisetid, der krævede resolut handling for at fremtidssikre ISS som den førende globale leder i industrien for Facility Management. Group CEO i ISS, Jacob Aarup-Andersen, sætter ord på den ledelsesmæssige opgave, der ligger i at modernisere og forandre eksisterende strukturer i en 122 år gammel virksomhed i en tid præget af global økonomisk nedgang.

Da Jacob Aarup-Andersen tilbage i september 2020 tiltrådte stillingen som Group CEO for ISS, blev han konfronteret med en ledelsesmæssig opgave, han betegner som dualistisk: Virksomheden, der blev stiftet i 1901 og er en førende global aktør inden for Facility Management-ydelser, var havnet i en global krise og sluttede regnskabsåret med et underskud på over fem milliarder kroner, hvorfor en kortsigtet finansiel turnaround skulle håndteres og sikres. Samtidig fik Jacob Aarup-Andersen mandat til at fremtidssikre ISS. Set fra hans stol en vedvarende opgave, der har krævet omstrukturering af virksomhedens globale forretninger, der i højere grad er blevet strømlinet, og som kontinuerligt skal tilpasses det moderne arbejdsliv, hvor digitalisering og hybridarbejde i stadigt større omfang former erhvervslivet, som ISS er sat i verden for at servicere. To bundne opgaver, han fra start havde i sinde at løse synkront.

“Jeg startede midt i den perfekte storm. Som global leverandør af services til arbejdspladsen var det uniformt negativt for vores forretninger, at COVID-19-pandemien ramte, og at arbejdspladser verden over lukkede ned. Samtidig havde vi haft et alvorligt cyberangreb, der lagde dele af virksomheden ned i foråret 2020, ligesom det er kendt viden, at vi havde nogle operationelle situationer fra tidligere, som skulle håndteres. Der var ganske enkelt begået nogle kontraktmæssige fejl, hvor vi ikke havde sikret os ordentligt,” fortæller Jacob Aarup-Andersen.





FOTO: IDA MARIE ODGAARD

“Vi kommer fra et godt udgangspunkt med et arbejdsløshedsniveau, der globalt er historisk lavt, og som har nået et lavpunkt, der sidst blev set for 40-50 år siden. Forventningen til den aktuelle recession må derfor være, at den bliver forholdsvis mild”

Jacob Aarup-Andersen, Group CEO, ISS

På trods af høj inflation, geopolitiske konflikter og mangel på arbejdskraft ser han gode muligheder for at skabe vækst i ISS over de kommende år. Det skyldes bl.a., at flere vender tilbage til arbejdspladsen efter COVID-19, og at 50 pct. af det globale facility-marked stadig befinder sig in-house i virksomheder, hvorfor der eksisterer et enormt potentiale for at skalere forretningen.

Facility Management: En a-cyklisk industri

Som Group CEO i ISS og bestyrelsesmedlem i den svenske storbank SEB vurderer Jacob Aarup-Andersen, at den globale verdensøkonomi går sværere tider i møde i 2023. En vurdering, han erkender kan fremstå kuriøs, når man tager de sidste års COVID-19-pandemi i betragtning. Alligevel pointerer han, at det globale erhvervsklima har klaret sig godt på trods af COVID-19:

“Vi befinder os nok i en recession lige nu; noget, vi ikke kommer til at undgå. Stimuli trækkes tilbage, og centralbankerne hæver renten som en reaktion på den inflationsudvikling, vi har set, kombineret med ubalancer fra krigen i Ukraine. Hvordan det udvikler sig herfra, vil være naivt at sidde og spå om, men der er ikke noget, der tyder på en fundamental for-

andring af det overordnede økonomiske billede,” siger Jacob Aarup-Andersen og maner til besindighed:

“Vi kommer fra et godt udgangspunkt med et arbejdsløshedsniveau, der globalt er historisk lavt, og som har nået et lavpunkt, der sidst blev set for 40-50 år siden. Forventningen til den aktuelle recession må derfor være, at den bliver forholdsvis mild. Vi er i en afmatning, men den er ikke dramatisk.”

Kigger man på de økonomiske konsekvenser i industrien for Facility Management-ydelser, er Jacob Aarup-Andersen ikke bekymret, idet han skitserer industrien som a-cyklisk:

“Historisk set har recessioner drevet en accelereret grad af outsourcing, da virksomheder ønsker at spare penge på deres omkostningsbase. Vores eksisterende kunder vil nok bruge lidt færre penge, men vi forventer også en øget vækst i markederne, hvilket vi allerede ser tegn på nu. Det er ikke det økonomiske klima, der kommer til at afgøre ISS' skæbne. Det er vores evne til at eksekvere på den strategiske agenda.”

OneISS: En strømlinet operating model

Med mandat til at fremtidssikre ISS har Jacob Aarup-Andersen, siden han satte sig i direktørstolen, fået implementeret en langsigtet strategi, OneISS, der har betydet gennemgriben-

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ På trods af afmatning i den globale økonomi forventer ISS øget vækst på sine markeder over de kommende år
- ✓ Med strategien OneISS har ISS strømlinet processer, infrastruktur og systemer, så best practice sikres og deles på tværs i organisationen
- ✓ Evnen til at omstille sine forretninger digitalt er afgørende for at forblive relevant i Facility Management-industrien



“Vores eksisterende kunder vil nok bruge lidt færre penge, men vi forventer også en øget vækst i markederne, hvilket vi allerede ser tegn på nu. Det er ikke det økonomiske klima, der kommer til at afgøre ISS' skæbne. Det er vores evne til at eksekvere på den strategiske agenda”

Jacob Aarup-Andersen,
Group CEO, ISS





OM JACOB AARUP-ANDERSEN

Født i 1977 og uddannet økonom fra Københavns Universitet i 2002

Siden 2020 Group CEO hos ISS

Fra 2016 og frem til 2020 bestred han en række fremtrædende ledelsesposter i Danske Bank, som Deputy CFO, Group CFO og Head of Banking Denmark, foruden en række bestyrelsesposter

I 2022 blev Jacob Aarup-Andersen bestyrelsesmedlem i den svenske storbank SEB og medlem af den internationale bestyrelse for IESE Business School

de forandringer i måden, virksomheden driver forretning på i dag. Og noget tyder på, at strategien er rigtig. Med en trimmet og justeret forretningsportefølje samt implementering af en ny operating model, der bygger på en global og strømlinet forretningsforståelse, har ISS, i en tid med øget økonomisk usikkerhed, reduceret sin gældsætning, genvundet balancen i sin

cash-flow-generering og skabt luft til at investere i ISS' kerneforretning:

“Vi opererer på flere arbejdspladser end nogen anden virksomhed i verden, og vores key account customers er store, globale erhvervskunder, der efterspørger IFS (Integrated Facility Services). Komplexiteten i ISS ligger ikke i den enkelte ydelse, vi leverer. Den store kompleksitet og reelle værdiskabelse ligger i at integrere alle vores ydelser på en måde, hvor konsistens, kvalitet og compliance leveres og sikres hver eneste dag til vores kunder på tværs af landegrænser. Derfor har vi brugt de sidste år på at skabe ensartede processer samt ensrette vores infrastruktur og systemer, så vi sikrer, at best practice deles i hele organisationen. Med OnelSS går vi fra at være en samling af lande, der er forbundne kar, til at være en integreret organisme. Vi er nu en samlet enhed, og det er mere vigtigt end nogensinde,” siger han og tilføjer:

“Tidligere har vi opereret i lande og med en række forretningsenheder, som simpelthen ikke matchede vores værdier og spidskompetencer. ISS konkurrerer fx ikke på laveste fællelsnævner, hvor det udelukkende omhandler pris, uagtet den service, der leveres.”

I dag har ISS ikke flere forretningsenheder til salg, og ifølge Jacob Aarup-Andersen går fokus på at opskalere i de 30

“Det globale erhvervsliv er i gang med at gentænke indretningen af den moderne arbejdsplads. I den proces har ISS en central rolle, idet vi er med til at rådgive om og etablere nye typer af arbejdspladser”

Jacob Aarup-Andersen, Group CEO, ISS

lande, virksomheden i dag opererer i, bl.a. gennem opkøb, når gunstige muligheder opstår.

Analyse af fremtidens workspace og workforce

Under COVID-19 erfarede Jacob Aarup-Andersen, at arbejdspladser verden over blev udsat for en revolution. 10 års udvikling inden for digitalisering og hybridarbejde accelererede pludselig meget stærkt. Evnen til at omstille sine forretninger digitalt er blevet et afgørende konkurrenceparameter, der nu og i nærtstående fremtid vil skille fårene fra bukkene i Facility Management-industrien. Som led i strategien OneISS har Jacob Aarup-Andersen derfor sat tryk på ISS' investeringer i teknologi, hvilket reelt betyder, at ISS er gået fra at have 100 centrale it-folk til i dag at have tættere på 1.000 software-udviklere og tech-folk tilknyttet organisationen.

“Vi oplever en helt anden accept og forståelse af, hvad digitalisering kan gøre for arbejdspladser, og det globale erhvervsliv er i gang med at gentænke indretningen af den moderne arbejdsplads. I den proces har ISS en central rolle, idet vi er med til at rådgive om og etablere nye typer af arbejdspladser samt ydelser omkring dette. Den her forståelse af, hvad arbejdsdagen er og hybrid-elementets betydning, skal vi sikre os at investere rettidigt i for at forblive relevante,” fortæller Jacob Aarup-Andersen, der siden sin tiltræden har udskiftet 200 af de 400 øverste ledere i organisationen, herunder otte ud af 12 i direktionen.

“Vi har ændret konteksten, og med tilvalg følger også naturlige fravalg. Det har aldrig været en kritik af fortiden, men en anerkendelse af, at spillepladen har ændret sig markant. Vi er gået fra selvstændig styring i de enkelte lande til at være en integreret organisation, hvor best practice deles på tværs af landegræn-

ser. Vi havde rigtig dygtige folk til at drive et land på solo-basis, men som ikke havde kompetencerne, der skal til for at samarbejde på tværs i en matrix,” forklarer Jacob Aarup-Andersen og supplerer:

“Vi definerede en klar målsætning om, at vi ikke bare ville være en af de globale ledere i vores industri, men fra 2025 og frem vil vi være DEN globale leder i industrien. Derfor er vi i gang med at opbygge vores muskler på teknologiområdet, da udviklingen inden for feltet kommer til at definere, hvem der forbliver relevante i industrien. Det er helt afgørende, hvordan vi nu og i fremtiden driver vores underliggende forretning, hvordan vores ansatte kan levere services, og hvilken teknologi vi stiller til rådighed for at skabe en nemmere og mere fleksibel hverdag for vores kunder.”

På trods af signifikante investeringer i den tiltagende digitalisering understreger Jacob Aarup-Andersen, at relationer mellem mennesker er en afgørende faktor i servicebranchen. Derfor vil ISS' kerneydelser i fremtiden ikke blive automatiseret i en grad, der fuldstændig erstatter den menneskelige arbejdskraft, selvom der eksisterer reelle business cases for at robotificere driften i visse segmenter såsom hospitalsmiljøer, lufthavne og indkøbscentre.

“Her i organisationen taler vi om “the human touch”. Synergien opstår, når vi skaber digitale hjælpere, der gør de ansattes arbejdsdag nemmere og tager de opgaver væk, der ikke kræver deres uddannelse. Vores elektrikere, teknikere og kølespecialister er fx blevet udstyret med en app, der sikrer, at deres opgaver lander på telefonen, hvorfra de kan tage billeder, skrive hurtige kommentarer og sende regninger. Vores kundetilfredshed er størst dér, hvor vi er fysisk til stede og har engagerede medarbejdere,” afslutter Jacob Aarup-Andersen. ■

OM ISS

ISS (International Service System) blev grundlagt i København i 1901 og er i dag en af verdens førende udbydere af Facility Management-ydelser inden for rengøring, ejendomsservice, catering og sikkerhed

Virksomheden opererer i 30 lande, beskæftiger 360.000 medarbejdere og repræsenterer 200 forskellige nationaliteter

Ud fra målsætningen om at blive førende global leder i industrien fra 2025 lancerede ISS i 2020 strategien OneISS, der har til hensigt at strømline processer, infrastruktur og systemer, så best practice sikres og deles på tværs i organisationen

I januar 2022 annoncerede ISS sin klimaambition om at gå net zero (scope 1 og 2) i 2030 og opnå fuld net zero (scope 3) i 2040, hvilket er den hidtil mest ambitiøse plan fremlagt i Facility Management-industrien, og som involverer ISS' 60.000 leverandører



DSV har fortsat fokus på vækst – og investerer massivt i grønne tiltag

Transport- og logistikselskabet DSV nød godt af en række markedsmæssige faktorer i 2022, men nu er situationen vendt. 2023 bliver langt mere udfordrende. CEO Jens Bjørn Andersen vælger dog at se længere ud i horisonten end blot de næste volatile kvartaler. Og det, han ser, gør ham optimistisk – ikke mindst for den grønne omstilling.



FOTO: NIKOLAI LINARES

Transportbranchen er særdeles påvirket af økonomiske konjunktursvingninger. Behovet for transport af varer og produktkomponenter er direkte forbundet med, hvilken vej de makroøkonomiske pile peger, og hvordan forbrugernes købelyst ser ud. Derfor kan det måske overraske, at den danske transport- og logistikkoncern DSV i sin årsrapport for 2022 kunne melde om stor aktivitet i løbet af året samt et tårnhøjt milliardoverskud, når man i samme rapport melder om afmatning i andet halvår af 2022.

Faktum er dog, at en række unikke faktorer gjorde, at den store danske transportvirksomhed kunne levere et driftsresultat EBIT før særlige poster på 25 mia. kr. Det resultat er CEO Jens Bjørn Andersen ganske tilfreds med. Men det gør ham ikke til jubeloptimist for indeværende år. Faktisk indrømmer han, at han nok er blandt dem, der ser med skepsis på den makroøkonomiske udvikling i den kommende tid – og han mener, at man skal ruste sig til fremtiden.

"Det skal ikke forstås, som om vi er meget pessimistiske, men vi guider i 2023 efter en nedgang i vores resultat på mellem syv og ni mia. kr. i forhold til 2022. Årsagen er dog ret branchespecifik. Vi har på kort tid haft en ekstraordinær indtjeningsmargin på grund af de globale supply chain-forstyrrelser. Vores kunder har gerne villet opbygge lagre," siger han og tilføjer:

"Det i kombination med udfordringerne med verdensøkonomien gør, at vi ser en nedgang i transportmængderne i den nære fremtid. Vi skal nedad fra det niveau, vi kommer fra. Derfor er jeg også en af dem, der i PwC's CEO Survey 2023 har svaret, at vi er lidt bekymrede for fremtiden."

Når Jens Bjørn Andersen bruger ordet bekymret, skal det dog ikke overfortolkes. Han og det børsnoterede selskab skriver i årsrapporten, at man forventer et driftsresultat, der ligger mere på linje med det, som man præsterede i 2021, hvor man kunne melde om en EBIT på 16 mia. kr.

Vil vokse trods udfordringerne

DSV har haft hjul på vejene i omtrent 50 år. Virksomheden, der har hovedsæde i Hedehusene vest for København, blev etableret i 1976 og er lige siden vokset vedvarende via organisk vækst, fusioner og en lang række af opkøb. Det hele har resul-

“Vi har allerede vundet en del ved at associere os med succesfulde virksomheder. Det er en del af vores strategi at finde ud af, hvilke industrier der gør det godt og er på vej op – og det modsatte, selvom det altså skal siges, at vi er glade for alle vores kunder”

Jens Bjørn Andersen, CEO, DSV

teret i, at koncernen i dag ikke blot er Danmarks næststørste målt på omsætning, men også blandt verdens største af sin slags. Koncernen har omtrent 76.000 ansatte, opererer i 80 lande og kunne i 2022 præstere en omsætning på 236 mia. kr. – en stigning fra 182 mia. kr. året før. Det gevaldige hop i både top- og bundlinje er dog udtryk for en helt ekstraordinær situation, understreger Jens Bjørn Andersen.

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Det forventede globale økonomiske tilbageslag vil påvirke DSV, men DSV tror på fremtiden
- ✓ En vej til øget fremtidig omsætning er at fokusere på samarbejde med kunder i vækstbrancher
- ✓ DSV vil være CO₂-neutral i 2050 og er klar til at bruge en mia. kr. til interne grønne tiltag



Man kan nærmest se det som en funktion af de seneste års kombinerede udfordringer – herunder COVID-19, ketchup-effekten i verdenshandlen, krigen i Ukraine og inflationen. Verdens virksomheder har haft lave varelagre, og dem har de haft brug for at fylde op – ofte, så de også vil være rustet til nye problemer. Lagrene er så godt som fyldte nu, og det vil komme til at påvirke verdenshandlen.

”Vi forventer i år, at der vil være en nedgang i transportmængderne på et sted mellem to og fem pct. på de globale luft- og sømarkeder, mens vi forventer en lille vækst i den globale økonomi. Så kan man som virksomhed gøre to ting: Man kan lægge sig over i hjørnet og have ondt af sig selv – men man kan også sige, at vi kan se det som en mulighed,” siger Jens Bjørn Andersen og slår fast, at DSV og han selv er af den sidstnævnte type.

”Vi er en meget fragmenteret industri. Selvom vi er store, er vores markedsandel kun omkring fem pct. Der er mange konkurrenter, så det er ikke let at få en masse nye kunder på nul komma fem. Men vi mener, at vi kan bruge DSV’s styrke til at vise en anden økonomisk udvikling, end der er på markedet. Vi vil nok komme til at effektivisere og reducere omkostningerne. Da vi har næsten 15 pct. naturlig medarbej-

derafgang om året, er der luft til den slags,” siger Jens Bjørn Andersen.

Fokuserer på vækstbrancher

Opkøb har traditionelt været en af måderne, som DSV har forsøgt at ruste sig til fremtiden på. Ved at blive større og stærkere vil man kunne have styrken til at modstå fx konjunktursvingninger, lyder argumentet. Koncernens pengeskab bugner, men helt usædvanligt har man ikke kunnet bruge kræfterne til at købe konkurrenter i 2022. Priserne har været urealistisk høje, lyder forklaringen. Men det kan meget vel ændre sig.

”Vi er fuldt committed på vores M&A-strategi. Vi vil gerne købe konkurrenter, hvis vi kan blive enige om, hvad de forskellige aktiver skal koste. Jeg vil nok være skuffet, hvis vi ikke laver opkøb i 2023. Men det betyder ikke, at det skal være store, spektakulære opkøb. Det kan også være mindre, mellemstore aktører, der passer ind i vores strategi,” siger Jens Bjørn Andersen.

DSV forsøger dog ikke kun at komme til øget omsætning via opkøb eller organisk vækst. Den danske transportkæmpe forsøger også at ruste sig til fremtiden via intelligent strategi.

”Vi har allerede vundet en del ved at associere os med succesfulde virksomheder. Det er en del af vores strategi at finde



OM JENS BJØRN ANDERSEN

Født i 1966 og begyndte sin karriere som speditørelev i virksomheden Samson Transport A/S i 1988

Siden 2008 CEO for DSV Group

Fra 2007 til 2008 chef for DSV Road Holding

Fra 2003 til 2007 CEO for DFDS Transport i England

Fra 2001 til 2003 CEO for Tollpost Globe i Norge

Fra 1996 til 2001 CEO for DSV i Norge samt Samson Transport

Jens Bjørn Andersen er desuden bestyrelsesformand for DSV Air & Sea Holding A/S og DSV Solutions Holding A/S. Han er medlem af bestyrelsen for DSV Road Holding. Derudover medlem af bestyrelsen for Nordea-fonden og Børnecancerfonden samt medlem af repræsentantskabet for Nationalbanken

“Tænk over det. Tænk, hvor fedt og cool og hvor sejt det ville være at være en del af en international koncern, der havde 50.000 lastbiler og udledte nul CO₂ i det samlede regnestykke. Det ville give mening på et større plan, og det ville for mig være en drøm, der gik i opfyldelse”

Jens Bjørn Andersen, CEO, DSV

ud af, hvilke industrier der gør det godt og er på vej op – og det modsatte, selvom det altså skal siges, at vi er glade for alle vores kunder. Men der er jo vertikaler, der bevæger sig i en vis retning. Dem ser vi på med interesse,” siger han.

Et nyligt eksempel på det er at finde i den globale mangel på mikrochips, der opstod i halen af COVID-19.

”For tiden understøtter vi i høj grad nogle af verdens største tech-selskaber – bl.a. med at få styr på deres supply chain inden for semiconductors, der har været meget svære at få fat i for kunderne. Her har vi lavet forskellige operationer, der hjalp dem, og som er med til at løse problemet generelt,” siger han.

Milliard til grøn omstilling

DSV's virke er tæt kædet sammen med de globale konjunkturudsving. Har økonomien det godt, så sælger virksomhederne flere varer, og de varer skal transporteres. Omvendt mærker transportbranchen også det modsatte, når pilen peger nedad.

Transport- og logistikbranchen er grundlæggende cyklisk. Derfor tager Jens Bjørn Andersen også udsigter til midlertidig nedgang i fragtmængderne med knusende ro. Hans vurdering er, at den globale økonomi vil rette sig op igen, selvom den måske dykker lidt i første halvår 2023.

Hvad der sker på den endnu længere bane, er det svært at spå om. Én ting er dog sikkert, og det er, at endnu en konkurrenceparameter er ved at manifestere sig. Det er den grønne omstilling.

I den sammenhæng er transportbranchen speciel. Det skyldes, at noget nær 25 pct. af verdens samlede emissioner kommer fra fragt- og persontransport, vurderer FN. Det betyder, at aktører her har mulighed for at gøre en stor forskel. Og det er netop, hvad DSV planlægger at gøre.

”Det er en gigantisk opgave, og den har vi sat os for at løse i DSV. Tidligere har vi kun haft mål for 2030, men i vores nye årsrapport udmeldte vi, at vi har et mål om at blive netto CO₂-neutrale i 2050. Vi gør det ikke, fordi nogen beder os om det. Det er noget, der starter her på mit kontor, og det er noget, vi gør, fordi jeg synes, vi skal gøre det,” siger Jens Bjørn Andersen.

Dermed skal DSV fremover til at navigere i et marked, hvor

OM DSV

DSV blev etableret i 1976 og har igennem årene været igennem en række fusioner for at opretholde en nøgleposition i den globale transportindustri

Med købet af UTI Worldwide Inc. i 2016 og Panalpina i 2019 blev DSV blandt top fem speditionsselskaber på verdensplan. Opkøbte i 2021 en anden stor konkurrent GIL

Koncernen har omtrent 76.000 ansatte og kontorer i mere end 80 lande. DSV er Danmarks næststørste virksomhed målt på omsætning (Berlingske Guld 1000, 2022)

Koncernen er børsnoteret i Danmark og omsatte i 2022 for 236 mia. kr. og kunne levere et EBIT på 25 mia. kr.

den danske transport- og logistikvirksomhed også vil vælge samarbejdspartnere ud fra grønne overvejelser. I hvert fald med tiden. Det håber Jens Bjørn Andersen virkelig kan være med til at flytte verden i retning af øget bæredygtighed.

Men det er også indadtil, at DSV vil forsøge at finde grønne løsninger, der måske ikke er udbredte i dag. Faktisk pålægges DSV nu sine regionskontorer en intern afgift, der er beregnet ud fra regionens CO₂-udledninger. Afgifterne skal rejse 200 mio. kr. hvert år de næste fem år. Det bliver i alt til en mia. kroner, der skal bruges til grønne formål.

”Man kan lidt firkantet sige, at vi sender en faktura til de lande i DSV, som udleder mest CO₂. Det giver incitament. Derudover kan landene efterfølgende søge fra de indsamlede midler om tilskud til grønne initiativer som fx solceller, el-lastbiler eller anden ny innovation, der måske ikke er helt konkurrencedygtig. Fremover bliver landecheferne også målt på emissioner – selvom det nok aldrig går af mode at blive målt på EBIT i DSV,” fortæller Jens Bjørn Andersen.

Transformation i transportbranchen

DSV vil gerne være i førerfeltet inden for grøn omstilling. Jens Bjørn Andersen er i den forbindelse ikke bange for at opfordre politiske magthavere til at regulere området. Afgifter på sort energi er acceptabelt for ham – så længe det bliver indført i større regioner, som fx på tværs af Europa. Ellers flytter man bare problemet, som han siger.

For en transportkoncern som DSV er der tillige en interessant sideeffekt af det grønne fokus. Det er den interne stolthed i en branche, der grundlæggende blot flytter varer fra A til B, og som måske tidligere har lidt under manglen på et større værdimæssigt fundament, der ikke bare var kroner og øre.

”Tænk over det. Tænk, hvor fedt og cool og hvor sejt det ville være at være en del af en international koncern, der havde 50.000 lastbiler og udledte nul CO₂ i det samlede regnestykke. Det ville give mening på et større plan, og det ville for mig være en drøm, der gik i opfyldelse,” siger Jens Bjørn Andersen.

Et værdimæssigt formål er en stærk driver. Ikke mindst i en vestlig verden, hvor der er rift om arbejdskraften. Det er ikke et utænkeligt mål. Faktisk minder Jens Bjørn Andersen om, at man allerede under COVID-19 internt mærkede, hvordan der voksede en intern stolthed op, der for alvor begyndte at præge organisationen.

”Man glemmer det jo næsten i dag, hvor COVID-19 er kommet lidt på afstand, men vi lykkedes med mange svære opgaver, der pludselig var essentielle. Værnemidler og sprit skulle hasteflyttes fra Kina på et tidspunkt, hvor flytransporten var gået i stå. Vacciner skulle distribueres ud i alle afkroge af verden. Vi havde folk, der arbejdede næsten 24/7 i flere måneder for at få det til at ske,” siger Jens Bjørn Andersen med en dyb alvor i stemmen og tilføjer:

”Og vi havde mange medarbejdere, der blev smittet og døde. Det var en hård tid. Men vi løftede udfordringen. Det gav medarbejderne et dybereliggende formål og en stolthed, som jeg deler. Branchen kan være lidt usynlig i hverdagen, men vi viste, hvad vi kan, når vi beslutter os for at gøre det. Det er også planen på bæredygtighedsområdet.” ■

“Vores ejerskab gør, at VELUX kan holde fast i strategien i svære tider”

Med energikrisen er det blevet endnu tydeligere, at der er behov for, at der kommer mere fart på den grønne omstilling. I byggebranchen betyder det blandt andet et stort potentiale for at sætte yderligere gang i renovering af bygninger. Og det ser man store muligheder i hos VELUX Gruppen, hvor man tidligt valgte at satse på bæredygtighed.

I en tid, hvor energiforsyning og energipriser udfordrer fremtidsperspektiverne i byggeriet, ser VELUX Gruppen muligheder. Foruden en grundlæggende, ambitiøs vækststrategi er bæredygtighed her en vigtig strategisk prioritet, der gennemsyrrer virksomheden, og som skal bidrage til væksten i takt med, at der kommer endnu mere fart på den grønne omstilling. Dette fokus er helt centralt i virksomhedens bestræbelser på at vokse trods en verden under store forandringer. For mens nybyggeri nærmest er sat på hold, ser VELUX et stort potentiale i bæredygtige renoveringer af den aldrende boligmasse.

“Med et familieejerskab i ryggen er VELUX i den situation, at vi kan fokusere mere på den langsigtede værdiskabelse. Så når verden raser omkring os, holder vi kursen i forhold til vores overordnede vækststrategi, der handler om at få flere kunder til at vælge VELUX, og om at investere i at skabe nye, innovative løsninger, mens vi undervejs sørger for at tilpasse os vilkårene på kort sigt. Lige nu gør omstændighederne, at renovering af byggeriet er dér, hvor udviklingen er størst. Og her ligger en stor vækstmulighed for os, som vi udnytter ved på alle måder at visualisere for forbrugerne, hvad det betyder for både livskvalitet

og energieffektivitet at renovere et hus,” lyder det fra den nye CEO i VELUX Gruppen, Lars Petersson.

Han understreger, at balancegangen er vigtig mellem at tilpasse sig og undlade at overtilpasse sig verdens aktuelle tilstand, så man mister det langsigtede perspektiv. Og med bæredygtighed som grundlag for ny vækst ser VELUX primært de aktuelle kriser som en mulighed for at sikre sig, at virksomheden til hver en tid kan levere det, som kunderne efterspørger, samtidig med at man bruger kræfter på at gøre sig til den bedste partner for alle interessenter i værdikæden.

“Det er klart, at verden lige nu rummer risici, også for os. Forbrugertillid betyder meget for os, og den er banket i bund af stigende renter og folks bekymring for fremtiden som følge af både den økonomiske og den geopolitiske situation. Det medfører kortsigtede udfordringer for vores finansielle situation. Men i stedet for at lade os friste til at gå efter kortsigtede løsninger ser vi på omstændighederne som et faktum, vi ikke kan ændre på. Vi kan ikke påvirke, hvor mange nye huse der bliver bygget, eller hvordan forbrugertilliden udvikler sig. Og derfor handler det for os om at vise folk,



FOTO: NIKOLAI LINARES

“Forbrugertillid betyder meget for os, og den er banket i bund af stigende renter og folks bekymring for fremtiden som følge af både den økonomiske og den geopolitiske situation. Det medfører kortsigtede udfordringer for vores finansielle situation. Men i stedet for at lade os friste til at gå efter kortsigtede løsninger ser vi på omstændighederne som et faktum, vi ikke kan ændre på”

Lars Petersson, CEO, VELUX Gruppen

hvordan vores produkter også giver mening i en krisetid – eksempelvis i form af istandsættelse, der gør huse sunde og mere bæredygtige,” understreger Lars Petersson.

Verdens tilstand skal ind i ligningen

Konkret er de største trusler mod VELUX således relateret til verdensøkonomiske situation.

Hertil kommer dog de geopolitiske trusler, der ifølge Lars Petersson i stigende grad er en realitet og fylder stadig mere i erhvervslivets vurdering af risici, samtidig med at de stiller nye krav til virksomhedernes ageren. For eksempel som det skete, da krigen i Ukraine brød ud – og VELUX besluttede at forlade Rusland så hurtigt som muligt.

“Der er ingen tvivl om, at den politiske og den forretningsmæssige agenda lapper mere og mere ind over hinanden. Man kan sige, at vi i erhvervslivet plejede at være snævert fokuseret på vores kunder og medarbejdere, mens vi i dag er nødt til at tage udviklingen rundt om i verden meget mere ind i ligningen. Vi er tvunget til at kunne navigere i en mere politisk verden, hvor miljø, klima og bæredygtighed heldigvis står højt på agendaen,

og hvor udenrigspolitik i bred forstand også fylder langt mere. Og faktisk er det en god udvikling, for jeg mener, at vi som privat virksomhed har en rolle at spille her. Både i forhold til at fremme en mere bæredygtig verden, og i forhold til at sikre et åbent samfund, hvor vi kan handle på tværs af grænser uden for mange hindringer,” siger Lars Petersson.

For VELUX betyder dette, at man har valgt en mere holistisk tilgang til sin ageren og i dag vurderer hele sin værdikæde i lys af samfundsudviklingen og ser på, hvordan virksomhederne påvirker omverdenen. Og det går hånd i hånd med VELUX' bestræbelser på at tage lederskab i den grønne omstilling, når det gælder den branche, virksomheden er en del af.

“Tag for eksempel byggebranchens råmaterialer. Det er ikke ligefrem dem, der driver udviklingen, og det er bare ét område, hvor vi gerne vil sætte os i spidsen for at få hele sektoren til at sætte et mere bæredygtigt aftryk. Blandt andet via bedre adgang til og øget brug af genbrugsmaterialer, low-carbon, cirkulær drift osv. Vi er selv langt fremme her. Og når vi tror, vi kan drive udviklingen, er det, fordi vi er forholdsvis store, har en stærk platform samt værktøjerne og ressourcerne til at

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Kriser frister ikke VELUX til at gå efter kortsigtede løsninger
- ✓ VELUX ser stort potentiale i yderligere renoveringer af bygninger
- ✓ VELUX er opmærksom på, at politik og forretning hænger mere sammen end nogensinde



gøre det,” siger Lars Petersson og peger på, at der i sådan et lederskab også ligger muligheden for at få indflydelse på den samfundsmæssige dagsorden på området.

For VELUX giver det, foruden en konkurrencefordel, også mulighed for at sikre, at virksomheden med sine produkter og løsninger vedbliver at være relevant for de kommende generationer af forbrugere. For det er helt afgørende, mener Lars Petersson, at de løsninger, virksomheden tilbyder verden, er præcis, hvad verden har brug for. Ellers kan man ikke blive ved at vokse.

Fokus på organisk vækst

Den overordnede strategi for VELUX har Lars Petersson arvet fra sine forgængere, og han ser ingen behov for væsentlige ændringer i den.

“Målet med strategien er en markant vækst, hvilket vi oplever gode muligheder for på alle vores markeder. Det er klart, at vi holder øjnene åbne for relevante fusioner og opkøb, men det er ikke en umiddelbar prioritet, da vi har styrken til at vokse organisk og derfor holder vores fokus dér. At sætte tal på vores vækstsmål er svært med den turbulens, der er i verden lige nu. Så jeg vil nøjes med at sige, at vi grundlæggende går efter at sikre, at vi evner at udnytte potentialet for vækst,” siger han.

I forhold til målene for den bæredygtige vækststrategi er VELUX imidlertid meget mere klare i mælet.

“Vi har nogle meget ambitiøse bæredygtighedsmål, og

OM LARS PETERSSON

Født i 1969 og uddannet civilingeniør i 1993 fra Chalmers University of Technology i Göteborg

Siden 2022 CEO i VELUX Gruppen

Fra 2019 til 2022 Group President og CEO, Hempel

Fra 2015 til 2019 Group Executive Vice President og COO, Hempel

Næstformand i bestyrelsen for ISS

vi arbejder systematisk på at nå dem. Det kræver en kæmpe indsats i alle hjørner af virksomheden. For det er jo let nok at sætte ambitiøse mål, mens det absolut ikke er let at orkestrere, hvordan hele forsyningskæden skal agere, for at vi kan levere på målene,” understreger Lars Petersson.

Han peger på, at VELUX allerede er kommet et godt stykke vej i forhold til virksomhedens 10-årige bæredygtighedsstrategi, der rækker frem til 2030. Blandt andet er man i fuld sving med at reducere produkternes CO₂-aftryk med 50 pct. i 2030, ligesom emballagen vil være helt uden plastik og fremstillet af ét enkelt, 100 pct. genanvendeligt materiale. Overordnet er det VELUX' bæredygtighedsmål at have reduceret egne emissio-



“Vi kommer ikke uden om, at der skal to parallelle træk til for virkelig at fremme den grønne omstilling. Hvis lovgiverne medvirker til at skabe incitamenter for folk og virksomheder til at gøre det rigtige, bliver det også meget lettere for en branche som vores at bidrage med det, vi kan”

Lars Petersson, CEO, VELUX Gruppen

ner (det, der kaldes scope 1 og 2) med 100 pct. i 2030 og emissioner i hele værdikæden (scope 3) med 50 pct. i 2030. Oven i det er det målet i 2041, ved virksomhedens 100-års jubilæum, at have indfanget, hvad der svarer til virksomhedens historiske CO₂-emissioner siden etableringen.

“Vi tror på, at vi har værktøjerne til at nå hele vejen. Det kommer til at kræve investeringer og ændrede vaner. Og det fordrer også, at vi gør vores CO₂-aftryk til et succeskriterium i alle de beslutninger, vi tager i virksomheden. Mindre kan ikke gøre det, hvis vi vil lykkes – og det vil vi,” fastslår han og fortæller, at man lige nu også er i gang med på alle virksomhedens fabrikker at skifte energikilder, sådan at man går fra brug af gas til at blive selvforsynende med vedvarende energi.

Tager man VELUX' størrelse i betragtning, er det vigtigt for Lars Petersson, at virksomheden går forrest, når det handler om bæredygtighed. Branchen som helhed står i dag for knap 40 pct. af det samlede CO₂-aftryk i verden, påpeger han.

“Ser man på hele byggebranchen, har vi ikke just været erhvervslivets dukse. Og fordi branchen generelt har så stort et aftryk, skal vi være særligt ambitiøse. Ellers når verden ikke de nødvendige bæredygtighedsmål, der overordnet set er sat.”

Han noterer sig, at der heldigvis er andre store virksomheder i branchen, der også har ambitiøse bæredygtighedsmål. Men han gør det også klart, at man som helhed har brug for lovgiverne til at bakke bestræbelserne op, både på Christiansborg og i EU.

“Vi kommer ikke uden om, at der skal to parallelle træk til for virkelig at fremme den grønne omstilling. Hvis lovgiverne medvirker til at skabe incitamenter for folk og virksomheder til at gøre det rigtige, bliver det også meget lettere for en branche som vores at bidrage med det, vi kan,” afslutter Lars Petersson. ■

OM VELUX GRUPPEN

VELUX Gruppen er grundlagt i 1941 af Villum Kann Rasmussen og ejet af VKR Holding

Virksomheden udvikler og producerer ovenlysvinduer og moduler til både skrå og flade tage samt diverse solafskærmning

VELUX Gruppens ejer VKR Holding havde i 2021 en omsætning på 26,1 mia kr.

Virksomheden har kontorer i 36 lande og hovedsæde i Hørsholm

Beskæftiger 12.500 medarbejdere, hvoraf de 2.500 arbejder i Danmark



FOTO: NIKOLAI LINARES

Danske Commodities investerer massivt i fremtidssikring af handelsplatformens teknologi

Danske Commodities sørger med deres handelsplatform for balance på energimarkedet, og det er der brug for uanset de makroøkonomiske og geopolitiske udfordringer. Men det kræver også, at Danske Commodities har den bedst mulige platform. Derfor investerer virksomheden store summer i teknologien bag handelsplatformen, så den kan håndtere de kommende års massive opskalering af grøn energi, lyder det fra CEO Helle Østergaard Kristiansen.



“For mig at se har vi fuldstændig de samme udfordringer i 2023, som vi havde i 2022. Den store forskel er, at vi har startet 2023 med fyldte gaslagre efter en mild vinter. Men vi er stadig afhængige af gas udefra, fordi transitionen til grøn energi i Europa går alt for langsomt”

Helle Østergaard Kristiansen, CEO, Danske Commodities

Danske Commodities blev stiftet i 2004 i Aarhus, hvor hovedkontoret fortsat ligger. Fem år efter grundlæggelsen modtog Danske Commodities Børsens Gazellepris som landets hurtigst voksende virksomhed. Væksten fortsatte i de efterfølgende år i virksomheden, der i 2019 blev solgt til norske Equinor – det tidligere Statoil.

Danske Commodities handler med gas og el samt certifikater, der verificerer køb af grøn energi. Forretningsmodellen er i princippet ganske enkel. Danske Commodities køber el og gas i områder med høj produktion og sælger det i områder med lav produktion, hvor behovet er størst. Virksomheden tjener penge på energihandel og tilbyder også serviceydelser til energiproducenter som risikoafdækning og balancering, som er med til at skabe effektivitet og balance på energimarkederne.

”Vi kan tage et helt lavpraktisk eksempel. Lad os antage, at det har regnet rigtig meget i Finland, hvor de har meget vandkraft. Det betyder, at elprisen falder. Samtidig er det meget varmt i Tyrkiet, og alle tænder for deres aircondition. Elpriserne stiger i Tyrkiet. Her er det bl.a. vores opgave at få bragt

den overskydende energi fra Finland ned til Tyrkiet. Både fordi vandkraftværkerne i Finland så kan få mere for strømmen, mens forbrugerne i Tyrkiet slipper noget billigere, end hvis de selv skulle til at lave ekstra strøm – og så sparer man jo også CO₂-udledningen, fordi man bruger strøm fra en vedvarende energikilde frem for eksempelvis kulkraftværker,” siger CEO i Danske Commodities, Helle Østergaard Kristiansen.

Helle Østergaard Kristiansen overtog posten kort efter salget til Equinor i 2019. Men forretningsmodellen og organisationen var på ingen måde ny for hende. Som medarbejder nr. 35 har hun været med næsten fra starten og kender virksomheden til bunds. Dermed er hun også godt rustet til at vurdere de trusler og muligheder, som virksomheden står over for i en tid, hvor det makroøkonomiske og geopolitiske billede har ændret sig markant på kort tid.

Grøn energiomstilling går for langsomt

Inflationen i både Europa og USA er steget til meget højere niveauer, end vi længe har set. Det er der flere forklaringer på. Men den korte version er, at Europas inflation i større omfang

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Danske Commodities er kernen i en nordeuropæisk trading hub for energi i Aarhus-området
- ✓ Danske Commodities investerer stort i teknologisk udvikling, der optimerer fordelingen af energi og skaber balance på energimarkederne
- ✓ Selskabet bakker op om EU's udspil til en grøn industriplan



OM HELLE ØSTERGAARD KRISTIANSEN

Født i 1978 og uddannet cand.merc.aud. fra Aarhus Universitet

Siden 2019 CEO i Danske Commodities

Fra 2014 til 2019 CFO i Danske Commodities

Fra 2010 til 2014 CRO i Danske Commodities

Bestyrelsesmedlem i Systematic og AROS Kunstmuseum

Nr. 25 på listen over verdens mest indflydelsesrige forretningskvinder ifølge Fortune Magazine

end USA er drevet af prisstigninger på råvarer og energi, mener Helle Østergaard Kristiansen. Europa har fået et chok.

”Krigen i Ukraine har ramt EU hårdt, for vi har i Europa haft en energipolitik, der har gjort os afhængige af russisk gas. For mig at se har vi fuldstændig de samme udfordringer i 2023, som vi havde i 2022. Den store forskel er, at vi har startet 2023 med fyldte gaslagre efter en mild vinter. Men vi er stadig afhængige af gas udefra, fordi transitionen til grøn energi i Europa går alt for langsomt,” siger Helle Østergaard Kristiansen.

Nu er der større afhængighed af LNG (flydende naturgas), men Helle Østergaard Kristiansen mener ikke, det kan kompensere fuldt ud for russisk gas på længere sigt. Desuden vil billedet også kunne ændre sig, hvis vi får en hård vinter i 2023-2024, mens der er usikkerhed om Kinas efterspørgsel på energi og gas i et år uden COVID-19-restriktioner, påpeger Helle Østergaard Kristiansen.

Hun mener, at vi bør investere meget mere i grøn energi i Europa og hilser Europa-Kommissionens udspil til en grøn industriplan velkommen. Planen skal gøre det hurtigere at få tilladelser til nye projekter fra havvindmølleparker til batterifabrikker og samtidig beskytte europæiske virksomheder i den globale, grønne konkurrence. Et modspil til USA's store hjælpepakke og andre lande som Indien, Kina og Japan med lignende initiativer.

Stabil vækst på længere sigt

Helle Østergaard Kristiansen anser det for sandsynligt, at nogle områder i den globale økonomi er på vej ind i en recession på kort sigt. Men på længere sigt forventer hun, at verdensøkonomien igen kommer ind i en stabil vækstudvikling, som vi har været vant til i en længere årrække.

Udviklingen det seneste par år har været speciel på flere måder for Danske Commodities.

“Vi er med til at bringe energi fra, hvor der er for meget, til, hvor der er for lidt, og på den måde få udnyttet energien bedst muligt. Det bliver mere nødvendigt end nogensinde i takt med, at vi får endnu mere grøn energi. Vi har en global rolle i, at vi er dem, der balancerer energimarkederne og får den grønne energi ud”

Helle Østergaard Kristiansen, CEO, Danske Commodities

”Januar 2022 startede med COVID-19-lockdown, og i februar startede så krigen i Ukraine. Det betød i løbet af kort tid, at Danske Commodities skulle forholde sig til sanktioner i en grad, som ingen havde prøvet før,” fortæller Helle Østergaard Kristiansen.

En anden følge af krigen var energikrisen, der gav en enorm volatilitet på el- og gaspriser. Gaspriserne gik eksempelvis fra omkring 50 euro per megawatt-time til over 300 euro på det højeste. Høj volatilitet er ikke nogen ulempe for Danske Commodities i forhold til indtjening, tværtimod. Det fremgår tydeligt af regnskaberne. Indtjeningen før renter og skat steg i 2021 med 525 pct. til to mia. kr. Den høje volatilitet gav imidlertid udfordringer for mange markedsaktører, der handler med energi, idet der blev stillet så store krav til sikkerhedsstillelse, at de fleste havde svært ved at deltage. Derfor var 2022 også et år, hvor der skulle skaffes likviditet i branchen for at sikre et velfungerende marked.

Equinor, der ejer Danske Commodities, stillede likviditet til rådighed for virksomheden. For nogle markedsaktører trådte stater ind og stillede likviditetsrammer til rådighed for at bevare et effektivt, stabilt elmarked. Det skete bl.a. i Sverige og Finland, og Danmark fulgte efter i efteråret 2022 med en statsgaranti på i alt 100 mia. kr. for elproducenter og el-handelselskaber, der varetager produktionsbalanceansvar i Danmark.

Danske Commodities godt rustet til fremtiden

Hvis man retter blikket mod fremtiden, så står Danske Commodities et godt sted. For den grønne energiudvikling fortsætter, og her spiller virksomheden en vital rolle.

”Den fremtidige udvikling vil vise mere end nogensinde, at der er brug for virksomheder som Danske Commodities. Vores forretningsmodel er jo netop en del af at gøre grønne investinger profitable og sørge for, at grøn energi bliver handlet ud på markederne på den mest effektive måde. Det er netop den rolle, mellemhandlere har. Vi er med til at bringe energi fra, hvor der er for meget, til, hvor der er for lidt, og på den måde få udnyttet energien bedst muligt. Det bliver mere nødvendigt end nogensinde i takt med, at vi får endnu mere grøn energi. Vi har en glo-

bal rolle i, at vi er dem, der balancerer energimarkederne og får den grønne energi ud, så på den måde er vi optimistiske i forhold til vores forretningsmodel,” siger Helle Østergaard Kristiansen.

Selve udviklingen med stadig mere grøn energi understøtter også forretningsmodellen i Danske Commodities.

”I og med at vi får stadig mere produktion af vedvarende energi, så har man ikke den samme mængde af baseload energiproduktion. Og det stiller jo så krav til, at man kan flytte energien endnu hurtigere rundt, end man kan i dag. Det er i øvrigt vigtigt at bemærke, at energi leveret af sol, vind og vand altid er den billigste energi at producere. Det er også derfor, det er så vigtigt at få den grønne energi opskaleret i Europa,” siger Helle Østergaard Kristiansen.

En anden ting, der påvirker branchen, som Danske Commodities befinder sig i, er den teknologiske udvikling. På en god dag laver virksomheden op til 70.000 handler, og det er ikke kun en trader, der klikker 70.000 gange. Det er også algoritme-trading. Kravene til den teknologiske udvikling er derfor store, og det er noget, som virksomheden investerer rigtig, rigtig mange penge i – både platforme, algoritmer og modeller.

Helle Østergaard Kristiansen påpeger, at vi i dag har en decideret nordeuropæisk trading hub med internationalt førende virksomheder centreret geografisk i Aarhus-området. Nogle kalder det ligefrem en Silicon Valley for energihandlere. Hun mener, at det er udsprunget af Danske Commodities og Centrica Energy Trading (tidligere Neas Energy). De var blandt de første, der handlede på denne måde, da markedet blev liberaliseret.

”Vi har specialiseret os i det og investeret meget i det teknologiske. Mens vores konkurrenter i de første mange år var tidligere statsejede organisationer, der ikke havde haft det samme fokus på den teknologiske udvikling. Derfor har vi fået et kæmpe forspring. Konkurrenterne anvendte nogle meget mere simple modeller og teknologi, der gjorde, at det var meget mindre effektivt,” pointerer Helle Østergaard Kristiansen.

Satser på at bevare en førende position

Helle Østergaard Kristiansen er meget optimistisk med hensyn

til at bevare en førende position for Danske Commodities. Hun har en klar strategi om at blive mere global, for udfordringen i energisektoren er global. Virksomheden er allerede til stede på fem kontinenter i dag med handel i Europa, USA og Australien samt kontorer i Brasilien og Singapore.

Fortsatte investeringer i teknologi er et andet centralt element i strategien. Det handler også om, hvordan batteriteknologi håndteres i fremtiden. Danske Commodities har sidste år indgået virksomhedens første aftale om balanceringen af et batteri i Danmark. Det indebærer beslutninger om, hvornår batteriet skal lades op, hvornår den grønne energi skal sendes ud på markedet, og hvor den skal sendes hen.

”Det er sådan nogen som os, der er med til at gøre investeringer i batterier profitable,” siger Helle Østergaard Kristiansen, der understreger, at der nu begynder at komme batterier i stor skala.

Lige nu håndterer Danske Commodities en batteriportefølje på omkring 10 MW, men der er projekter under udvikling i UK med kapaciteter på op mod 1.200 MW. Derfor går Danske Commodities ind nu og investerer, så man får den teknologiske platform, data, modeller, erfaring og indsigt i at håndtere de avancerede batteriteknologier.

Den grønne omstilling er et af de helt centrale elementer i 2025-strategien.

”Her har vi en vigtig rolle at spille. Vi fik et meget godt eksempel, da vi blev valgt til at håndtere balanceringen af 960 MW fra verdens største havvindmøllepark, Dogger Bank, som Equinor skal bygge sammen med britiske SSE Renewables i britisk farvand. Det er klart, at når vi er så konkurrencedygtige i Europa, så forventer vi også, at vi har en vigtig rolle de næste mange år,” siger Helle Østergaard Kristiansen. ■

OM DANSKE COMMODITIES

Grundlagt i 2004 som en af de første ikke-statslige energihandlere. Er specialiseret i handel med strøm, gas og certifikater

Danske Commodities er blandt de største virksomheder i Danmark målt på bruttoomsætning. Har 500 medarbejdere og er aktiv på 40 markeder

Har hovedsæde i Aarhus og kontorer i Tyskland, England, USA, Australien, Brasilien og Singapore

Selskabet handlede i 2022 en mængde energi svarende til hele Danmarks årlige energiforbrug gange 10. Udfører i gennemsnit 25.000 handler om dagen – nogle dage mere end 70.000 handler på én dag. Håndterer en portefølje på 9.000 MW grøn strøm og sikrer markedsadgang for producenter af vedvarende energi

Danske Commodities er i dag en del af Equinor – et af verdens største energiselskaber



“Det er sådan nogen som os, der er med til at gøre investeringer i batterier profitable”

Helle Østergaard Kristiansen,
CEO, Danske Commodities

FOTO: BO AMSTRUP





3Shape investerer massivt i innovation og forskning for at forblive en relevant og førende udbyder af højteknologiske scannings- og softwareløsninger til den globale tandlægeindustri. Evnen til at differentiere sig på markedet med premium-produkter, der gør en reel forskel for patienter og tandlæger, er nemlig afgørende for at sikre fremtidig vækst og fastholde en stærk markedsposition, vurderer Group CEO i 3Shape, Jakob Just-Bomholt.

“Vi er bevidst paranoide for at fastholde vores konkurrenceevne”

FOTO: IDA MARIE ODGAARD

“Det var et stort chok for os, da krigen brød ud for et år siden. Vores fokus gik først og fremmest på at tage hånd om vores medarbejdere og deres familiers sikkerhed. Derfor har vi forudbetalt lønninger og givet tilskud til ekstra huslejemkostninger, hentet ukrainske medarbejdere ved den polske grænse og hjulpet med indkvartering i det nordlige Polen”

Jakob Just-Bomholt, Group CEO, 3Shape

For tech-virksomheden 3Shape er Ruslands invasion af Ukraine ikke blot en begivenhed, virksomheden tager bestik af og påvirkes indirekte af på afstand. Med flere hundrede Kyiv-baserede medarbejdere, der tilsammen udgør 20 pct. af den samlede medarbejderstab i 3Shape, og som repræsenterer en stor del af virksomhedens udviklingsbase inden for kundesupport, udvikling og marketing, påvirkes virksomheden direkte ved at være fysisk til stede i landet.

“Det var et stort chok for os, da krigen brød ud for et år siden. Vores fokus gik først og fremmest på at tage hånd om vores medarbejdere og deres familiers sikkerhed. Derfor har vi forudbetalt lønninger og givet tilskud til ekstra huslejemkostninger, hentet ukrainske medarbejdere ved den polske grænse og hjulpet med indkvartering i det nordlige Polen,” indleder Group CEO i 3Shape, Jakob Just-Bomholt. Han fortæller, at 3Shape, foruden at have skabt en højere grad af arbejdsmæssig fleksibilitet, løbende kigger på, hvordan sikkerheden på kontoret kan forbedres, og hvordan

operationelle udfordringer kan løses. Som eksempel herpå har 3Shape igennem de sidste tre måneder oplevet strømsvigt og manglende internet, hvilket man har forsøgt at løse med Starlink-terminaler og power banks.

“Krigen har udviklet sig dynamisk, og i dag er 55 pct. af vores medarbejdere tilbage i Kyiv. Det kører ikke perfekt, men fornuftigt,” vurderer Jakob Just-Bomholt, der først på året selv besøgte 3Shapes kontor i Kyiv for at give moralsk opbakning til virksomhedens medarbejdere. Han medgiver, at der eksisterer en række ledelsesmæssige dilemmaer og udfordringer, når man som virksomhed opererer i et krigshærgt land. Samtidig påpeger han, at virksomhedens tilstedeværelse i landet også skaber økonomisk tryghed og stabilitet for ukrainske borgere i en ellers usikker tid.

“I og med at en stor del af vores udviklingskapacitet, og i øvrigt den service, vi yder, er forankret i Ukraine, kigger vi løbende ind i, hvordan vi bedst muligt får tilpasset os som virksomhed. Her har vores tilstedeværelse i landet skabt gode muligheder for at rekruttere dygtige medarbejdere fra virksom-

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Digitalisering vil drive væksten i den globale tandlæge-industri over de kommende år
- ✓ For at imødekomme morgendagen investerer 3Shape massivt i innovation og forskning
- ✓ 3Shape har aktiviteter i Ukraines hovedstad Kyiv og har udvidet medarbejderstaben i landet med 30 pct.



OM JAKOB JUST-BOMHOLT

Født i 1974 og har en bachelorgrad i økonomi fra Copenhagen Business School (2000) samt en master i Business Administration fra den franske handelshøjskole INSEAD (2002)

I 2020 tiltrådte Jakob Just-Bomholt stillingen som Group CEO hos 3Shape

Fra januar 2017 til 2020 EVP Emergency og en del af Executive Committee hos Falck

Fra 2015 til december 2016 CCO hos APM Terminals

Startede sin karriere i A.P. Møller-Mærsk tilbage i 1999 som Personal Assistant til CEO og har sidenhen haft forskellige toplederstillinger, herunder CEO for Seago Line



FOTO: IDA MARIE ODGAARD



heder, der har forladt Ukraine. Ret utroligt har det betydet, at vi har øget antallet af medarbejdere i indeværende periode med 30 pct. i Ukraine, fra 350 til 450 ansatte,” siger Jakob Just-Bomholt.

Tandlægebranchen: En konjunkturstabil industri

Jakob Just-Bomholt blev ansat som Group CEO i 3Shape i juni 2020.

Han overtog det daglige ledelsesansvar i en vanskelig tid under COVID-19 med et pludseligt stagneret salg af 3D-scannere og software til tandlægeindustrien, da hjemsendelser og restriktioner verden over lagde tandlægeklinikker ned. Samtidig havde tech-virksomheden i en årrække været præget af en række omkostningstunge og ressourcekrævende retssager mod selskabets største konkurrent i USA, som i januar 2022 blev afsluttet med et forlig parterne imellem.

“Helt konkret blev jeg ansat til at få genskabt væksten, der var begyndt at aftage, og styrke 3Shapes vækstkurve ind i fremtiden. Det var i en tid, hvor vi også blev konfronteret med COVID-19, og hvor tandlægeklinikker for en stund blev sat ud af kraft globalt. Når der ikke var patienter i tandlægeklinikkerne, påvirkede det helt naturligt tandlægers købelyst og vilje til at investere i højteknologiske løsninger,” fortæller Jakob Just-Bomholt og påpeger, at der aldrig blev tale om et længerevarende stagneret salg af 3D-scannere og software i tandlægeindustrien.

“Fra andet halvår i 2020 begyndte ordreniveauet i 3Shape at normalisere sig, og i 2021 var væksten tilbage. Patienter har brug for at blive tilset, og på den måde opererer vi på et felt, der er mere konjunkturstabil end andre brancher,” forklarer Jakob Just-Bomholt og henviser til virksomhedens seneste årsregnskab med en omsætning, der har rundet tre mia. kr.

“Sammenligner man årsregnskabet fra 2022 med årsregnskabet fra 2020, er væksten i perioden steget med 80 pct. Vores indtjening er klart blevet forbedret, men globale data viser også, at den stigende inflation har medført et lavere antal tandlægebesøg. Samtidig er patientvolumen for nuværende ikke stigende, og derfor kigger vi ind i en tid med øget usikkerhed, ligesom andre virksomheder.”

Skarp konkurrence på den globale scene

På trods af usikre økonomiske tider med inflation, der truer den globale købelyst, anser Jakob Just-Bomholt ikke den økonomiske nedgang som morgendagens største udfordring. Ifølge ham skal 3Shapes reelle og primære udfordring i stedet findes i den vedvarende konkurrence blandt tech-virksomheder, der udvikler og fremstiller højteknologiske løsninger inden for 3D-scannere og software.

“Langsigtet vil der være et vækstpotentiale og en efterspørgsel på digitale løsninger inden for tandlægeindustrien. Det er ikke dér, bekymringen er. Hvor der i år vil være om-

“Succesfulde virksomheder tænker over, hvad det er for en virksomhed, de gerne vil være om fem år. Vores vækstkurve er betinget af, at vi differentierer os på markedet og gør en reel forskel for patienter og tandlæger, og derfor investerer vi i dag mere end 10 pct. af vores omsætning i innovation og har øget vores investeringer med 30 pct. inden for forskning og udvikling”

Jakob Just-Bomholt, Group CEO, 3Shape

kring 20 mio. patienter, der får behandling med vores produkter, kan tallet om fem år potentielt være 100 mio. patienter. Det er dét, vi innoverer efter. Internt i virksomheden taler vi om at være paranoide i forhold til, hvad der sker i morgen hos konkurrenten. Vi er en af de danske virksomheder, der er særligt konkurrenceudsatte, fordi vi konkurrerer mod kinesiske, koreanske og amerikanske tech-virksomheder. Det er eliten, og det betyder, at vi skal løbe stærkt for at fastholde vores konkurrenceevne, hvor det gælder om at levere den bedste samlede pakke,” siger Jakob Just-Bomholt.

Innovation skal drive langsigtet væksteventyr

Med ambitionen om at udvikle digitale produkter, der hjælper patienter og sundhedspersonale, startede 3Shape i sin tid med at udvikle 3D-scannere, hvilket gjorde fremstilling af individuelt tilpassede høreapparater muligt. Sidenhen har virksomheden med lanceringen af TRIOS-serien i 2011 vendt fokus mod tandlægeindustriens digitaliseringspotentiale. Ved at fremstille og distribuere intraorale 3D-scannere og tilhørende software til tandlægeklinikker og dentallaboratorier kan 3Shape levere digitalt udstyr, der gør patientbehandlinger mere præcise, effektive og hygiejniske.

“Vores mest solgte produkt er vores TRIOS-scanner, der via digitalisering erstatter den analoge arbejdsgang, hvor patienten skal tygge i et stykke silikone, der skal hærde i munden, og som efterfølgende håndteres manuelt i dentallaboratoriet. Det er en metode, der er koblet op på vores software, der fungerer som et digitalt økosystem, der effektiviserer arbejdsgangene – fra tandlægeklinik til dentallaboratorium – markant, og som derudover engagerer patienterne langt bedre, fordi de kan følge med i den pågældende behandling via en skærm,” forklarer Jakob Just-Bomholt. Han ser gode muligheder for, at 3Shape med sine højteknologiske scanningsløsninger kan spille en endnu større rolle i fremtiden inden for sygdomsforebyggelse og diagnosticering i tandplejen.

“Succesfulde virksomheder tænker over, hvad det er for en virksomhed, de gerne vil være om fem år. Vores vækstkurve er betinget af, at vi differentierer os på markedet og gør en reel forskel for patienter og tandlæger, og derfor investerer vi i dag mere end 10 pct. af vores omsætning i innovation og har øget vores investeringer med 30 pct. inden for forskning og udvikling. Forretningsmodeller justeres løbende, og vi tænker over, hvordan vi med flere produkter kan servicere vores slutbrugere og tandlæger endnu bedre i fremtiden. Det er dét, vi laver handlingsplaner efter,” afslutter Jakob Just-Bomholt ■

OM 3SHAPE

Med speciale i højteknologiske løsninger inden for 3D-scanning og software blev 3Shape stiftet i år 2000 af Nikolaj Deichmann og Tais Clausen, der fortsat er aktive i foretagendet som næstformænd i virksomhedens bestyrelse

Virksomheden startede med at producere 3D-scannere til at fremstille individuelle høreapparater for senere at servicere klinikker og laboratorier i tandlægeindustrien med højteknologiske scannings- og softwareløsninger, der i dag distribueres og sælges i mere end 100 lande

3Shape leverede i 2022 en omsætning på 3,1 mia. kr. og et overskud på 872 mio. kr. Virksomheden har en samlet medarbejderstab på godt 2.000 ansatte på tværs af fem kontinenter

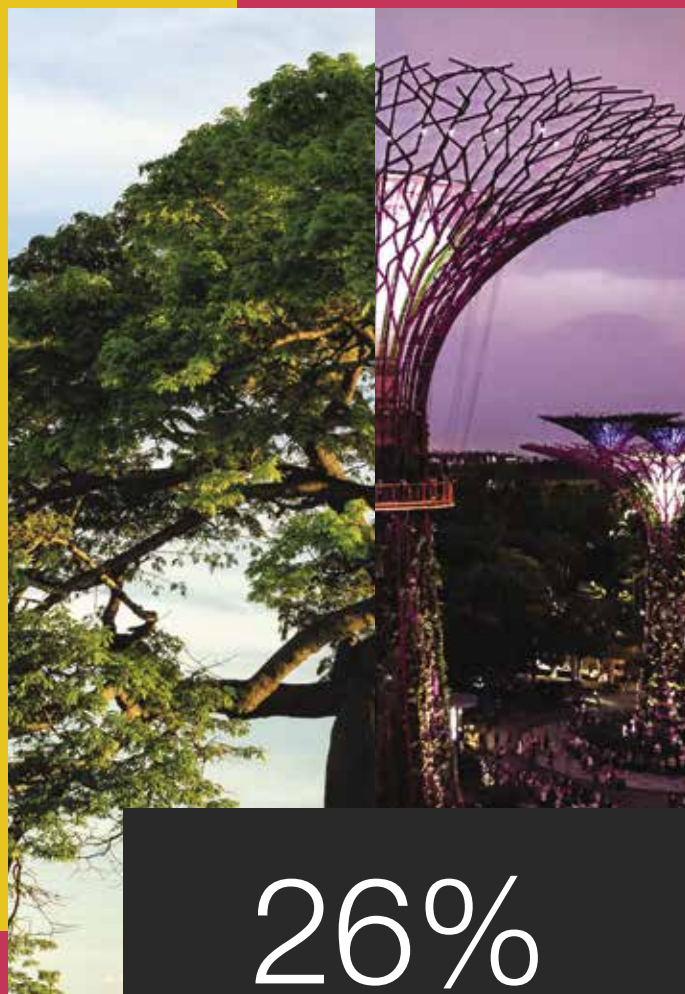
Foruden at have hovedkontor i København har virksomheden kontorer i Ukraine og Polen og ansatte i Sydamerika, Nordamerika, Asien, Oceanien samt flere steder i Europa

Transform Tomorrow Today

Når opskriften på vækst ændrer sig, skal du være nysgerrig på morgendagens løsninger.

Mere end hver fjerde danske CEO vurderer, at de skal transformere deres virksomhed, hvis de skal være økonomisk levedygtige om 10 år.

Vores 500+ Consulting-specialister er i dag en del af løsningen for vores kunder, og vi er her også for dig.



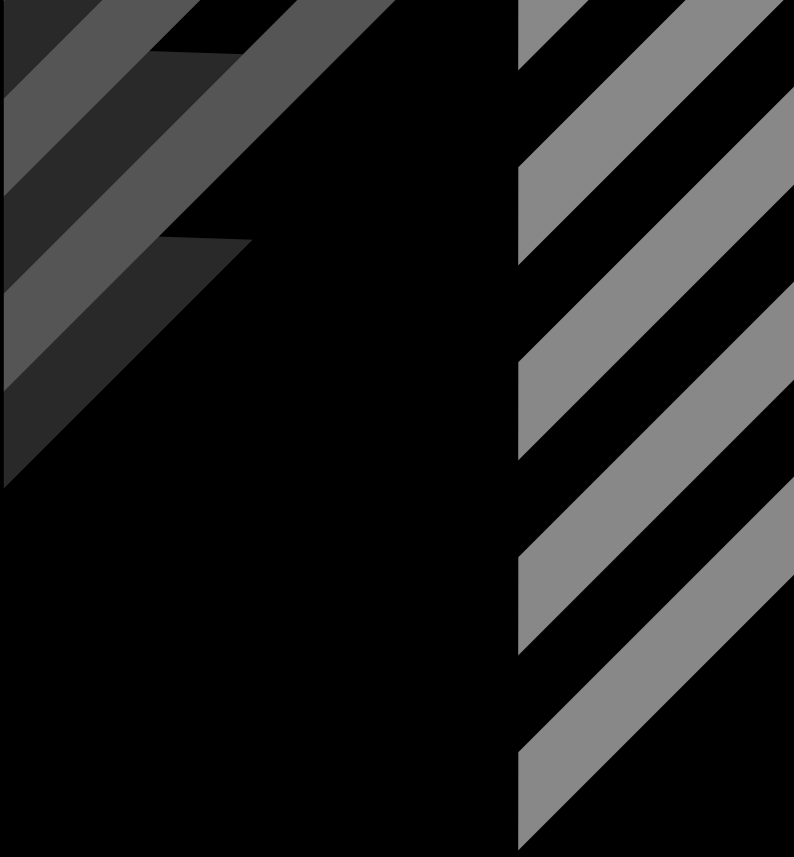
26%

af de danske CEO'er vurderer, at de skal transformere deres virksomhed, hvis de skal være økonomisk levedygtige om 10 år.

CEO Survey 2023, PwC

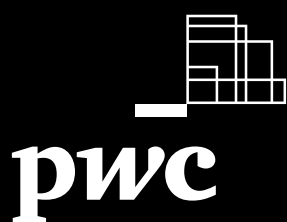


pwc.dk/ceosurvey



Læs CXO Magasinet på

www.cxomagasinet.dk



Revision. Skat. Rådgivning.



Succes skaber vi sammen ...