

IDETTE NUMMER: Interviews med otte topledere om transformationsagendaen og synet på ledelse og strategi i en tid med store forandringer | Toplederne ser udfordringer, men også muligheder for at skabe endnu stærkere virksomheder | Læs også konklusioner fra PwC's CEO Survey 2023

CXO | MAGASINET

34|2023 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN



Bo Rygaard



Lene Skole



Tom Knutzen



Jim Hagemann Snabe



Kræn Østergaard
Nielsen



Juha Christensen

Nye veje til vækst

Gennem
transformation
af strategi- og
ledelsesopgaven



Merete Eldrup



Jeppe Christiansen

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 Mads Nørgaard
Madsen, partner, direktør og Head of Consulting,
PwC, samt Rasmus Friis Jørgensen, partner,
direktør og Territory Assurance Leader, PwC

Udgiver: PwC

I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalister: Nikolai Steensgaard, Flemming
Østergaard og Kåre Peitersen
Grafisk design og grafik: Anette Riemann

34. udgivelse 2023

ISBN 978-87-94274-13-5

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

Transformationsagendaen. Top-
ledere er klar til fortsat at håndtere
hastige forandringer i de kommende år.
Geopolitik og digitalisering, herunder
særligt fremvæksten af kunstig intelli-
gens, er sammen med klimahåndtering
med til at stille nye krav til ledelses- og
strategiarbejdet.

18-23

**Store forandringer stiller nye krav til
sammensætningen af direktion og
bestyrelse**

Interview med Bo Rygaard, bestyrelses-
formand og professionelt bestyrelses-
medlem

24-29

**Langsigtet ejerskab bliver endnu
vigtigere i en foranderlig verden**

Interview med Lene Skole, CEO,
Lundbeckfonden

30-35

**Erhvervsledere har lige nu de bedste
muligheder for at skabe store
forandringer**

Interview med Jim Hagemann Snabe,
bestyrelsesformand og professionelt
bestyrelsesmedlem

36-41

**En mere usikker og foranderlig
verden kræver strategiplanlægning
med flere scenarier**

Interview med Kræn Østergaard Nielsen,
adm. direktør, Coop

42-47

**Den nye geopolitiske virkelighed bør
stå øverst på listen over trusler, som
ledelser skal fokusere på**

Interview med Tom Knutzen,
bestyrelsesformand og professionelt
bestyrelsesmedlem

48-53

**Det, du vidste i går, kan være forkert
i morgen**

Interview med Juha Christensen,
bestyrelsesformand og professionelt
bestyrelsesmedlem

54-59

**Det er stadig relevant at se flere år
frem, men vi skal konstant være
parate til at ændre kurs**

Interview med Merete Eldrup,
bestyrelsesformand og professionelt
bestyrelsesmedlem

60-65

**Forholdet til Kina er nutidens helt
store usikkerhedsfaktor**

Interview med Jeppe Christiansen, CEO,
Maj Invest Holding

Topledere er klar til at søge vækst gennem transformation af strategi og ledelse

Transformationsagendaen har for alvor gjort sit indtog hos danske og globale topledere. Hastige forandringer er blevet en del af topledernes hverdag, siden COVID-19-pandemien stort set lukkede verden ned i 2020. I kølvandet heraf har bestyrelser og direktioner i tiltagende grad håndteret hastige forandringer i form af bl.a. geopolitisk uro, forstyrrelser i forsyningskæder, udpræget og langvarig mangel på materialer, krig i Ukraine, kraftigt stigende inflation, makroøkonomisk volatilitet osv. Senest har vi set fremvæksten af kunstig intelligens som en faktor, der kan skabe omfattende forandringer i en lang række brancher.

Meget tyder da også på, at transformationsagendaen og hastige forandringer også fremadrettet vil være et vilkår for danske og globale virksomheder. Dét er konklusionen, når man spørger topledere om, hvilken virkelighed de forventer vil præge de kommende år. Hver fjerde danske CEO (26 pct.) vurderer således, ifølge PwC's CEO Survey 2023, at deres virksomhed ikke vil være økonomisk levedygtig om ti år, hvis de fortsætter deres nuværende kurs. Globalt ser vi endda, at hele 39 pct. af CEO'erne har samme forventning.

Når vi spørger de topledere, der har bidraget med viden og indsigt til dette magasin, så peger de særligt på øget geopolitisk usikkerhed, digitalisering, herunder den hastige fremvækst af kunstig intelligens samt klimaudfordringen, herunder ESG-agendaen, som de væsentligste agendaer. Særligt når de ser på fremtiden i det lidt længere perspektiv.

Det er værd at notere, at flere af de fremtrædende CEO'er, bestyrelsesledere og -medlemmer, der er interviewet i magasinet, ser, at transformationsagendaen stiller nye krav til ledelserne. På det strategiske niveau forventes det bl.a., at strategien genbesøges og justeres betydeligt oftere end tidligere. Kompetencemæssigt vil vi se, at bestyrelser i højere grad søger nye kompe-

tencer – enten i form af nye bestyrelsesmedlemmer med særlige specialer – eller inspiration fra eksterne eksperter.

Som en naturlig konsekvens af transformationsagendaen er topledere i øjeblikket særligt optaget af, hvordan de bedst muligt rustet virksomhederne til den nye virkelighed. Interessant er det at se, at business transformation og operationel robusthed i stigende grad er i fokus hos bestyrelser og ledere. I den forbindelse er det positivt at se, at et stort flertal af topledere planlægger en række investeringer, der skal ruste virksomhederne til fremtiden. Således planlægger otte ud af ti topledere (81 pct.) at investere i automatisering i de kommende 12 måneder, syv ud af ti (69 pct.) investerer i teknologi (som fx Cloud-løsninger og AI), og 63 pct. investerer i opskilling af medarbejdere. Det viser PwC's CEO Survey 2023.

Det samlede indtryk fra de interviews, vi har fået til magasinet, er, at danske topledere er klar til at søge vækst gennem transformation af virksomhederne, både på strategisk niveau og i forhold til, hvordan de håndterer ledelsesopgaven fremadrettet.

Vi i PwC vil gerne rette en stor tak til de fremtrædende topledere, 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

“Danske topledere er klar til at søge vækst gennem transformation af virksomhederne, både på strategisk niveau og i forhold til, hvordan de håndterer ledelsesopgaven fremadrettet”

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

The background of the entire page is a world map. Several pushpins in various colors (red, green, orange, white) are pinned to the map. Black lines connect these pushpins, creating a network or web-like pattern across the map. The map is slightly blurred, and the pushpins are in sharp focus.

Topledere:

Transformationsagendaen

stiller store krav,
men skaber også
nye muligheder

for vækst



Transformationsagendaen præger mange erhvervsledere og virksomheder, der i disse år ser ind i en verden under store forandringer. Nogle af de faktorer, der sætter dagsordenen hos erhvervslederne, er øget geopolitisk usikkerhed, digitalisering, herunder den hastige fremvækst af kunstig intelligens, samt klimaudfordringen og ESG-agendaen. Topledere interviewet til dette nummer af CXO Magasinet ser udfordringer, der skal håndteres, men også muligheder for at gøre en positiv forskel og skabe endnu stærkere og mere modstandsdygtige virksomheder, hvis udfordringerne bliver løst rigtigt.



“Bestyrelser og direktioner i dag anses som et samlet aktiv. Vi bliver set som et ledelseskollektiv, hvor direktionen trækker aktivt på de kompetencer, der er i bestyrelsen. Vi skal hele tiden sikre os, at vi har kompetencerne og ressourcerne til at løfte ledelsesopgaven”

Bo Rygaard, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

De seneste år har udfordret både danske og globale erhvervsledere, der har skullet navigere virksomheder igennem store og hastige forandringer af et antal og omfang, der ikke er set tilsvarende i mange år. Den ene globale krise har afløst den anden, startende med COVID-19-pandemien, der ramte verden for alvor i 2020. Sideløbende har de tiltagende klimaforandringer samt geopolitisk uro og krig i Ukraine skabt en række store forandringer i det globale samfund og erhvervsklimaet – herunder inflation og makroøkonomisk volatilitet. Desuden er der fremvæksten af kunstig intelligens, som flere topledere lige nu ser have potentiale til at blive en game changer for det globale erhvervsliv.

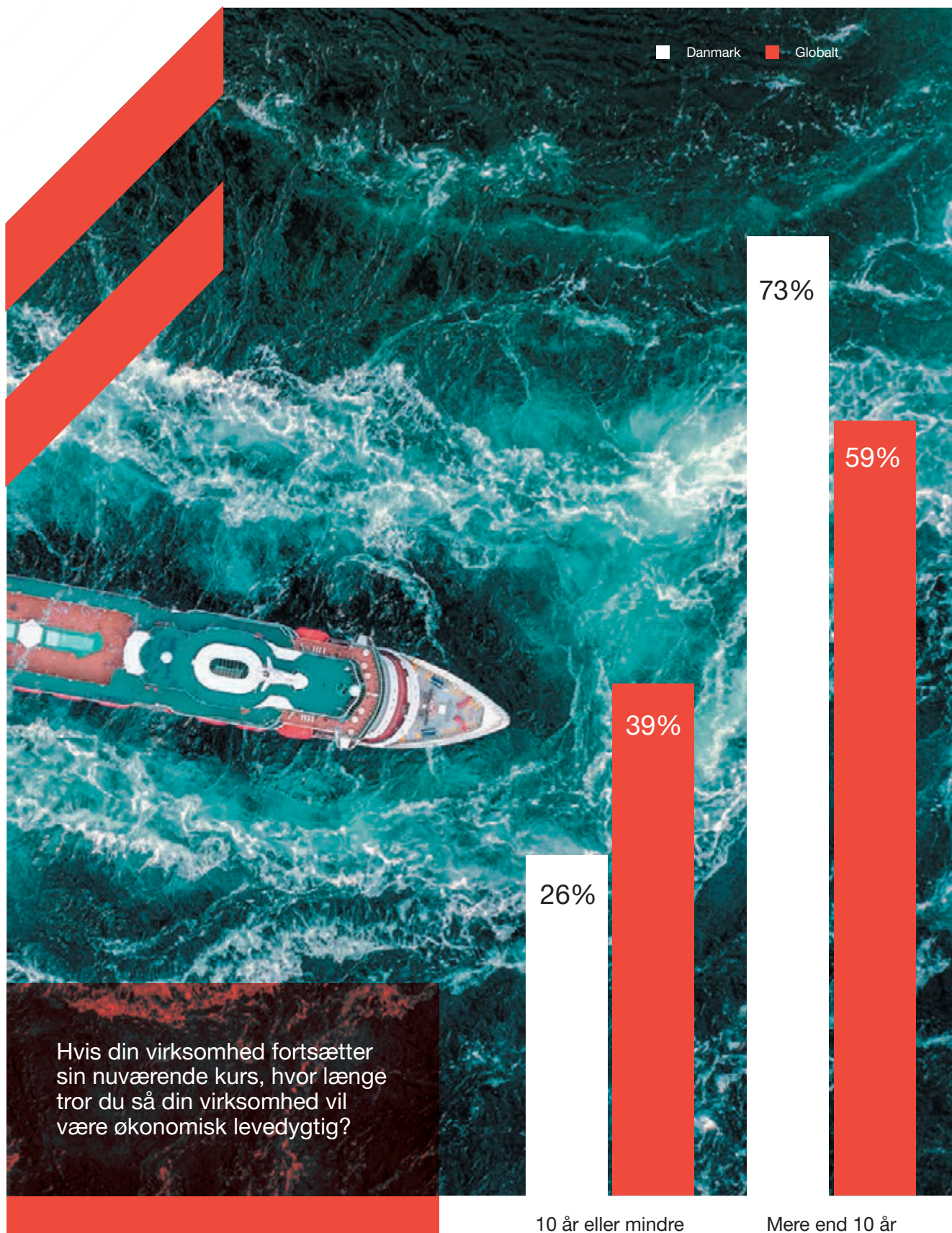
Den direkte overgang fra medvind til modvind og øget turbulens i verdensøkonomien har sammen med antallet og omfanget af store forandringer styrket de danske topledere fokus på virksomhedernes modstandsdygtighed og nødvendigheden af at skulle tilpasse sig i fremtiden, hvis deres virksomheder skal

være levedygtige om ti år. Hver fjerde danske CEO (26 pct.) vurderer således, ifølge PwC's CEO Survey 2023, at deres virksomhed ikke vil være økonomisk levedygtig om ti år, hvis de fortsætter den nuværende kurs. For de globale CEO'er gælder det, at hele 39 pct. har samme vurdering.

“Det er positivt, at toplederne i stigende grad er opmærksomme på transformationsagendaen, og hvordan forandringer i forhold til bl.a. ESG, geopolitiske konflikter og digitalisering, herunder ikke mindst kunstig intelligens, kan ændre opskriften på vækst de kommende år. Det er samtidig positivt, at toplederne er klar til at handle på de udfordringer, de ser,” siger Mads Nørsgaard Madsen, partner og Head of Consulting hos PwC.

Flere af de topledere, der er interviewet til dette nummer af CXO Magasinet, vurderer, at den tiltagende hastighed i de forandringer, der sker, i særlig grad stiller nye krav til strategiarbejdet i virksomhederne og i topledelsen på bestyrelses- og direktionsniveau. En af dem er Bo Rygaard, der betegner den periode, vi lever i, som særdeles volatil. De seneste års man-

■ Danmark ■ Globalt



Kilde: PwC's CEO Survey 2023

ge uventede kriser gør, at han fuldt ud omfavner den transformationsagenda, der lige nu er fremherskende i erhvervslivet. Som erfarent bestyrelsesmedlem og bestyrelsesformand for bl.a. Netcompany mener han, at forandringerne i særlig grad giver anledning til at give ledelses- og bestyrelsesarbejdet et eftersyn. Den nye dagsorden har gjort sammensætningen af bestyrelser og direktioner vigtigere end nogensinde før, mener han.

"Verden har ændret sig. Det gælder også i forhold til ledelse. Kravet er, at man skal sammensætte et ledelsesteam, der kan løfte de dagsordener, der er vigtige lige nu. Jeg kan se en udvikling i retning af, at bestyrelser og direktioner i dag anses som et samlet aktiv. Bestyrelser er ikke blot noget, som direktionen skal afrapportere til. Vi bliver set som et ledelseskollektiv, hvor direktionen trækker aktivt på de kompetencer, der er i bestyrelsen," siger han og tilføjer: "Vi skal hele tiden sikre os, at vi har kompetencerne og ressourcerne til at løfte ledelsesopgaven. Vi skal være parate til at skifte ud efter behov. Det er ikke det samme som, at man konstant skal skifte bestyrelse eller direktion. Kontinuitet er stadig vigtigt. Men emner som ESG, forbrugeradfærd og udefrakommende trusler har øget dynamikken og kravene til topledelse."

Når man ser på, hvilke konkrete trusler der udfordrer de danske topledere, er det interessant at se, at makroøkonomisk volatilitet og inflation præger på den korte bane, mens geopolitiske konflikter fremstår som den klart største trussel, når toplederne ser længere frem. Ifølge PwC's CEO Survey 2023 forventer fire ud af ti (41 pct.) af danske CEO'er, at deres virksomhed vil være 'meget påvirket' eller 'ekstremt påvirket' af makroøkonomisk volatilitet på et 12-måneders sigt. Næsten

tilsvarende (40 pct.) svarer, at virksomheden vil være 'meget påvirket' eller 'ekstremt påvirket' af inflation. Tredjestørste trussel på den korte bane er geopolitiske konflikter (36 pct.). Men som nævnt fremstår geopolitiske konflikter, ifølge surveyen, som den klart største trussel i et femårigt perspektiv. Her svarer 41 pct. af de danske CEO'er, at virksomheden vil blive 'meget påvirket' eller 'ekstremt påvirket' af geopolitiske konflikter, mens det tilsvarende gælder 30 pct. for makroøkonomisk volatilitet og 26 pct. for inflation (29 pct. mener, at cyberrisici vil påvirke virksomheden 'meget' eller 'ekstremt', mens 19 pct. peger på klimaforandringer).

Hos det danske investeringsselskab Maj Invest Holding er CEO Jeppe Christiansen heller ikke i tvivl om, at geopolitiske konflikter, herunder forholdet til Kina, er den største trussel for virksomheder og økonomien i det lange perspektiv. Han mener, at virksomheder gør klogt i at tage den geopolitiske uro seriøst. For selvom det måske ikke er sandsynligt, at Vestens virksomheder skal til at finde helt nye underleverandører, er det et scenarie, der ikke kan udelukkes. Der er opstået et behov for at udarbejde risikoscenarier, der for få år siden nærmest var utænkelige, vurderer Jeppe Christiansen.

"Som virksomhed er man nødt til at have en plan B. Man bliver fx nødt til at overveje, hvordan ens supply chain vil kunne fungere uden kinesiske leverandører. Man er også nødt til at overveje, hvad der sker, hvis Kina lukker sig om sig selv, og man derfor må afskrive al aktivitet dér. Det er worst case-scenarier. De er nok usandsynlige. Men man bliver nødt til at se på, om man vil kunne overleve det," siger han.

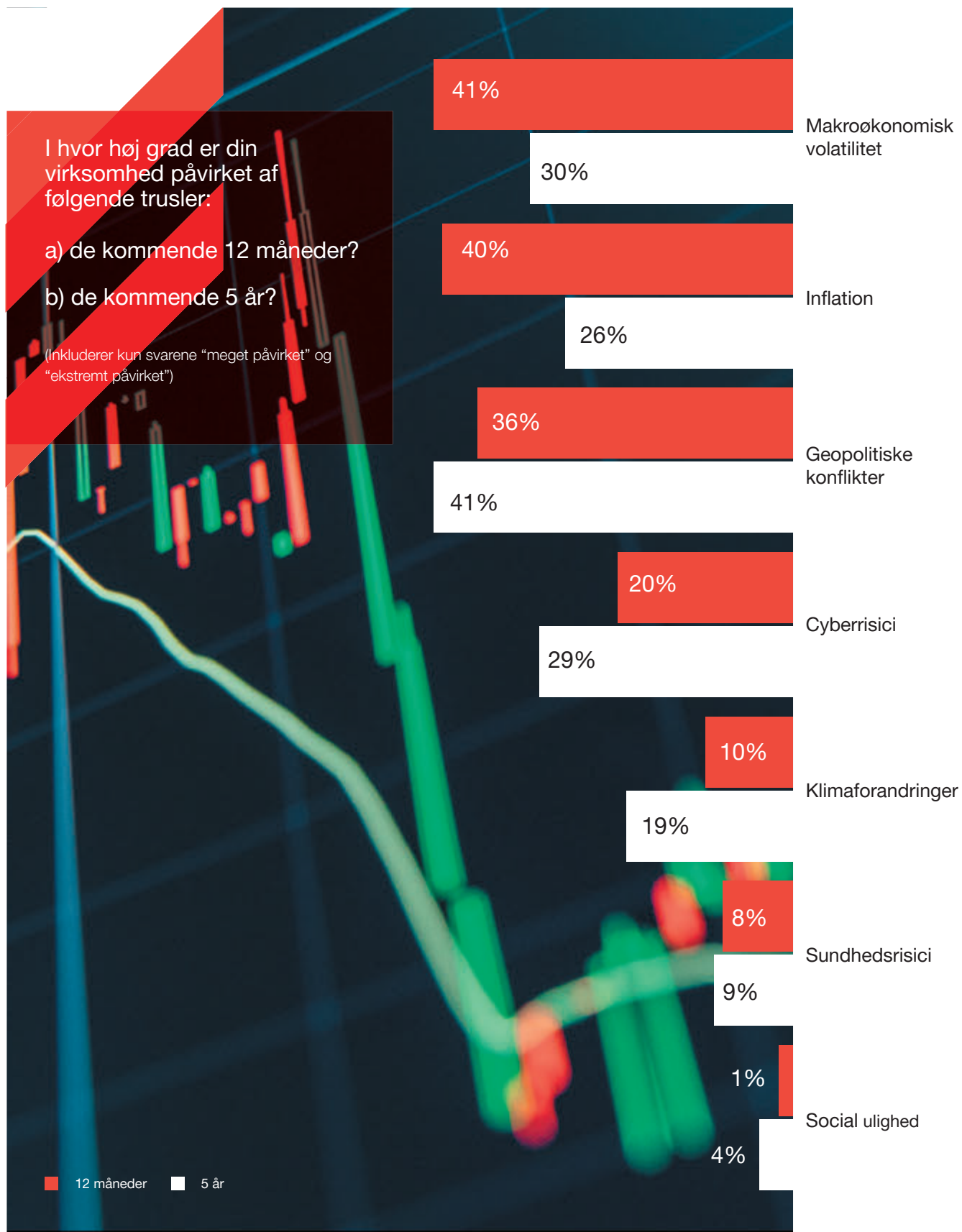
Jeppe Christiansen bakkes op af flere af de topledere, der er interviewet til magasinet, herunder professionelt besty-



FOTO: MARTIN SYLVEST

“Som virksomhed er man nødt til at have en plan B. Man bliver fx nødt til at overveje, hvordan ens supply chain vil kunne fungere uden kinesiske leverandører. Man er også nødt til at overveje, hvad der sker, hvis Kina lukker sig om sig selv, og man derfor må afskrive al aktivitet dér”

Jeppe Christiansen, CEO, Maj Invest Holding



Kilde: PwC's CEO Survey 2023



“Jungbunzlauer er en familieejet virksomhed, der på et tidspunkt var presset af, at kinesiske konkurrenter via lave prispunkter endte med at sætte sig på to tredjedele af verdensmarkedet. Mange vestlige aktører mente, at løsningen ville være at bygge fabrik i Kina, men Jungbunzlauer reagerede anderledes. De investerede i omkostningsreduktioner og produktion i Nordamerika og Europa”

Tom Knutzen, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

relsesmedlem og bestyrelsesformand for bl.a. FLSmidth og Tivoli, Tom Knutzen. Når man spørger ham, hvilke af de nuværende tendenser han ser på med størst alvor, lægger han netop vægt på geopolitik.

”Der er flere udfordringer, men jeg vil nok sætte det geopolitiske ind som overskrift. Sagen er jo, at vi alle efter murens fald i 1989 tænkte, at det humanistisk-liberalistiske system havde vundet. Tanken var, at hvis vi handler nok sammen på tværs af grænserne, vil vi alle sikkert ende med samme system og værdier. Det drev en globalisering, der i dag har vist sig at skabe uventede problemstillinger,” siger han.

Tom Knutzens pointe er, at globaliseringens store fordele er blevet vendt til udfordringer, nu hvor vi fx under pandemien har set, hvor skrøbelige globale forsyningskæder til tider kan være – og i hvor høj grad vi er underlagt politiske beslutninger hos samhandelspartnere som Rusland og Kina. Han mener ikke, at vi skal frygte de omskiftelige tider, og vi skal ikke lade os påvirke negativt af dem. Vi skal heller ikke droppe den innovative tankegang og blot følge efter konkurrenterne, selv om det måske kan virke som det mest sikre, når udfordringerne står i kø. Han kommer med et illustrativt eksempel fra den schweiziske ingredienskoncern Jungbunzlauer, som viser værdien af at turde gå imod strømmen.

”Jungbunzlauer er en familieejet virksomhed, der på et

tidspunkt var presset af, at kinesiske konkurrenter via lave prispunkter endte med at sætte sig på to tredjedele af verdensmarkedet. Mange vestlige aktører mente, at løsningen ville være at bygge fabrik i Kina, men Jungbunzlauer reagerede anderledes. De investerede i omkostningsreduktioner og produktion i Nordamerika og Europa,” siger han og afslutter: ”Da pandemien ramte, viste det sig at være den bedst tænkelige beslutning, man kunne have taget.”

I forlængelse heraf er det interessant at se, at netop sourcingstrategier og justering af forsyningskæder er i fokus hos de danske CEO’er. Ifølge PwC’s CEO Survey 2023 forventer 39 pct. af de danske CEO’er og 43 pct. af de globale CEO’er således, at forstyrrelser i forsyningskæden ‘i høj grad’ eller ‘i meget høj grad’ vil påvirke profitabiliteten i deres branche enten positivt eller negativt. Derfor svarer 58 pct. af de danske CEO’er ifølge surveyen, at de forventer at ‘justere forsyningskæder’ for at mitigere risikoen i forbindelse med geopolitiske konflikter. Det samme gælder 46 pct. af de globale CEO’er.

Digitalisering og investering i teknologi

En anden stor dagsorden hos toplederne, når de taler om at styrke modstandsdygtighed og forberede sig til fremtiden, er digitalisering og investering i ny teknologi. Flere af de bestyrelsesledere og CEO’er, der er interviewet til magasinet, er sær-

ligt opmærksomme på, hvordan ny teknologi, herunder ikke mindst kunstig intelligens, vil påvirke erhvervslivet generelt samt deres specifikke brancher. På den måde er de helt på bølgelængde med resultaterne i PwC's CEO Survey 2023, hvor 39 pct. af de danske CEO'er i 'høj grad' eller i 'meget høj grad' mener, at teknologi-disruptere (fx kunstig intelligens, metaver-set, blockchain) vil påvirke deres branches profitabilitet enten positivt eller negativt i de kommende ti år. Helt i tråd hermed ligger investeringer i automatisering af processer og implementering af avanceret teknologi (cloud, kunstig intelligens, mv.) helt øverst på ønskelisten, når både danske og globale CEO'er bliver spurgt til, hvilke investeringer der skal gøres i de kommende 12 måneder. 81 pct af globale CEO'er og 76 pct af danske CEO'er forventer at investere i automatisering af processer og systemer, mens 69 pct. af både de danske og de

globale CEO'er forventer at investere i implementering af avanceret teknologi (cloud, kunstig intelligens, mv.).

Når bestyrelsesformand hos Bang & Olufsen, Juha Christensen, ser ud i fremtiden, ser han da også et behov for at indrette virksomheden mere fleksibelt, så man er klar til at omstille sig til uforudsete hændelser og de hastigt skiftende modestrømninger. Her ser han, at den digitale infrastruktur i virksomheden står foran en nødvendig udvikling.

"Alle de systemer, der supporterer forretningen, kan ende med at være en hæmsko for store og små strategiske mål. Den nye virkelighed kræver, at systemerne bliver meget mere agile og konfigurerbare, så man hele tiden kan reagere på den nye realitet," siger Juha Christensen.

Den tendens gælder ikke kun for Bang & Olufsen, mener han. Alle virksomheder bør overveje, hvordan man bygger nye,



FOTO: MARTIN SYLVEST

“Hvis du zoomer ud og kigger på din virksomhed, fx et globalt luksusbrand som Bang & Olufsen, så vil man gerne forstå, hvad der sker i hovederne på kunderne. Det skal man som virksomhed bruge mange mennesker til at analysere sig frem til, men med kunstig intelligens kan du nå det samme på kortere tid og med færre ressourcer”

Juha Christensen, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem



“I første generation af dagligvarehandlen var der personlig service i butikken. I anden generation lavede vi selvbetjening, centrallager, databehandling, effektiv logistik, kæder og fælles tilbudsaviser. Nu er vi i gang med at opfinde generation tre, hvor vi skal bruge digitaliseringen til det nære og personlige samtidig med at vi gør det ekstremt effektivt”

Kræn Østergaard Nielsen, adm. direktør, Coop

fleksible systemer – selvom det er en svær øvelse. Juha Christensen bor og arbejder til daglig i Californien, hvor fremtidens software og intelligente chatbots udvikles i disse år. Det er tydeligt, at han ser dem som en naturlig del af fremtiden.

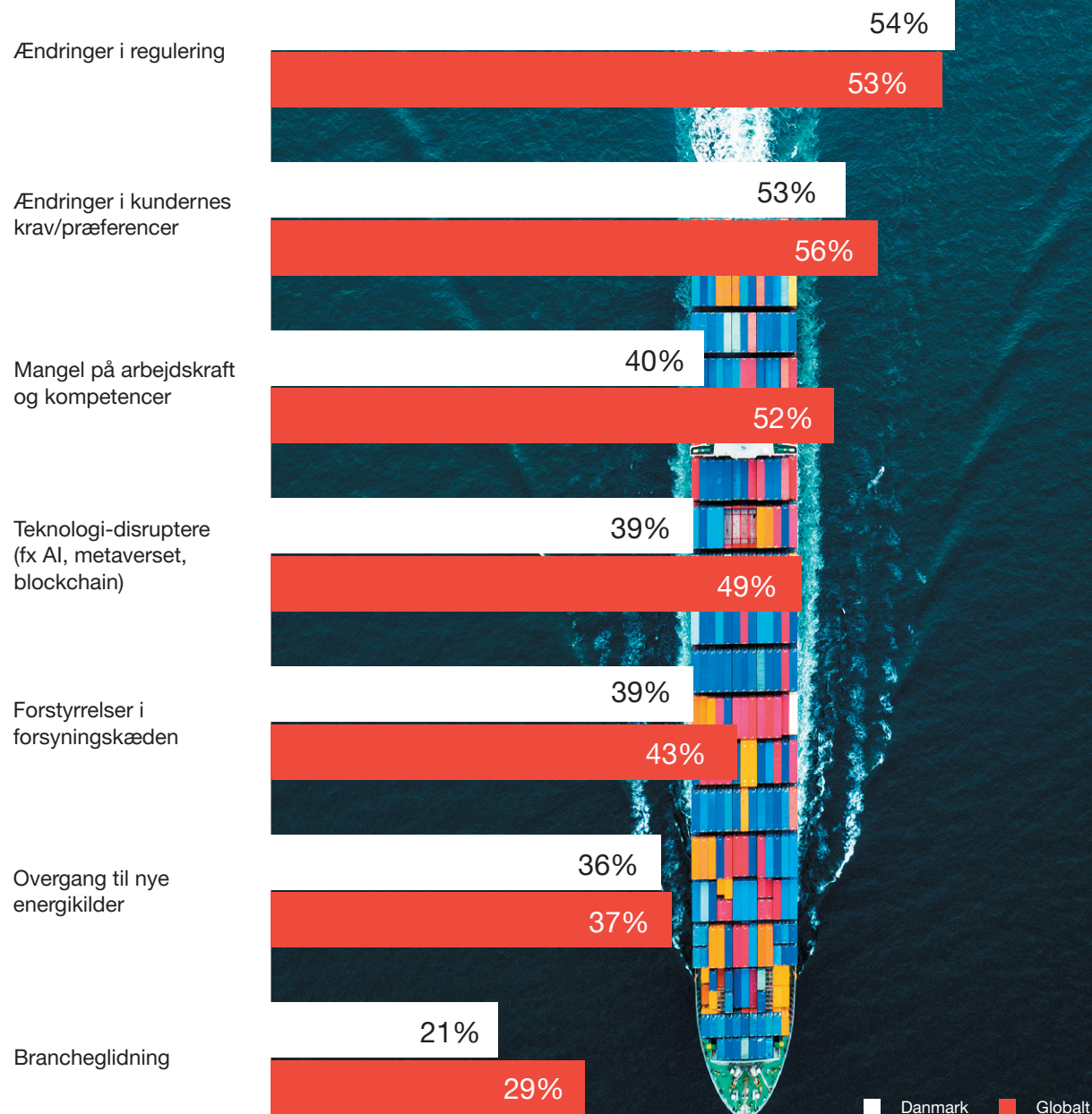
“Hvis du zoomer ud og kigger på din virksomhed, fx et globalt luksusbrand som Bang & Olufsen, så vil man gerne forstå, hvad der sker i hovederne på kunderne. Det skal man som virksomhed bruge mange mennesker til at analysere sig frem til, men med kunstig intelligens kan du nå det samme på kortere tid og med færre ressourcer. Kunstig intelligens kan hjælpe os med at forstå data, og så kan vi som ledelse og bestyrelse analysere på det, vi ser, og træffe en beslutning ud fra dette,” siger Juha Christensen.

Netop fokus på at komme tættere på virksomhedernes stakeholdere, herunder i særlig grad kunderne, er et tema, flere af de interviewede topledere fremhæver. Det gælder også Kræn Østergaard Nielsen, adm. direktør hos Coop, der for nylig har gennemført en af de største forandringer i virksomhedens historie. Coop har længe brugt kunstig intelligens til personlige tilbud baseret på købshistorik. Det bruges også til at forudse, hvor mange varer der sælges i den enkelte butik og i hvilke tidsrum. Han ser, at ChatGPT og mere avancerede modeller har mange anvendelsesmuligheder også i detailbranchen.

“Kundeservice er en helt oplagt mulighed, men der er lidt en analogi til vores 'scan og betal'-løsning, der gør, at du kan springe køen over. Det vil mange kunder gerne, men der er

I hvilken grad tror du, at følgende vil påvirke profitabiliteten (enten negativt eller positivt) i din branche i de kommende 10 år?

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



Kilde: PwC's CEO Survey 2023

også mange, der gerne vil have den personlige service. Derfor skal vi have begge dele, og det samme gælder kundeservice,” siger Kræn Østergaard Nielsen og fortsætter:

”I første generation af dagligvarehandlen var der personlig service i butikken. I anden generation lavede vi selvbetjening, centrallager, databehandling, effektiv logistik, kæder og fælles tilbudsaviser. Nu er vi i gang med at opfinde generation tre, hvor vi skal bruge digitaliseringen til det nære og personlige, samtidig med at vi gør det ekstremt effektivt. Det er en sindsygt spændende proces.”

Klimaagendaen og radikalt lederskab

ESG-agendaen hører også til blandt de helt store udfordringer, når toplederne ser længere ud i fremtiden. Særligt klimaagendaen stiller store krav til erhvervsledere og virksomheder i de kommende år. Overgangen til nye energikilder nævnes således som en af de syv største faktorer, når CEO'erne i PwC's CEO Survey 2023 svarer på, hvad der kommer til at påvirke profitabiliteten mest de kommende ti år (både negativt og positivt). Det er derfor helt naturligt, at næsten seks ud af ti CEO'er (59 pct.) svarer, at de forventer at investere i dekarbonisering af forretningsmodellen de kommende 12 måneder. En næsten tilsvarende andel (58 pct.) svarer, at de vil indføre alternative energikilder i løbet af det kommende år. Globalt er det betydeligt lavere med hhv. 31 og 34 pct.

Bestyrelsesformand for den tyske industrigigant Siemens og bl.a. tidligere bestyrelsesformand for A.P. Møller - Mærsk, Jim Hagemann Snabe, ser klimaagendaen som en væsentlig faktor i det, han kalder en af historiens store brydningspunkter, der foregår lige nu.

”Jeg ser bogstavelig talt en verden på vej mod total forandring. Jeg tror, at de fleste godt kan se, at det globale samfund

skal gentænkes, og at vi skal genopfinde mange af de helt grundlæggende strukturer, vi har kendt og handlet ud fra i årevis. Det gælder bl.a. fremtidens energiforsyning, klimahåndtering, fødevareproduktion, samhandel, infrastruktur, teknologi, innovation, arbejde, velfærd osv.,” siger Jim Hagemann Snabe.

Han opfordrer erhvervsledere til at gentænke deres egen samt virksomhedens rolle i den forandring, der foregår. Han kalder det behovet for et radikalt lederskab.

”Det radikale lederskab stiller sig selv spørgsmål som fx: Hvad er den ideelle fremtid, vi sigter efter? Hvordan vil et energisystem uden CO₂-udledning se ud? Hvordan ser fremtidens bæredygtige transportsystem ud? Hvordan ser en cirkulær og effektiv produktion ud, og hvordan ser et stærkt, effektivt og bæredygtigt velfærdssystem ud? Hvordan ser fremtidens byer ud? Det næste, man bør gøre, er at spørge sig selv: Hvilken rolle skal vi spille i den proces?” lyder opfordringen fra Jim Hagemann Snabe.

”Det er vigtigt at huske på, at de forandringer, der sker lige nu, måske er den største forretningsmulighed, man får i vores generation. Man kan skabe en god forretning og samtidig se sine børn i øjnene og sige, at man var med til at skabe en bedre fremtid for de kommende generationer,” afslutter Jim Hagemann Snabe.

Regulering og finanssektorens rolle

Også politisk har man øget fokus på ESG- og klimaagendaen, hvor EU med bl.a. den såkaldte Green Deal har indført regulering, der har til formål at opnå klimaneutralitet senest i 2050. Som formand for Nykredit ser Merete Eldrup, at den finansielle sektor kommer til at spille en vigtig rolle i forhold til de ambitiøse målsætninger.

”Engang var CSR-rapporten en fin, lille sag med billeder af



FOTO: LISELOTTE SABROE

“Jeg ser bogstavelig talt en verden på vej mod total forandring. Jeg tror, at de fleste godt kan se, at det globale samfund skal gentænkes, og at vi skal genopfinde mange af de helt grundlæggende strukturer, vi har kendt og handlet ud fra i årevis”

Jim Hagemann Snabe, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem



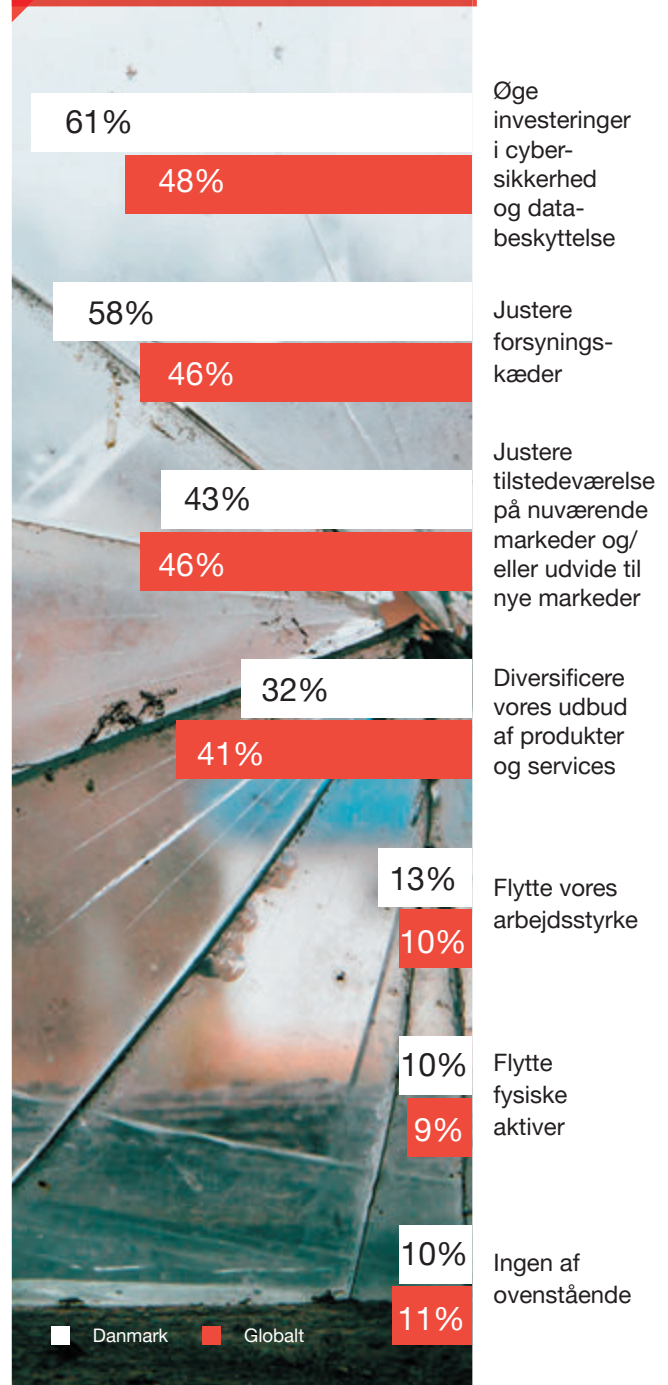
“Der kan blive rejst flere spørgsmål relateret til ESG. Hvor meget vil eller må man låne til en industri, der er olie- eller kulbaseret? De vilkår vil være baseret på lovgivning. Det vil måske presse nogle kundetyper. Det vil måske resultere i, at der skal være øget dialog med dem om, hvordan de kan flytte sig”

Merete Eldrup, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

affaldssortering. I dag er ESG blevet en del af kerneforretningen. ESG stiller krav til strategi og revision. Der er lovgivning om det. Snart skal alle store virksomheder til at afrapportere på området. Det kan have store perspektiver,” siger hun og tilføjer:

”Allerede i dag er ESG en del af vores kreditsager, både når

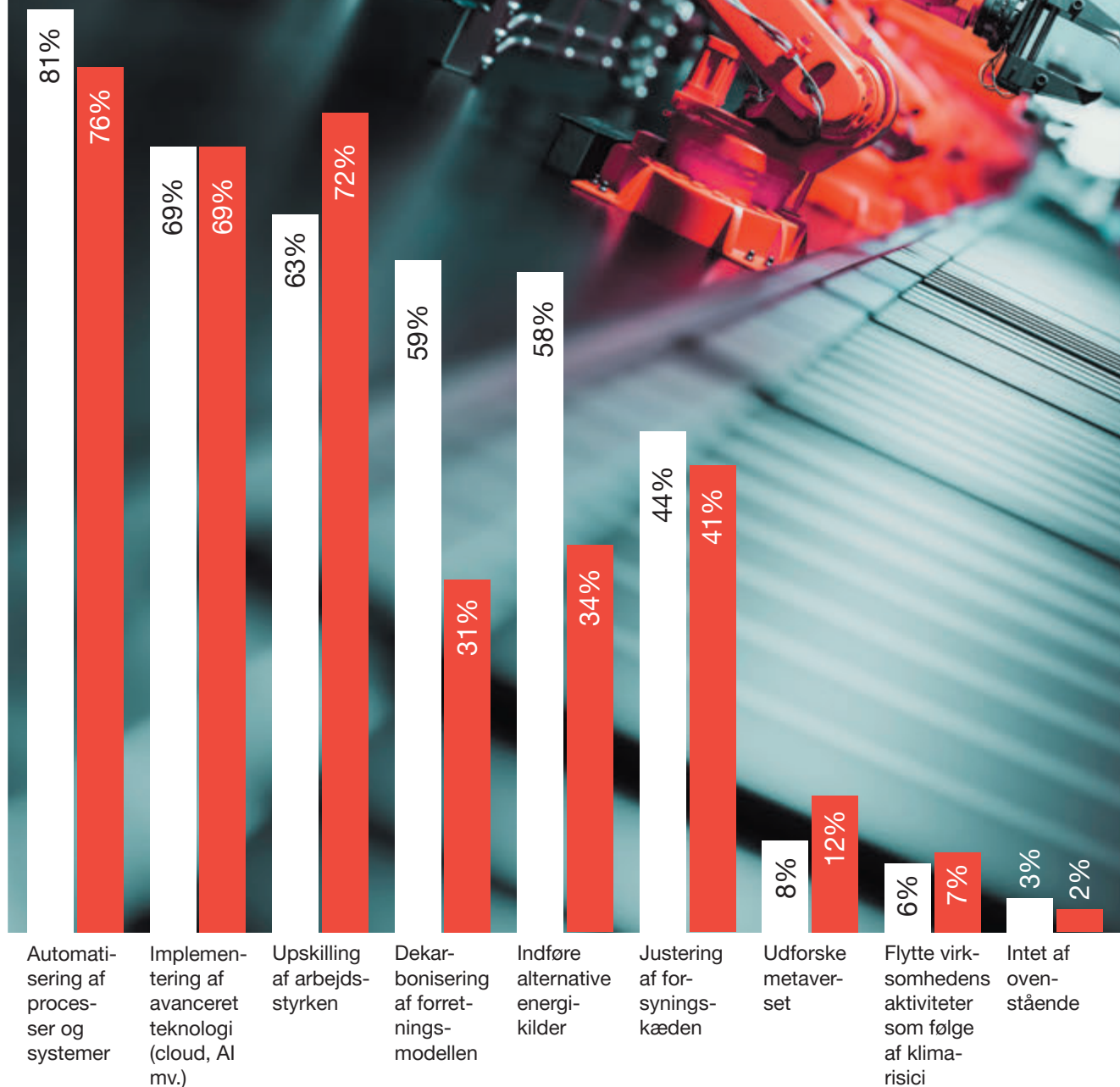
Hvilke handlinger planlægger din virksomhed for at mitigere risici ved geopolitiske konflikter de kommende 12 måneder?



Kilde: PwC's CEO Survey 2023

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

■ Danmark ■ Globalt



Kilde: PwC's CEO Survey 2023



“Det langsigtede har altid været indbygget i vores model, og det er endnu mere vigtigt i dag. En langsigtet ejer kan stå for stabiliteten og give ro på bagsmækken, så man kan gøre det, der er rigtigt for virksomheden. Den styrke er der endnu mere behov for i en verden i hastig forandring”

Lene Skole, CEO, Lundbeckfonden

det gælder private og virksomheder. Vi ved, at vi kommer til at skulle rapportere på kundernes ageren, hvilket betyder, at vi skal have kendskab til klimaaftrykket fra vores kundebase.”

Det stiller krav internt i et realkreditinstitut og bank, men der er også potentielle konsekvenser udadtil. Realkreditkunder skal måske forberede sig på, at regelsæt i fremtiden potentielt vil kunne påvirke deres lånemuligheder.

”Der kan blive rejst flere spørgsmål relateret til ESG. Hvor meget vil eller må man låne til en industri, der er olie- eller kulbaseret? De vilkår vil være baseret på lovgivning. Det vil måske presse nogle kundetyper. Det vil måske resultere i, at der skal være øget dialog med dem om, hvordan de kan flytte sig. Jeg tror, den finansielle sektor kan komme til at spille en stor rolle i kundernes omstilling,” siger Merete Eldrup.

Det langsigtede perspektiv

Lytter man til de topledere, der er interviewet til magasinet, og ser man på konklusionerne fra PwC's CEO Survey 2023, så er tiltrækning af talent og erhvervelsen af nye kompetencer afgørende for konkurrenceevnen fremadrettet. Mangel på arbejdskraft og kompetencer er tredjestørste trussel de kommende ti år, ifølge PwC's CEO Survey 2023. Netop tiltrækning af viden og talent er et kernefokus for Lene Skole, der som CEO for Lundbeckfonden også er næstformand for bl.a. H. Lundbeck, Falck og ALK. Hun ser fondsejerskabet som stærkt medvirkende til, at der er udviklet uvurderlige klynger af viden og talent, som har skabt og fastholder dansk verdensklasse inden for flere områder. Den rolle ser hun også blive vigtig fremadrettet.

”Vi skal gøre, hvad vi kan for at tiltrække de rigtige talenter, og det er jo heldigvis noget af det, vi kan bidrage til som erhvervsdrivende fond. Vi kan være med til at gøre det attraktivt

for danske talenter i udlandet at vende hjem igen, men også for udenlandske talenter at komme til Danmark og bosætte sig med familien. Samtidig skal vi selvfølgelig også sikre, at disse virksomheder får den kapital, de har brug for. Så der er mange ting, vi gør for at sikre, at vi bevarer og udvikler verdensklassevirksomheder i Danmark,” siger Lene Skole.

Hun fortæller, at Lundbeckfonden også mærker markedets usikkerhed, men som erhvervsdrivende fond er man i en anden situation end virksomheder, der er direkte udfordret af de foranderlige tider. Fonden og det langsigtede ejerskab kan medvirke til at skabe stabilitet i porteføljen i en turbulent verden med inflation, rentestigninger, krig i Ukraine, digitalisering, kunstig intelligens, klimakrise samt geopolitiske spændinger.

”Vores rolle som erhvervsdrivende fond og ejer af virksomheder er om noget blevet større, og den forandrer sig også. Det langsigtede har altid været indbygget i vores model, og det er endnu mere vigtigt i dag. En langsigtet ejer kan stå for stabiliteten og give ro på bagsmækken, så man kan gøre det, der er rigtigt for virksomheden. Den styrke er der endnu mere behov for i en verden i hastig forandring,” siger Lene Skole. ■

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



A photograph of a modern interior space. On the left, there is a black leather armchair with a chrome frame. To its right is a light-colored wooden cabinet or sideboard. The floor is made of light-colored wood. The background is a warm, brownish wall. The image is used as a background for the text overlay.

Bo Rygaard:

Store forandringer stiller nye krav til sammensætningen af direktion og bestyrelse

Som professionelt bestyrelsesmedlem er Bo Rygaard formand for en række store virksomheder – heriblandt Netcompany. Han har set, hvordan den omskiftelige nutid resulterer i skærpede krav til strategi, værdisæt og ikke mindst ledelsers sammensætning.

FOTO: IDA MARIE ODGAARD

“Vi skal være parate til at skifte ud efter behov. Det er ikke det samme som, at man konstant skal skifte bestyrelse eller direktion. Kontinuitet er stadig vigtigt. Men emner som ESG, forbrugeradfærd og udefrakommende trusler har øget dynamikken og kravene til topledelse”

Bo Rygaard, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

Vi lever i transformative tider. De færreste virksomheder kan navigere ubekymret igennem en periode, der er karakteriseret af udefrakommende og pludseligt opståede trusler. Der er et stigende antal begivenheder, der forandrer hele eller dele af grundlaget for at drive virksomhed, som fx COVID-19, krig i Ukraine, regulering, klimakrise osv. Dette stiller nye, skærpede krav til virksomhederne og deres ledelser. Faktisk er nutidens krav om både overblik, specialviden og samarbejde blevet så omfattende, at både direktions- og bestyrelsesopgaven kræver et stigende kompetenceniveau, og at ansættelsesperioden i begge meget vel kan falde. Det mener Bo Rygaard, der har mange års erfaring fra diverse bestyrelsesposter nationalt såvel som internationalt.

Bo Rygaard er bl.a. kendt for sit virke som formand for det børsnoterede it-selskab Netcompany. Men han sidder også for bordenden i bl.a. restaurationsgruppen Sovino Brands (bl.a. Café Victor, Salon, Esmée), Dagrofa-storaktionæren KFI Erhvervsdrivende Fond samt den internationale kapitalfondsejede OptiGroup, der omsætter for ca. 15 mia. svenske kr. årligt.

Hans erfaringer og berøringsflade i det danske og internationale erhvervsliv gør, at han kan se en tendens udfolde sig.

”Verden har ændret sig. Det gælder også med hensyn til

ledelse. Kravet er, at man skal sammensætte et ledelsesteam, der kan løfte de dagsordener, der er vigtige lige nu. De ændrer sig nemlig hurtigt. Bare tænk tre år tilbage med pandemi, krigen i Ukraine og den højspændte situation i Taiwan,” siger han og tilføjer:

”Vores verden er dynamisk, og vi skal hele tiden sikre os, at vi har kompetencerne og ressourcerne til at løfte ledelsesopgaven. Vi skal være parate til at skifte ud efter behov. Det er ikke det samme som, at man konstant skal skifte bestyrelse eller direktion. Kontinuitet er stadig vigtigt. Men emner som ESG, forbrugeradfærd og udefrakommende trusler har øget dynamikken og kravene til topledelse.”

Verden er blevet meget dynamisk

Bo Rygaard er 57 år og har været en central skikkelse i dansk erhvervsliv i årtier. Han er uddannet cand.merc. fra Copenhagen Business School i 1989.

Hans første ansvarsfulde ansættelse var i Nordisk Film, hvor han arbejdede sig op til at blive koncerndirektør. Herefter kom han til at stå i spidsen for først den finske fødevareregigant Fazer og senere danske Rockwool Group.

Han var blandt de første i sin generation af erhvervsprofiler, som valgte at gå den professionelle bestyrelsesvej, og de seneste 12 år har han levet af at være medlem af utallige be-

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ De nye tider kræver nye ledelses- og bestyrelseskompetencer
- ✓ Udviklingshastigheden gør, at man i dag er nødt til at være tættere på kunder og andre stakeholdere
- ✓ Forretningsmæssig forankring i ESG er blevet et presserende krav i virksomheders drift



OM BO RYGAARD

Født i 1965 og uddannet cand.merc. fra Handelshøjskolen i København, Copenhagen Business School, i 1989

Fra 2012 bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem for en række store virksomheder

Fra 2005 til 2012 Senior Vice President for Rockwool Group

Fra 1996 til 2005 Senior Vice President for Fazer

Fra 1988 til 1996 Direktionsassistent, senere Managing Director, i Nordisk Film

styrelser i velkendte virksomheder – samt været formand for mange af dem.

Bo Rygaard holder sig ikke tilbage fra at betegne nutiden som særdeles volatil. De seneste års perlerække af uventede kriser gør, at han fuldt ud omfavner den transformationsagenda, der lige nu er fremherskende i erhvervslivet.

”Man skal bare se på, hvad der er sket inden for de seneste tre til fem år for at få bekræftet, at vi lever under nye vilkår. Ingen havde jo forestillet sig, at vi ville blive ramt af så voldsom en pandemi. Men det gjorde vi. Og det kan ske igen. Vi fik

undervejs trykprøvet en masse systemer, og vi blev klogere. Det har udgjort fundamentet for en helt ny dynamisk dagsorden,” siger han.

Erfaringerne fra pandemien, krigen i Ukraine og Kinas udenrigspolitik i forhold til Taiwan viser i hans optik, at agilitet er blevet centralt for mange virksomheder.

”Alt bevæger sig hurtigere. Det kan hurtigt gå op, men det kan også hurtigt gå ned. Da jeg blev uddannet cand.merc., lærte vi om tiårsplaner i den strategiske planlægning. Det kan man godt glemme alt om. Der er brug for en agilitet, der i dag er helt anderledes,” siger han og tilføjer:

”Det er udfordrende, men der er også positive sider af det. Vi har jo lært, at vi kan få ting til at ske meget hurtigt, hvis vi sætter os for det. Udviklingen af vacciner og software til at adressere udfordringerne i forbindelse med COVID-19 er nogle af eksemplerne. Sidstnævnte var Netcompany en del af. Bl.a. udviklede vi ret hurtigt den officielle coronapas-app. Det krævede kræfter, men det lykkedes.”

Tættere på kunder og stakeholdere

Bo Rygaard noterer sig, at den nye, hurtigt forandrende verden, som erhvervslivet skal navigere i, skaber en række krav til virksomheder og deres ledelser. Som nævnt skal både direktioner og bestyrelser have stærke og differentierede kompetencer – og der skal være en villighed til at skifte ud på posterne i takt med, at nye behov opstår. Men det er ikke alt.

BESTYRELSESSPOSTER

OptiGroup AB, siden 2022, bestyrelsesformand

Richter Fonden, siden 2022, bestyrelsesformand

Sovino Brands, siden 2022, bestyrelsesformand

KV Fonden, siden 2017, bestyrelsesformand

Netcompany A/S, siden 2016, bestyrelsesformand

KFI Erhvervsdrivende Fond, siden 2014, bestyrelsesformand

Statens Ejendomsselskab - Freja A/S, siden 2016, næstformand

Tidligere formand for PARKEN Sport & Entertainment A/S, HusCompagniet A/S, Skamol A/S samt menigt medlem af en lang række bestyrelser

Bo Rygaard mener også, at erhvervslivet er ved at indse, at for at kunne besidde den agilitet, som nutiden kræver, skal virksomhederne være i tættere og mere løbende dialog med kunder og stakeholdere end nogensinde før.

"Hvis man skal kunne håndtere øget tempo og dynamik i sin omverden, bliver man nødt til at være tættere på den. Man kan ikke bruge tiden til at kigge indad. Man er nødt til at forstå de ting, der sker uden for virksomhedens vægge. Man er nødt til at sætte sig ind i, hvilke dagsordener og udviklingstendenser der eksisterer," siger han.

Det, mener Bo Rygaard, kan kun ske i praksis via tættere og løbende kontakt med eksterne partnere, der kan sikre, at man forstår, hvilke risici og muligheder ens kunder og stakeholdere aktuelt oplever. Og så skal man kunne reagere handlekraftigt.

"Vi skal alle forstå vores placering i et internationalt forretningsmiljø, hvor ting hurtigt bliver komplicerede. Det skal man være parat til at håndtere. Jeg har fx været med til at beslutte, at vi ejerskabsmæssigt måtte trække os ud af en virksomhed i Rusland pga. udviklingen. Det havde jeg ikke lige forventet på forhånd, men det var et problem, vi blev nødt til at løse," siger han.

Oven i det hele minder Bo Rygaard om, at klimakrisen efterhånden er blevet så nærværende, at ingen seriøse aktører kan se bort fra den. Det har eksempelvis medført, at begreber som ESG (Environmental, Social & Governance) er kommet højt på dagsordenen hos mange virksomheder.

ESG er blevet helt centralt

For Bo Rygaard er klimabevidsthed, ordentlig opførsel og samfundssind blevet bydende nødvendige fikspunkter inden for ledelse. Hans holdning bunder bl.a. i, at det bør være åbenlyst for alle, hvor store udfordringer vi står foran, pointerer han.

"For de fleste var det vel en overraskelse, at det står så skidt til med klimaet, som det gør. Det var det også for mig. Men det viser grundlæggende, at vi bliver nødt til at engagere

“Hvis politikerne og virksomhederne havde været mere observante på klimaproblematikkerne for år tilbage, så ville der være blevet sat ind mod det tidligere. Men det gjorde vi ikke. Vi kan ikke ignorere det mere, og klimaagendaen skal helt i top nu. Jeg tror ikke, det er for sent at gøre noget, men vi må indse, at vi står i en alvorlig situation, som vi alle har været med til at stille os i”

Bo Rygaard, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

os mere. Vi kan ikke ignorere udviklingen," siger han.

Han mener, at alle må tage ansvar og handle omgående.

"Hvis politikerne og virksomhederne havde været mere observante på klimaproblematikkerne for år tilbage, så ville der være blevet sat ind mod det tidligere. Men det gjorde vi ikke. Vi kan ikke ignorere det mere, og klimaagendaen skal helt i top nu. Jeg tror ikke, det er for sent at gøre noget, men vi må indse, at vi står i en alvorlig situation, som vi alle har været med til at stille os i," siger han.

Mens nutiden kan se sort ud på klimafronten, mener Bo Rygaard ikke, at vi skal miste modet. Han oplever lige nu et stort skift i fokus i mange af de største virksomheder. Det gælder også dem, han er involveret i. Formålsforankret drift er simpelthen blevet normen, vurderer Bo Rygaard.

"Der sker en positiv udvikling. Alle anerkender, at man ikke bare er sig selv nærmest mere. Men det er også gået op for folk, hvilket fokus der skal drive udviklingen. Jeg har tidlige-



re været en del af Rockwool-koncernen. De har altid arbejdet med energieffektivitet. Nu er der endnu en drivkraft i deres virke – nemlig klimagevinster,” siger han og tilføjer:

”Den tankegang har mange i dag. Folk, der fx ikke kender Netcompany, tænker ikke over, at hovedparten af de systemer, de udvikler, er samfundskritiske. De har en stor nytteværdi, som vi alle har gavn af. Det er et kollektivt samfundsgode. ESG handler ikke bare om transport og madspild. Det handler også om, at vi alle aktivt understøtter det fælles rum – nemlig samfundet.”

Ingen lim på taburetten

For at få ESG-agendaen fast forankret i virksomheders ledelse er der behov for ny viden i topledernet. Her kommer vi tilbage til Bo Rygaards pointe om, at der i disse år er behov for, at man konstant ser på ledelseskompetencer – og er parat til at skaffe dem, hvis de ikke er til stede. Bo Rygaard har selv ar-

bejdet aktivt på at styrke og tilføre de rette kompetencer i de virksomheder, hvor han sidder i bestyrelsen. Nogle gange ved at trække på de samme folk på tværs af bestyrelser. Sammenlægningen af bestyrelser og direktioner er blevet vigtigere end nogensinde før, mener Bo Rygaard. Det er summen af deres arbejde også.

”Jeg har arbejdet med det her i 12 år. Jeg kan se en udvikling i retning af, at bestyrelser og direktioner i dag anses som et samlet aktiv. Bestyrelser er ikke blot noget, som direktionen skal afrapportere til. Vi bliver set som et ledelseskollektiv, hvor direktionen trækker aktivt på de kompetencer, der er i bestyrelsen,” siger han og tilføjer: ”Man kan sige, at der er sket en professionalisering. Store virksomheder bliver i dag drevet på en måde, der måske minder om det, Private Equity tidligere blev kendt for: nemlig deres eksperthold. Det medfører nok en større udskiftning i direktioner og bestyrelser. For ingen af os skal have lim på taburetten.” ■



Lene Skole:

Langsigtet ejerskab bliver endnu vigtigere i en foranderlig verden

Som erhvervsdrivende fond ligger det i Lundbeckfondens DNA at tænke langsigtet, for medicin og sundhed, som er fondens fokusområde, er kendetegnet af forsknings- og udviklingsprojekter, der tager lang tid og koster mange penge. Med fondsejerskabet i ryggen får virksomhederne i fondens portefølje ro til at foretage de rigtige beslutninger og skabe de bedste betingelser for innovation. Den ro er der behov for i en verden, hvor forandringerne går hurtigere end tidligere, pointerer Lene Skole, CEO i Lundbeckfonden.

Lundbeckfonden mærker også markedets usikkerhed, men som erhvervsdrivende fond er Lundbeckfonden i en anden situation end virksomheder, der er direkte udfordret af de foranderlige tider. Fonden og det langsigtede ejerskab kan medvirke til at skabe stabilitet i porteføljen i en turbulent verden med inflation, rentestigninger, krig i Ukraine, digitalisering, kunstig intelligens, klima- og naturkrise samt geopolitiske spændinger.

"Vores rolle som erhvervsdrivende fond og ejer af virksomheder er om noget blevet større, og den forandrer sig også. Det langsigtede har altid været indbygget i vores model, og det er endnu mere vigtigt i dag. En langsigtet ejer kan stå for stabili-

teten og give ro på bagsmækken, så man kan gøre det, der er rigtigt for virksomheden. Den styrke er der endnu mere behov for i en verden i hastig forandring," siger Lene Skole, CEO i Lundbeckfonden.

Medicinalbranchen skal levere innovationer

Lundbeckfonden er orienteret mod forskning og produktudvikling med fokus på medicin og sundhed. En sektor, der karakteriseres som defensiv i investeringsverdenen, fordi efterspørgslen efter medicin er relativt konstant uanset konjunkturernes bølgegang. Men bag udviklingen af medicin gemmer sig meget store omkostninger og mange projekter, der ikke nødvendigvis



FOTO: LISELOTTE SABROE

“En langsigtet ejer kan stå for stabiliteten og give ro på bagsmækken, så man kan gøre det, der er rigtigt for virksomheden. Den styrke er der endnu mere behov for i en verden i hastig forandring”

Lene Skole, CEO, Lundbeckfonden

ender ud i godkendte produkter. Industrien kræver derfor mange penge og stor tålmodighed. Det kender man alt til via erfaringerne fra den største af Lundbeckfondens fire selskabsinvesteringer udover biotekporteføljen – H. Lundbeck A/S, den store medicinalvirksomhed, der er årsagen til, at fonden eksisterer.

”Hvis vi ser på H. Lundbeck, så kan der sagtens gå ti år fra det tidspunkt, de går i gang med et projekt, til et produkt er ude på markedet. Sandsynligheden for, at et projekt ender ud i et godkendt produkt, er omkring fem pct. i udgangspunktet. Der er et konstant krav om innovation, og det kræver penge og et langsigtet perspektiv. Vi skal have fingeren på pulsen i branchen, fordi nye teknologier, kunstig intelligens, digitalisering og håndtering af store datamængder hele tiden øger innovationshastigheden. Samtidig sker der hele tiden store forskningsfremskridt rundt om i verden, som er med til at skærpe konkurrencen,” siger Lene Skole.

Hver femte dansker lider af en hjernesygdom

Ifølge en undersøgelse fra Aarhus Universitet lider hver femte dansker af en hjernesygdom. De direkte og indirekte omkostninger forbundet med disse sygdomme overstiger 100 mia. kr. årligt – alene i Danmark. Hertil kommer de menneskelige omkostninger for patienter og pårørende. Lundbeckfonden udleder årligt over en halv mia. kr. i støtte til dansk universitets-

forskning med primært fokus på hjerneforskning og investerer også i biotekselskaber i både ind- og udland. I begge miljøer er penge en konstant udfordring, og mens universitetsforskningen ikke er konjunkturfølsom, så kan biotekselskaber have store udfordringer med at skaffe kapital, når aktiemarkedet har det svært og renterne er høje. Derfor er penge og fondsejerskab fra Lundbeckfonden særdeles velkomment.

”Der er store fordele ved fondsejerskabet, og for at få det belyst, bad vi for et par år siden en konsulentvirksomhed om at sammenligne virksomheder med langsigtede ejerskaber – fx familieejede, andelsselskaber og fondsejede virksomheder – med ikke-langsigtede ejerskaber. Rapporten blev publiceret i 2022 og viste, at virksomheder med langsigtede fondsejerskaber er mere innovative – hvilket er afspejlet i deres ansøgninger om 62 pct. flere patenter. Rapporten viser også det samme, som fondsspecialisten professor Steen Thomsen på CBS er nået frem til i sine undersøgelser. Nemlig, at man ikke giver køb på værdiskabelsen ved det langsigtede ejerskab. Virksomhederne er lige så finansielt værdiskabende som virksomheder med andre ejerskabsformer,” fortæller Lene Skole.

Lundbeckfonden ejer 69 pct. af aktierne i H. Lundbeck, dermed altså er både børsnoteret og fondsejet, og den kombination er Lene Skole meget tilfreds med.

”Med denne kombination sikrer vi os, at vi har det langsigtede syn, men heller ikke kommer til at slappe af på det kortsigtede.

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Lundbeckfondens langsigtede perspektiv sikrer stabilitet for virksomheder i en foranderlig verden
- ✓ Fondsejerskabet er særlig interessant for innovationstunge virksomheder
- ✓ Lundbeckfonden satser på en mere offensiv strategi og afgørende gennembrud i hjerneforskningen

OM LENE SKOLE

Født i 1959 og uddannet
shippingelev hos A.P. Møller -
Mærsk i 1978

Siden 2014 CEO,
Lundbeckfonden

Fra 2005 til 2014 CFO,
Coloplast

Fra 2000 til 2005,
økonomidirektør, Maersk
Company Ltd i London





“Vi kan være med til at gøre det attraktivt både for danske talenter i udlandet at vende hjem igen, men også for udenlandske talenter at komme til Danmark og bosætte sig med familien”

Lene Skole, CEO, Lundbeckfonden

Som CEO Deborah Dunsire i Lundbeck har udtrykt det: Det gode ved at have en ejer som Lundbeckfonden er, at jeg skal agere, men jeg behøver aldrig agere i panik,” beretter Lene Skole.

For der er trods alt en vis risiko for, at det kan blive en sovepude for en virksomhed at have en erhvervsdrivende fond i ryggen, som ikke er opmærksom på den risiko. I sådanne tilfælde vil virksomheden ikke udvikle sig, som den skal.

”Og det strider mod den ansvarlighed, der er beskrevet i vores fundats – at vi altid skal gøre det, der er bedst for virksomheden. Derfor er det vigtigt at have den rigtige governance på plads. Det kan en børsnotering være med til at sikre. Men vi benytter også andre modeller, hvor vi ejer sammen med andre private ejere,” siger hun og henviser til Falck, der er ejet sammen med Kirkbi og Tryghedsgruppen, samt til Ferrosan Medical Devices, hvor Kirk Kapital ejer 40 pct., mens Lundbeck og ATP hver ejer 30 pct.

Fonde skaber værdifulde klynger

Ifølge Lene Skole har Danmark nydt godt af de mange fondsejerskaber, der har skabt verdensklassevirksomheder med solidt fodfæste i Danmark. Det har i høj grad været innovations-intensive virksomheder som Novo Nordisk, Novozymes, Coloplast, Demant og Lundbeck – og de har været stærkt medvirkende til, at der er udviklet uvurderlige klynger af viden og talent, som har skabt og fastholder dansk verdensklasse inden for flere områder. Netop udviklingen og fastholdelsen af succesvirksomheder på hjemmeflanen er ofte en stor udfordring for Europa.

”Pharma-selskaberne vender sig mod USA, for dér får de højere priser for deres produkter end i Europa, og det er vigtigt for selskaberne, fordi medicin er så dyr at udvikle. Hertil har

USA et stort og velfungerende kapitalmarked, hvor vi ikke har et fælles kapitalmarked i Europa, men mindre og landespecifikke markeder, der gør det mindre attraktivt og mere besværligt at tiltrække kapital, så på det område kan vi ikke konkurrere med USA. Vi ser jo også, når vi investerer i start-up bioteksel-skaber, at de drømmer om at blive børsnoteret i USA, ikke i Danmark. Men udover at vi som fond kan levere langsigtet kapital til nogle af selskaberne, så er der også andre ting, vi kan gøre for at holde på dem,” siger Lene Skole.

For det handler ikke kun om kapital. Det handler i høj grad også om at tiltrække talenterne, så man kan bevare og udbygge de utroligt værdifulde klynger, forklarer hun og pointerer:

”Vi skal gøre, hvad vi kan for at tiltrække de rigtige talenter, og det er jo heldigvis noget af det, vi kan bidrage til som erhvervsdrivende fond. Vi kan være med til at gøre det attraktivt både for danske talenter i udlandet at vende hjem igen, men

BESTYRELSESPOSTER

Næstformand for Nordea Abp. siden 2023

Næstformand for H. Lundbeck A/S siden 2015

Næstformand for Falck A/S siden 2015

Næstformand for ALK A/S siden 2015

Næstformand for Ørsted A/S siden 2015

Næstformand for Komiteen for god fondsledelse

også for udenlandske talenter at komme til Danmark og bosætte sig med familien. Samtidig skal vi selvfølgelig også sikre, at disse virksomheder får den kapital, de har brug for. Så der er mange ting, vi gør for at sikre, at vi bevarer og udvikler verdensklassevirksomheder i Danmark.”

Afgørende strategiændring i 2020

Lundbeckfonden foretog en markant ændring i 2020, da strategien blev planlagt frem mod 2030. Den nuværende strategi indebærer, at Lundbeckfonden indtager en mere offensiv og engageret rolle end tidligere for at sikre, at der også fremover er virksomheder i topklasse i Danmark.

”Strategien udsprang af, at vi havde behov for at definere et mere tydeligt formål for Lundbeckfonden og ikke udelukkende støtte os til fondens vedtægter. Et formål, som folk kan se sig selv i, og som vi kan bruge som pejlemærke for, hvordan vi skal udvikle os fremadrettet. Så vi formulerede et tydeligt formål, der viser, at de tiltag, vi sætter i værk, skal kunne vokse og skabe en bølgeeffekt i den videnskabelige forskning ved at gøre nye, vigtige opdagelser, der fører til nye produkter og hjælper millioner af mennesker,” forklarer Lene Skole.

Det førte til den nye strategi, der er mere fokuseret på resultater, fordi det er nødvendigt, hvis Lundbeckfonden virkelig vil gøre en forskel for Danmark og hjerneforskningen, forklarer hun og fortæller:

”Med den nye strategi har vi tvunget os selv ud af den bevarende funktion og over mod, at vi i højere grad vil kunne flytte noget på vores kerneområder. Det betyder fx, at vi i 2030 skal kunne fremvise konkrete og veldefinerede resultater. Så vi stiller høje krav til de projekter, vi finansierer, og til os selv i forhold til, at vi får brugt pengene korrekt. I sidste ende er målet, at vi styrker Danmarks position som en af de globalt førende inden for lægevidenskaben og hjerneforskningen.”

Et af strategiens fem hovedpunkter handler om fondens formueforvaltning. Lundbeckfonden forvalter selv formuen på aktuelt 22 mia. kr. i form af investeringer på bl.a. aktie- og obligationsmarkeder. På dette område har fonden mærket det volatile marked og de foranderlige tider. Det betød, at 2022 blev et noget mere vanskeligt år for Lundbeckfonden end de forudgående år, der ellers har budt på historisk gode resultater.

Hjerneforskningen er et globalt kapløb

Et andet vigtigt punkt er omfanget af de årlige uddelinger, der i dette årti skal fordobles og for over 90 procents vedkommende rettes mod hjerneforskning. I dag går udviklingen ekstremt hurtigt, og det globale kapløb kræver investeringer i både forskere og nye teknologier, hvis Danmark fortsat skal være i front, påpeger Lene Skole og fortsætter:

”Vi har brug for nogle gennembrud inden for hjerneforskning, og med vores nye strategi vil vi være med til at fremskynede processen ved at fokusere mere på hjerneforskning og øge vores støtte. Det er vigtigt, at vi bliver ved med at arbejde og støtte som en fond, der kan tage det lange, seje træk, for det er der behov for. Det kan ikke nytte noget, at nogle virksomheder med lovende resultater bliver slået ud af økonomiske kriser el-

“Jeg er lidt ligeglad med, hvor mange artikler forskerne leverer. Jeg vil bare gerne have, at de laver noget, der ender med at kunne hjælpe folk”

Lene Skole, CEO, Lundbeckfonden

OM LUNDBECKFONDEN

Lundbeckfonden er en erhvervsdrivende fond

Stiftet i 1954 af Grete Lundbeck, enke efter Hans Lundbeck, der grundlagde H. Lundbeck

Fonden har bestemmende ejerskaber af H. Lundbeck, ALK, Falck samt 30 pct. ejerandel i Ferrosan Medical Devices og har derudover investeret i en portefølje af 20 internationale og danske biotekselskaber

Fonden uddeler hvert år min. 500 mio. kr. til dansk biomedicinsk og sundhedsvidenskabelig forskning

ler manglende midler til nye teknologier eller forskere.”

Lundbeckfonden har også en vision om at stimulere talentudvikling i Danmark og bryde siloerne ned mellem det kommercielle og det akademiske.

”De siloer er stadigvæk for opdelte i Danmark. Det er stadig sådan, at mange synes, det er finere at forske på et universitet, og knap så fint at forske ude i en privat virksomhed. Det vil vi rigtig gerne være med til at ændre på, så man i sin karriere kan flytte sig mellem de to, og at samarbejdet bliver bedre,” siger Lene Skole.

Fremover stilles der også større krav til, at forskerne, der modtager støtte fra Lundbeckfonden, leverer noget, der kan bruges i hjerneforskningen.

”Hvis du starter med at forske i noget inden for biotek og sundhed, skal du have en idé om, hvordan det kan hjælpe mennesker. Vi kalder det ”Bring discoveries to lives”. Jeg er lidt ligeglad med, hvor mange artikler forskerne leverer. Jeg vil bare gerne have, at de laver noget, der ender med at kunne hjælpe folk. Hvis der virkelig skal ske noget inden for hjerneforskning, og hvis vi skal knække koden bare på nogle af de her sygdomme, så nytter det ikke noget med spredt fægtning. Vi skal være meget målrettede og fokuserede,” afslutter Lene Skole. ■



Jim Hagemann Snabe:

Erhvervsledere har lige nu de bedste muligheder for at skabe store forandringer

Mængden af alvorlige globale kriser fordrer en helt anderledes måde at lede på. Sådan lyder det fra Jim Hagemann Snabe, der bl.a. er bestyrelsesformand for den globale industrigigant Siemens. Han forudser, at noget så ukonkret som drømme og forestillingsevne bliver nødvendige redskaber i kampen for at løse de store samfundsmæssige udfordringer, vi oplever i disse år. Og han ser flere eksempler på, at radikal og modig ledelse kan skabe store resultater.

FOTO: LISELOTTE SABROE

“Vi kunne ikke forudse COVID-19 og krig i Europa, ligesom vi ikke kan forudsige de fulde effekter af kunstig intelligens osv. Da vi samtidig kan se, at de kriser, vi oplever, bliver flere og større, og at den måde, vi prøver at løse dem på, ikke skaber de ønskede resultater, så ser jeg et behov for at gentænke lederskabet”

Jim Hagemann Snabe, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

Den største risiko, man som erhvervsleder kan løbe lige nu, er at gøre, som man plejer.” Sådan lyder det fra Jim Hagemann Snabe, bestyrelsesformand for bl.a. Siemens, rådgiver for flere globale virksomheder og medlem af World Economic Forum Board. Han erkender, at verdens erhvervsledere ser ind i en fremtid med mange store udfordringer og en virkelighed, der bringer hastige og ofte uventede forandringer med sig. Og ganske ofte kommer disse store forandringer nærmest fra den ene dag til den anden. Men han understreger samtidig, at hvis man ser den nuværende situation udelukkende som én eller flere på hinanden følgende kriser, der skal tackles, sådan som man altid har tacklet kriser, så mener han, at man risikerer at fejle.

“Verden er blevet mere uforudsigelig, og risikoen for, at strategier og planer er forkerte, er betydeligt større end tidligere. Vi kunne ikke forudse COVID-19 og krig i Europa, ligesom vi ikke kan forudsige de fulde effekter af kunstig intelligens osv. Da vi samtidig kan se, at de kriser, vi oplever, bliver flere og større, og at den måde, vi prøver at løse dem på, ikke skaber de ønskede resultater, så ser jeg et behov for at gentænke lederskabet,” argumenterer Jim Hagemann Snabe.

Jim Hagemann Snabe blev færdiguddannet fra Aarhus

Universitet i 1989. Når han ser tilbage på den tid, hvor hans karriere startede, ser han tilbage på en periode i verdenshistorien, hvor der, ligesom nu, skete store omvæltninger i det globale samfund. Omvæltninger, der skabte grobund for vækst og globalisering.

“Jeg var netop færdiguddannet fra Aarhus Universitet, da Berlinmuren faldt. En begivenhed, der gjorde, at globaliseringen accelererede. Virksomheder kunne pludselig lave forretning alle steder. De kunne købe og sælge nye varer, de fik nye leverandører, kunder og fandt nye talenter. Det gav et kæmpe boost af muligheder, og i virkeligheden blev verden med ét dobbelt så stor. Samtidig blev The World Wide Web opfundet og skabte en infrastruktur, der viste sig at gøre verden meget mindre og samtidig tættere integreret,” siger Jim Hagemann Snabe, der føler sig heldig over at have oplevet de store omvæltninger, der på mange måder skabte grobund for store forandringer og medførte en udbredt optimisme hvad fremtiden angik.

Brydningspunkter i historien

Berlinmurens fald og udviklingen af internettet er begivenheder, som Jim Hagemann Snabe kalder for brydningspunkter i historien. Med det mener han perioder, hvor en række grund-

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Vi lever i en brydningstid, hvor grundlæggende strukturer er under voldsom forandring
- ✓ Det er nødvendigt at gentænke lederskabet radikalt og handle på drømme om en bedre verden
- ✓ Erhvervsledere skal tage ansvar for en positiv forandring på flere niveauer



OM JIM HAGEMANN SNABE

Født i 1965 og uddannet fra Handelshøjskolen i Aarhus i 1989

Siden 2014 bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem for en række virksomheder

Fra 2010 til 2014 CEO, SAP

Fra 2008 til 2010 Head of Product Development, SAP

Fra 2006 til 2008 Head of Industry Solutions, SAP

Fra 2004 til 2006 COO, Application Development, SAP

Fra 2002 til 2004 Head of Service Industries, SAP

læggende strukturer forandrer sig, og hvor forandringerne kræver omfattende tilpasninger hos de fleste virksomheder globalt. Når Jim Hagemann Snabe ser på verden i dag, ser han igen flere brydningspunkter. Men modsat Berlinmurens fald og internettets fremvækst medfører de brydningspunkter, vi oplever lige nu, ikke optimisme, men i stigende grad bekymring for fremtiden. I det hele taget har det, der sker lige nu, en helt anden og mere gennemgribende karakter, mener han.

“Jeg ser bogstavelig talt en verden på vej mod total forandring. Jeg tror, at de fleste godt kan se, at det globale samfund skal gentænkes, og at vi skal genopfinde mange af de helt grundlæggende strukturer, vi har kendt og handlet ud fra i årevis. Det gælder bl.a. fremtidens energiforsyning, klimahåndte-

ring, fødevareproduktion, samhandel, infrastruktur, teknologi, innovation, arbejde, velfærd osv.,” siger Jim Hagemann Snabe.

Det er i det perspektiv, at han opfordrer erhvervsledere til at gentænke deres egen rolle samt virksomhedens rolle i den forandring, der foregår. Han kalder det behovet for et radikalt lederskab.

“Det radikale lederskab stiller sig selv spørgsmål som fx: Hvad er den ideelle fremtid, vi sigter efter? Hvordan vil et energisystem uden CO₂-udledning se ud? Hvordan ser fremtidens bæredygtige transportsystem ud? Hvordan ser en cirkulær og effektiv produktion ud, og hvordan ser et stærkt, effektivt og bæredygtigt velfærdssystem ud? Hvordan ser fremtidens byer ud? Det næste, man bør gøre, er at spørge sig selv: Hvilken rolle skal vi spille i den proces?” lyder opfordringen fra Jim Hagemann Snabe.

Drømme, forestillingsevne og strategier

Når man spørger Jim Hagemann Snabe, hvad et godt lederskab er, svarer han følgende:

“Kombinationen af drømme og detaljer. Og med det mener jeg, at i stedet for at oversætte strategier til planer, så skal vi oversætte strategier til drømme om, hvad vi gerne vil være, og hvilken verden vi vil være med til at skabe. Derefter ser man på detaljerne, og hvad man skal være meget bedre til for at opnå drømmen,” siger han og erkender, at for mange ledere kan denne radikale tilgang virke skræmmende og risikabel.

“Men det er mere risikabelt at lade være,” mener han.

Som bestyrelsesformand for A.P. Møller - Mærsk i godt fem år var Jim Hagemann Snabe med til at skabe transformation gennem radikalt lederskab. Som et af verdens førende

på sit felt havde den store danske shippingkoncern i mange år været frontfigur inden for bæredygtig transport. Den havde opnået store resultater og reduceret sit klimaaftryk betydeligt gennem kontinuerlige forbedringer. Men i 2018 blev ledelsen mere radikal, hvilket for alvor gjorde en forskel i det store klimamæssige perspektiv: A. P. Møller - Mærsk satte sig et mål, som man ikke vidste, hvordan man skulle opnå. Man beskrev drømmen om CO₂-neutral sejlads.

"I 2018, mens jeg var bestyrelsesformand, besluttede vi os for at finde en vej til zero carbon shipping. Vi var stolte over det, vi havde opnået, men vi måtte også indse, at kontinuerlige forbedringer ikke ville få os hele vejen i mål," forklarer Jim Hagemann Snabe.

"Da vi tog beslutningen, kendte vi ikke svaret, men vi oversatte vores drøm til en strategi, og allerede i 2020 kendte vi svaret. I 2021 bestilte vi det første skib, der kunne sejle på grøn methanol, og skibet er netop blevet leveret og vil komme til at sejle CO₂-neutralt," fortæller han og konkluderer: "Det, vi troede var en nærmest umulig opgave at nå inden 2050, viste sig tre år senere at være opnåeligt hurtigere end planlagt. Vores drøm var at have det første CO₂-neutrale skib på havet i 2030. Det når vi i 2023, og inden jeg stoppede som formand, flyttede vi målet om CO₂-neutral sejlads fra 2050 til 2040," siger han.

Fra idé til grøn pionér med kæmpe ordrebog

Northvolt er et andet selskab, som Jim Hagemann Snabe fremhæver for dets radikale lederskab. En relativt nystartet svensk virksomhed, der ligesom den danske shippingkoncern har gentænkt en hel branche via en ledelsestankegang baseret på drømme og detaljer. Northvolt blev etableret i 2015 med en drøm om at producere bæredygtige batterier uden brug af CO₂ og med genbrug af råvarer. I dag har den realiseret drømmen og kan notere flere globale bilproducenter i kundekredsen.

"Northvolts udvikling understreger, at det kan betale sig at være radikal og modig ved at forestille sig en fremtid, som man ønsker den – og så gå fuldt og helt efter drømmen. Syv år efter etableringen har den en ordrebog på omkring 50 mia. euro og beviser med al tydelighed, at der også er et stort forretningsmæssigt potentiale i at drømme stort og gøre en positiv forskel i verden," siger Jim Hagemann Snabe, der siden december 2022 har siddet som bestyrelsesformand for Northvolt.

Jim Hagemann Snabe er som bestyrelsesformand også med til at skabe en bæredygtig udvikling i Siemens. Den tyske

BESTYRELSESPOSTER

Bestyrelsesformand for Northvolt siden 2022

Bestyrelsesformand for Siemens siden 2018

Medlem af bestyrelsen for World Economic Forum siden 2014

Tidligere bestyrelsesposter i bl.a. A.P. Møller - Mærsk, Allianz, Bang & Olufsen, SAP og Danske Bank

“Det er vigtigt at huske på, at de forandringer, der sker lige nu, måske er den største forretningsmulighed, man får i vores generation. Man kan skabe en god forretning og samtidig se sine børn i øjnene og sige, at man var med til at skabe en bedre fremtid for de kommende generationer”

Jim Hagemann Snabe, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

industrigigant har været igennem en stor transformation, hvor man er gået fra 16 forskellige forretningsområder til tre og har skabt to nye børsnoterede selskaber. Siemens laver eksempelvis ikke længere husholdnings- og forbrugerelektronik, men er i dag en industriel virksomhed, der faciliterer den bæredygtige transformation inden for infrastruktur i byer og bygninger, transportsystemer og produktion. I alle tre tilfælde er det to ting, der driver forretningen, lyder det fra Jim Hagemann Snabe:

"Vi digitaliserer den fysiske infrastruktur for på den måde at gøre den effektiv, hvorefter vi investerer i de bæredygtige løsninger inden for vores primære forretningsområder," siger Jim Hagemann Snabe og konstaterer, at Siemens – på trods af, at man har sagt farvel til en række forretningsområder – oplever de højeste vækstrater i 20 år.

"Det er vigtigt at huske på, at de forandringer, der sker lige nu, måske er den største forretningsmulighed, man får i vores generation. Man kan skabe en god forretning og samtidig se sine børn i øjnene og sige, at man var med til at skabe en bedre fremtid for de kommende generationer," lyder det fra Jim Hagemann Snabe.

Erhvervsledere sidder med et stort ansvar

Jim Hagemann Snabe mener, at erhvervsledere – særligt i en brydningstid som nu – besidder et meget stort ansvar for at på-



“Vi oplever en geopolitisk udvikling, der meget vel kan føre til, at verden lukker sig om sig selv, og at vi efter flere års globalisering kan ende i en de-globalisering, hvilket efter min mening vil være katastrofalt. Erhvervslederne har et stort ansvar i at trække i en anden retning”

Jim Hagemann Snabe, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

virke udviklingen i den rigtige retning. Ikke bare på klimaagendaen, men også bredere samfundsmæssigt, fx på den geopolitiske udvikling, hvor flere faktorer peger i den forkerte retning.

“Vi oplever en geopolitisk udvikling, der meget vel kan føre til, at verden lukker sig om sig selv, og at vi efter flere års globalisering kan ende i en de-globalisering, hvilket efter min mening vil være katastrofalt. Erhvervslederne har et stort ansvar i at trække i en anden retning. Jeg forestiller mig eksempelvis en verden, hvor vi ikke samler al produktion på én stor fabrik i ét stort land, fordi arbejdskraften er billig, men at vi i stedet benytter fem eller ti lande i vores sourcing-strategi. I den verden er

det ikke adgangen til billig arbejdskraft, der er den væsentligste drivkraft, men ønsket om at opbygge større modstandsdygtighed i virksomhedens værdikæde,” siger Jim Hagemann Snabe.

“I Siemens har vi 310.000 medarbejdere rundt om i verden, hvilket vil sige, at vi påvirker samfundet i mere end 180 lande. Her diskuterer vi aktuelt, hvilke andre lande vi skal producere i, og hvordan vi får skabt en bedre supply chain, hvor flere lande er inkluderet. Vi gentænker med andre ord værdikæden, og på samme måde mener jeg, at andre virksomheder kan vælge at spille en vigtig rolle i fremtidens bæredygtige globale samfund.” ■



FOTO: LISELOTTE SABROE

Kræn Østergaard Nielsen:

En mere usikker og foranderlig verden kræver strategiplanlægning med flere scenarier



Coop har lagt en ny strategi, der tager udgangspunkt i, at det traditionelle, nogenlunde stabile verdensbillede ikke længere findes. Det er nødvendigt at arbejde med flere scenarier i planlægningen, for ingen kan se langt frem i en verden præget af bl.a. geopolitiske spændinger, klimaforandringer og accelererende teknologiske muligheder og trusler. Opskriften på vækst har basalt set ikke ændret sig, men du skal arbejde med flere opskrifter, påpeger Kræn Østergaard Nielsen, der står i spidsen for Coop.

”V i står i en virkelighed, hvor hastigheden af forandringer bliver ved med at accelerere. Det kan give både medvind, modvind og sidevind, og det er noget, som Coop og topledere generelt skal forholde sig til. Som mennesker har vi behov for at have en retning, en plan, en hypotese om, hvordan verden udvikler sig. Men nu er der faktorer i spil, som kan gøre, at tingene udvikler sig markant anderledes i både en positiv og en negativ retning ganske hurtigt. Derfor er du nødt til at arbejde med flere potentielle scenarier og planer i strategien,” siger Kræn Østergaard Nielsen, adm. direktør i Coop siden 2020.

Vejen til vækst har basalt set ikke ændret sig, mener han. Men uforudsigeligheden har ændret måden, hvorpå væksten skal skabes. Nogle af de forandringer, der sker lige nu, er så radikale, at vækstskabelse kræver en mere radikal tilgang. Derfor tog Coop den tilgang, de kalder nulstilling.

”Vi spurgte os selv: Hvis vi skulle starte Coop forfra med den verden, vi står i lige nu, hvordan ville vi så gøre det? Så ville vi have tre kæder og ikke otte, som vi havde i december.”

Forbrugernes adfærd er påvirket af inflation

COVID-19-pandemien blev et chok for verdensøkonomien. For dagligvarebranchen kom der dog også en masse medvind, fordi finanspolitiske redningspakker og ekspansiv pengepolitik holdt hånden under økonomien og forbrugere.

”Vi så også, at verden hurtigt blev nogenlunde normaliseret efter COVID-19. Men med Ukraine-krigen så vi igen, hvordan tingene kan flytte sig fra den ene dag til den anden, da energipriserne og inflationen eksploderede. Nu er energipriserne på vej tilbage til normalen igen, og inflationen er på vej ned – forhåbentlig også til et mere normalt niveau,” siger Kræn Østergaard Nielsen.

Men forbrugernes adfærd er ikke normaliseret. Kræn Østergaard Nielsen mener, at dagligvarebranchen lige nu ser ind i de største forandringer siden Anden Verdenskrig, fordi chokket fra energipriserne og inflationen har sat sig i forbrugernes adfærd i form af fokus på discount, tilbudskampagner og lavere forbrug.



POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Set fra detailbranchens side lever vi midt i de største forandringer siden Anden Verdenskrig
- ✓ Coop ser ind i en fremtid, hvor ikke ét, men flere forskellige scenarier er realistiske
- ✓ Coop har stillet sig selv spørgsmålet: Hvordan skulle virksomheden se ud i dag, hvis vi startede helt forfra?



“Vi står i en virkelighed, hvor hastigheden af forandringer bliver ved med at accelerere. Det kan give både medvind, modvind og sidevind, og det er noget, som Coop og topledere generelt skal forholde sig til”

Kræn Østergaard Nielsen, adm. direktør, Coop

”Vi sælger virkelig meget i 365discount, mens supermarkeder har det ekstremt svært i dag, fordi kunderne fokuserer så meget på at spare. Forbrugertilliden er på et lavere niveau end under finanskrisen, selvom vi har set rekordhøj beskæftigelse. I det lys er det overraskende, at forbrugerne er så tilbageholdende og ændrer deres adfærd så meget,” siger Kræn Østergaard Nielsen.

Driftsmæssig og finansiel modstandsdygtighed

Stabile forsyninger er altid lidt af en udfordring. Maksimal forhandlingsstyrke og laveste pris for Coop kan nås ved at lægge alt hos en enkelt leverandør. Men med geopolitiske spændinger og potentiel usikkerhed om forsyningskædernes stabilitet indebærer dette en risiko, hvis der opstår situationer, hvor der ikke leveres tilstrækkeligt. Derfor afvejer Coop helt ned på det enkelte produkt, om der skal én eller flere leverandø-

OM COOP

Coop-familien består i dag af ca. 1.000 butikker, der dels er ejet af Coop Danmark og dels af en række selvstændige brugsforeninger. Derudover favner familien også bl.a. Coop Bank, Coop Invest, de 1,9 million medlemmer og foreningen, der står bag. Coop amba er den andelsforening, som 1,9 millioner danskere er medlemmer og ejere af. Ved udgangen af 2022 havde Coop otte kæder: Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, Fakta, 365discount, Irma, Coop.dk Shopping og Coop.dk MAD. I Coop's nye strategi reduceres kæderne til tre. De største butikker i Irma, SuperBrugsen og Kvickly slås sammen til en ny kæde under navnet Coop/Coop.dk. Discountkæden hedder 365discount og de lokale butikker Brugsen.



“Du risikerer at tage grueligt fejl, hvis du går all-in på én plan og ét scenarie. Det er en kompleks verden, hvor du ikke kan være sikker på din konklusion, fordi der er så mange faktorer, hvis sammenhænge og effekt du ikke kan gennemskue”

Kræn Østergaard Nielsen, adm. direktør, Coop

rer til. En afvejning af, hvor vigtigt produktet er, hvor stor risikoen er for manglende leverance – og hvad 'forsikringspræmien' med flere leverandører koster. Verdens forsyningskæder er blevet mere usikre, og det kræver flere scenarier i strategien med backupplaner. Hovedscenariet er dog, at når verden bliver mere normal igen, så vil forbrugerne efterspørge større udvalg, mere kvalitet og service. Men det er ikke sikkert, at det udvikler sig sådan.

”Du risikerer at tage grueligt fejl, hvis du går all-in på én plan og ét scenarie. Det er en kompleks verden, hvor du ikke kan være sikker på din konklusion, fordi der er så mange faktorer, hvis sammenhænge og effekt du ikke kan gennemskue – fx Ukraine, gældsloftet i USA, recession osv. Det er sådan lidt et mentalt hop, man skal foretage som virksomhedsleder. Man skal gå fra at have en ret klar forventning til, hvordan verden er, til nu at arbejde med flere hypoteser på samme tid. Man skal

OM KRÆN ØSTERGAARD NIELSEN

Født i 1980 og uddannet fra Handelshøjskolen i Aarhus. Har senere læst HD Supply Chain Management fra Copenhagen Business School, Executive MBA fra SIMI-Copenhagen Business School og bestyrelsesuddannelse fra Insead Business School

Siden 2020 Administrerende direktør, Coop

Fra 2017 til 2020 CFO, Coop

Fra 2016 til 2017 Teknologidirektør med ansvar for digitaliseringen af Coop

Fra 2014 til 2016 Detailhandels- og ejendomsdirektør, Coop

I 2012 Managementkonsulent, McKinsey & Company

Fra 2004 til 2012 Bl.a. divisionsdirektør og global indkøbsdirektør, ISS

gøre sig agil og driftsmæssigt modstandsdygtig ved at tænke, hvordan man kan købe sig optioner på forskellige udfald,” siger Kræn Østergaard Nielsen.

Hvad angår den finansielle modstandsdygtighed, så har Coop en særlig ejerstruktur, hvor virksomheden er ejet af kunderne. Virksomheden kan altså ikke udstede aktier, hvis den mangler kapital.

”Det er selvfølgelig som udgangspunkt vores drift, der skal tjene hjem til investeringer. Derudover har vi en strategi om at bruge vores ejendomme, især som opsparing, men også som kapitalbuffer – suppleret af bankfinansiering. I de forudgående gode år har vi øget vores opsparing i ejendomme med milliarder, fordi vi havde likviditet i overskud. Og når det så bliver stormvejr på markedet, eller vi har nogle meget store investeringer, som vi har haft det seneste år, så kan vi trække på det. Så vi tænker modstandsdygtighed ind i den måde, vi disponerer vores investeringsmidler på,” forklarer han.

Tænker digitalisering og AI ind i strategien

Teknologi og digitalisering er i kontinuerlig forandring med en accelererende hastighed. Det tog 75 år for telefonen at nå 100 mio. brugere. Til sammenligning nåede ChatGPT 100 mio. brugere på blot to måneder, og i dag vælter det frem med nye applikationer og gennembrud hver uge inden for kunstig intelligens. Coop har længe brugt kunstig intelligens til personlige

tilbud baseret på købshistorik. Det bruges også til at forudse, hvor mange varer der sælges i den enkelte butik og i hvilke tidsrum.

”Det er klart, at ChatGPT og mere avancerede modeller har mange anvendelsesmuligheder også i vores branche, som vi skal holde øje med. Kundeservice er en helt oplagt mulighed, men der er lidt en analogi til vores ’scan og betal’-løsning, som gør, at du kan springe køen over. Det vil mange kunder gerne, men der er også mange, der gerne vil have den personlige service. Derfor skal vi have begge dele, og det samme gælder kundeservice,” siger Kræn Østergaard Nielsen og fortsætter:

”I første generation af dagligvarehandlen var der personlig service i butikken. I anden generation lavede vi selvbetjening, centrallager, databehandling, effektiv logistik, kæder og fælles tilbudsaviser. Nu er vi i gang med at opfinde generation tre, hvor vi skal bruge digitaliseringen til det nære og personlige, samtidig med at vi gør det ekstremt effektivt. Det er en sindsygt spændende proces.”

Coop startede med ESG i 1866

Coop startede for 157 år siden med en ESG-filosofi, før begrebet havde fået det navn. Brugsforeningen var baseret på en samfundsmæssig ansvarlighed ved at skabe en lokal, social bevægelse, der skulle sikre, at almindelige danskere kunne få råd og adgang til ordentlige fødevarer. Coop åbnede også verdens første fødevarerlaboratorium i 1929, Minirisk (allergivenlige produkter) i 1975 og udviklede den ikoniske madpyramide i 1976.

”Vi har en stolt arv og forpligtelse at leve op til. Det arbejder vi meget med, og vi udviklede fx verdens første CO₂-tracker, hvor du kan følge CO₂-aftrykket i dit dagligvareforbrug i vores app. Vi vil lave noget i verdensklasse, der gør en forskel i hverdagen. Det førte til Coop-appen – en schweizerkniv med mange funktioner, der har ført til stor interesse fra udlandet. Derfor lavede vi vores eget softwareselskab, Lobbyco, der udvikler og sælger softwaren til andre detailhandlere rundt om i verden. Det er med til at sikre, at vi kan blive ved med at lave ekstraordinære løsninger, for vi får både skala og mange idéer, som vi kan tage med til de danske forbrugere og på den måde differentiere os fra konkurrenterne,” siger Kræn Østergaard Nielsen og tilføjer, at lige nu har danskernes sparefokus ført til, at ansvarlighedsprodukter for første gang faktisk er faldet i volumen.

På ESG-siden har Coop bl.a. et mål om at blive klimapositiv i 2030. For at opnå størst mulig indvirkning er det nødvendigt at arbejde med både forbrugerne og leverandørerne. Kræn Østergaard Nielsen fremhæver i den forbindelse Coop’s indsatser inden for PFAS og skadelig kemi – i 2015 besluttede man bl.a. at fjerne mikropopcorn fra sit sortiment på grund af skadelige fluorstoffer. Den beslutning endte med at påvirke amerikansk lovgivningsproces.

”Siden har vi fået PFAS ud af egne varer i kategorier fra tøj og sko til kosmetik, og nu er der lanceret en PFAS-mærkning ude i butikkerne på nogle af varerne, som man kan guide sig igennem. Vi skal som forbrugernes repræsentanter se på de langsigtede perspektiver og være med til at præge både forbrugernes adfærd og produkternes udvikling,” slutter Kræn Østergaard Nielsen. ■



Tom Knutzen:

Den nye geopolitiske virkelighed bør stå øverst på listen over trusler, som ledelser skal fokusere på

Tom Knutzen, der sidder i bestyrelsen for en række selskaber, mener ikke, vi skal lade os påvirke negativt af nutidens omskiftelige verden. Virksomheder bør være vant til at navigere i en verden præget af store forandringer – alligevel mener han, at der er én overordnet trussel, alle bør være opmærksomme på: den nye geopolitiske virkelighed.

“Hvis du ser på, hvordan samfund, erhvervsliv eller globaliseringsprocessen ser ud i dag, så er det hele et resultat af et hav af forandringer. Vi har været i det før. Derfor skal vi heller ikke genopfinde værktøjskassen. Der er store udfordringer derude. Men vi kan også tillade os at sige: Ro på, vi har klaret os igennem svære tider før”

Tom Knutzen, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

Der er mange udfordringer, som nutidens virksomhedsledelser skal se i øjnene. Men der er især én, der bør tiltrække sig mest opmærksomhed. Det er globaliseringen og konsekvenserne af den. Den har nemlig radikalt ændret den spilleplade, virksomhederne spiller på. Det mener tidligere CEO for Danisco Tom Knutzen, der i dag er formand for FLSmidth og Tivoli, næstformand i Jeudan samt medlem af bestyrelsen i begge de globale ingredienskoncerner Givaudan og Jungbunzlauer, som begge er forankret i Schweiz.

Efter ti år som topchef for Jungbunzlauer er Tom Knutzen tilbage i Danmark, og han har medbragt sit globale udsyn. Hvis man spørger ham, hvilke af de nuværende transformativt tendenser han ser på med størst alvor, lægger han netop vægten på geopolitik.

”Der er flere udfordringer, men jeg vil nok sætte det geopolitiske ind som overskrift. Sagen er jo, at vi alle efter murens fald i 1989 tænkte, at det humanistisk-liberalistiske system havde vundet. Tanken var, at hvis vi handler nok sammen på tværs af grænserne, vil vi alle sikkert ende med samme system og værdier. Det drev en globalisering, der i dag har vist sig at skabe uventede problemstillinger,” siger han.

Tom Knutzens pointe er, at globaliseringens store fordele er blevet vendt til udfordringer, nu hvor vi fx under pandemien har set, hvor skrøbelige globale forsyningskæder til tider kan være – og i hvor høj grad vi er underlagt politiske beslutninger hos samhandelspartnere som Rusland og Kina.

”Erfaringerne fra COVID-19 viste jo, at man ikke kan være sikker på at få sine varer eller delkomponenter. Systemet er ikke fejlfrit. Det var et wakeup-call. Specielt fordi globale politiske beslutninger nu også er en væsentlig faktor for erhvervslivet. Før troede vi, at Kina ville blive verdens fabrik, men så simpelt er det altså ikke. Historien har vist os, at vi bliver nødt til kontinuerligt at se på vores flow af varer og underleverandører med kritiske øjne,” siger han.

Det gælder om at have is i maven

Tom Knutzen er i dag 61 år og har en lang karriere i specielt ingrediensbranchen bag sig. Han blev uddannet i økonomi på Copenhagen Business School i 1988, hvorefter han kastede sig ind i ledelselivet, hvilket førte ham til den danske kabelvirksomhed NKT, hvor han arbejdede fra 1996 til 2005 – først som CFO og senere som CEO.

Herefter blev han hentet til Danisco, der i årene forinden

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Pandemi og geopolitisk udvikling viser, at globaliseringen har konsekvenser på godt og ondt
- ✓ Nutidens fokus på klimaproblematikken skaber udfordringer, men også enorme muligheder
- ✓ Ledelser skal holde sig orienterede og være parate til at træffe beslutninger, der går mod strømmen



FOTO: LISELOTTE SABROE

OM TOM KNUTZEN

Født i 1962 og uddannet i økonomi fra Copenhagen Business School i 1988

Siden 2022 bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem for en række virksomheder

Fra 2012 til 2022 CEO for ingredienskoncernen Jungbunzlauer i Schweiz

Fra 2006 til 2011 CEO i Danisco

Fra 1996 til 2005 CFO og senere CEO for NKT

Fra 1988 til 1996 CFO i Niro A/S

med stor succes havde fokuseret sine forretningsområder og var blevet en magtfuld spiller i ingrediensbranchen. Omstillingen vakte opsigt. Endda så meget, at den nord-amerikanske gigantkoncern DuPont fik mere end almindelig interesse for det danske foretagende.

I 2011 købte DuPont Danisco i en opsigtsvækkende milliardhandel. Kort derefter forlod Tom Knutzen koncernen. I 2012 rejste han til Schweiz, hvorefter han arbejdede ti år som CEO for Jungbunzlauer, inden han sidste år vendte tilbage til København for at koncentrere sig om sine bestyrelsesposter.

Tom Knutzens karriere er præget af det internationale miljø i ingrediensbranchen. Den er også præget af, at han igennem årene har set og oplevet flere konjunkturmæssige op- og nedture. Det hele har været med til at forme hans grundholdning til transformationsagendaen.

"Alle taler om, at vi lever i en tid med transformation og forandring, men min holdning er, at det har vi grundlæggende altid gjort. Vi glemmer nogle gange alle de andre forandringer og kriser, der har været: oliekrisen, murens fald, finanskrisen osv. Det er ikke et udtryk for, at jeg vil negligere den forandringstid, vi står i nu, men vi har løbende skullet tackle store forandringer – og det har vi kunnet gøre med succes," siger han.

Derfor mener Tom Knutzen også, at det er værd at have lidt is i maven på trods af de forandringer, vi ser lige nu.

"Hvis du ser på, hvordan samfund, erhvervsliv eller globaliseringsprocessen ser ud i dag, så er det hele et resultat af et hav af forandringer. Vi har været i det før. Derfor skal vi heller ikke genopfinde værktøjskassen. Der er store udfordringer derude. Men vi kan også tillade os at sige: Ro på, vi har klaret os igennem svære tider før," siger han.

Globalisering og gensidig afhængighed

Når det er sagt, så erkender Tom Knutzen, at de seneste års udfordringer i form af pandemien, krigen i Ukraine og konsekvenserne af den udgør nye, uventede udfordringer for alle virksomhedsledelser. Han forudser, at konsekvenserne af de nye udfordringer først vil blive fuldstændig klare noget tid ude i fremtiden. Lige nu er vi blot ved at lære, hvordan vi navigerer i den nye virkelighed.



"Jeg tror ikke, at vi kan drage alle konklusioner fra pandemien endnu. Men den har i hvert fald været med til at forstærke nogle af de andre udviklingstendenser, vi også arbejder med at forstå. Det er især konsekvenserne af den geopolitiske situation og klimaforandringerne. Begge dele har mindet os om, at vi alle bor på samme klode, og at globaliseringen har gjort, at vi er dybt afhængige af hinanden," siger han og tilføjer:

"Og dertil kommer den teknologiske revolution af digitalisering og kunstig intelligens, som vi alle prøver at udnytte og forstå potentialet af."

Tom Knutzen bider særligt mærke i, at klimabevidstheden har spredt sig til alle dele af samfundet i dag. En udvikling, han bifalder, og han erklærer sig samtidig som forsigtig optimist med hensyn til at få vendt udviklingen og stoppe klimaforandringerne. Igen vender han blikket bagud og minder om, at vi tidligere har adresseret lignende trusler.

"Vi må ikke undervurdere udfordringerne i klimændrin-

BESTYRELSESPOSTER

Bestyrelsesformand for Tivoli A/S siden 2017

Bestyrelsesformand for FLSmidt & Co A/S siden 2012

Næstformand for Jeudan A/S siden 2022

Bestyrelsesmedlem i den schweiziske ingredienskoncern Jungbunzlauer Holding AG siden 2022

Bestyrelsesmedlem i den schweiziske ingredienskoncern Givaudan SA siden 2022

Tidligere bestyrelsesposter i bl.a. Nordea Bank AB, C.W.Obel A/S, ISS A/S og DI



“Pointen er, at man ikke nødvendigvis altid skal gøre det, der står i toppen af alle managementbøger. For så bliver du som alle andre. Nogle gange er det smartere at analysere situationen og sige: Find fem fejl ved det, de andre gør. Nogle gange viser det, hvor muligheden for at differentiere sig ligger”

Tom Knutzen, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

gerne, men vi må gerne minde os selv om, at det er problemer, der bør kunne løses. Ikke mindst fordi vi tidligere har gjort lignende. Hvis vi tænker tilbage, er det jo formidabelt, hvad vi tidligere har kunnet gøre, da vi blev bevidste om andre miljøproblemer,” siger Tom Knutzen og tilføjer:

”Husk på udfordringen fra ozonlaget og på debatten om syreregnen. Husk på, at man ikke badede i Københavns havn for 30 år siden, fordi vandet var for forurennet. Det er problemer, vi har kunnet løse. Vi står nu i en klimakrise, der selvsagt er mange gange større i omfang, men det er altså ikke ukendt terræn for os. Jeg er muligvis en født optimist af sind, men jeg tror fuldt og fast på, at vi kan gøre noget ved udfordringerne.”

Udfordringer skaber muligheder

Når det kommer til konsekvenserne af klimæændringerne, så vælger Tom Knutzen at se muligheder, hvor andre måske vil se problemer. Det skyldes ikke mindst, at han er formand for den

danskfunderede globale leverandør af udstyr til især mine- og cementindustrien, FLSmidth.

Cementindustrien har en alvorlig klimaudfordring. Den er blandt de allerstørste, når det kommer til global udledning af CO₂. Det skyldes, at produktionen er ekstremt energikrævende, og at den kalk, der bliver forarbejdet i processen, også uleder drivhusgasser.

Cementindustrien står samlet for over syv pct. af den globale CO₂-udledning, viser tal fra Det Internationale Energiagentur. Det er et problem. Men det er også en gigantisk mulighed, mener Tom Knutzen.

”Man kan jo forsøge at løse problemet på forskellig vis. Man kan se på byggestandarder og forsøge at bruge andre materialer. Men man kan omvendt også tage udfordringen på sig og sige: Der er et problem, vi skal have løst i cementproduktionen. Og det er lige netop, hvad man gør flere steder – deriblandt i Danmark,” siger han og tilføjer:

”Ambitionerne er høje i cementindustrien, og man arbejder allerede med alternativer til kalk i produktionen. Man kan faktisk se en vej til at nedbringe emissionerne. Tænk på potentialet i det. Hvis man reelt finder den teknologiske løsning i cementproduktionen og enten kan reducere eller helt eliminere emissionerne i produktionen, vil det udgøre en fantastisk forretningsmulighed.”

Man skal turde gå imod strømmen

Tom Knutzen mener grundlæggende, at vi i samfundet og erhvervslivet har alle muligheder for at adressere nutidens udfordringer. Men han understreger alligevel, at netop én ting – nemlig konsekvenserne af nye geopolitiske hændelser – stiller store krav til direktioner og bestyrelser. De gør i hans optik klogt i at holde sig velorienterede med hensyn til udvikling og konsekvenser.

Tom Knutzen mener ikke, at vi skal frygte de omskiftelige tider, og vi skal ikke lade os påvirke negativt af dem. Vi skal for alt i verden heller ikke droppe den innovative tankegang og blot følge efter konkurrenterne, selvom det måske kan virke som det mest sikre, når udfordringerne står i kø. Han kommer med et illustrativt eksempel fra den schweiziske ingredienskoncern Jungbunzlauer, som viser værdien af at turde gå imod strømmen.

”Jungbunzlauer er en familieejet virksomhed, der på et tidspunkt var presset af, at kinesiske konkurrenter via lave prispunkter endte med at sætte sig på to tredjedele af verdensmarkedet. Mange vestlige aktører mente, at løsningen ville være at bygge fabrik i Kina, men Jungbunzlauer reagerede anderledes. De investerede i omkostningsreduktioner og produktion i Nordamerika og Europa,” siger han og afslutter:

”Da pandemien ramte, viste det sig at være den bedst tænkelige beslutning, man kunne have taget. Pointen er, at man ikke nødvendigvis altid skal gøre det, der står i toppen af alle managementbøger. For så bliver du som alle andre. Nogle gange er det smartere at analysere situationen og sige: Find fem fejl ved det, de andre gør. Nogle gange viser det, hvor muligheden for at differentiere sig ligger. Og det kan være værdifuldt.” ■



Juha Christensen:

Det, du vidste i går,
kan være forkert
i morgen

Da Juha Christensen overtog formandsposten i Bang & Olufsen for tre år siden, stod verden midt i en pandemi. Derpå fulgte forsyningskrise, krig og et gennembrud for kunstig intelligens – alt sammen forandringer, der har understreget, at en moderne virksomhed skal være agil som aldrig før.





FOTO: MARTIN SYLVEST



De sidste tre år har på mange måder været udfordrende for virksomheder over hele verden. Ingen forudså COVID-19-pandemien, forsyningskrisen eller krigen i Ukraine. De færreste var forberedt på indtoget af kunstig intelligens med bl.a. ChatGPT. Verden ændrer sig hurtigere end nogensinde før, og det skal man som virksomhed lære at navigere i, for det kommer kun til at gå hurtigere. Sådan lyder det fra Juha Christensen, formand for Bang & Olufsen, næstformand i Netcompany samt formand og storaktionær i den globale konsulentvirksomhed Star.

“Tingene ændrer sig hurtigere og hurtigere. Man har en tendens til at tænke, at det er en midlertidig ting, men jeg tror faktisk, at det vil blive ved. Og det kræver, at virksomheder fundamentalt ændrer deres måde at definere deres slutmål

på, og hvor tit de gør det,” siger Juha Christensen og fortsætter med et konkret eksempel: “I 1950’erne udarbejdede virksomheder en ny strategi hvert femte år, og det er ikke særlig mange år siden, at en del virksomheder udarbejdede årlige strategier. Men i dag er man nødt til at justere strategien hele tiden – måske en gang om måneden. Og jeg er ret sikker på, at vi i vores tid kommer til at skulle arbejde med små eller store strategijusteringer på ugentlig eller måske daglig basis.”

Fremtiden kræver nye, modulære systemer

Hos Bang & Olufsen er de i gang med at ruste sig til den nye transformationsagenda. Juha Christensen er sammen med resten af ledelsen bl.a. ved at forsøge at indrette virksomheden mere fleksibelt, så man er klar til at omstille sig til både uforudsete hændelser og de hastigt skiftende modestrømninger. Her

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Et globalt brand er nødt til at have et pejlepunkt, men det skal løbende justeres
- ✓ Virksomheder bør bygge nye, modulære systemer fra bunden – baseret på kunstig intelligens
- ✓ Bestyrelser kan med fordel nedsætte en strategikomité, hvor man kan fordybe sig i den langsigtede strategi



“Alle de systemer, der supporterer forretningen, kan ende med at være en hæmsko for store og små strategiske mål. Den nye virkelighed kræver, at systemerne bliver meget mere agile og konfigurerbare, så man hele tiden kan reagere på den nye realitet”

Juha Christensen, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

ser han, at den digitale infrastruktur i virksomheden står foran en nødvendig udvikling.

“Alle de systemer, der supporterer forretningen, kan ende med at være en hæmsko for store og små strategiske mål. Den nye virkelighed kræver, at systemerne bliver meget mere agile og konfigurerbare, så man hele tiden kan reagere på den nye

realitet. Det blev tydeligt under COVID-19-pandemien, hvor vi i Bang & Olufsen pludselig havde den fordel, at forbrugerne begyndte at købe flere ting til hjemmet, fordi de ikke kunne rejse. Derfor begyndte vores high end-produkter at rykke meget mere, end vi havde forventet. Der skulle vi reagere hurtigt og agere på, hvordan vores monobrand-butikker – der var lukkede – alligevel kunne servicere folk med at levere produkter. Og hele vejen op i vores supply chain skulle der laves ændringer, så vi kunne skaffe de produkter, som kunderne efterspurgte,” fortæller Juha Christensen.

Den tendens gælder ikke kun for Bang & Olufsen, mener han. Alle virksomheder bør overveje, hvordan man bygger nye, fleksible systemer – selvom det er en svær øvelse, erkender Juha Christensen: “Generelt kan man sige, at alle supportsystemerne og hele infrastrukturen skal laves om. Jo hurtigere man kan reagere, desto hurtigere kan man lukre på de ændringer, der sker. Det ideelle ville nok være at starte helt forfra i systemopbygningen, for de fleste virksomheder har en række legacy-systemer, der gør det svært at handle agilt. Kunne man starte forfra, ville det centrale være at opbygge systemerne omkring kunstig intelligens, sådan at alle data, der kontinuerligt kommer ind, skal tale til én – i stedet for at man selv skal ind og aktivt finde data. Det store skift i systemdesign lige nu er, at man begynder at bygge systemerne op med en arkitektur, der er fokuseret på data lakes (store samlinger af data, red.) og med små moduler, der hurtigt kan ændres.”

Som et konkret eksempel hos Bang & Olufsen nævner Juha Christensen den pludseligt opståede og meget store interesse for fransk flet i mode- og møbelbranchen, der førte til, at virksomheden på kort tid lancerede en højttaler med netop fransk flet.

“Det kunne vi bl.a. gøre, fordi vi har fået vores egen digitale Mozart-plattform, der er meget mere avanceret end noget

“Det er stadig sundt at have en årlig cyklus for strategi, hvor man giver sig tid og udnytter data og kunstig intelligens til at fortælle, hvad man skal kigge på. Ud fra værktøjerne planlægger man et slutmål, der ligger måske fem til otte år ude i fremtiden, fordi man er nødt til at have et pejlepunkt”

Juha Christensen, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

andet på markedet lige nu. Den har hjulpet os med at optimere vores 'time to market', så den i dag er blot en tredjedel af, hvad den var for fem år siden. Vi kan med andre ord komme meget hurtigere ud med et nyt produkt,” beretter Juha Christensen.

Kunstig intelligens hjælper med at bevare overblikket

Juha Christensen bor og arbejder til daglig i Californien, hvor fremtidens software og intelligente chatbots udvikles i disse år. Det er tydeligt, at han ser dem som en naturlig del af fremtiden – og dette kan ske hurtigere end først antaget.

“Hvis du zoomer ud og kigger på din virksomhed, fx et globalt luksusbrand som Bang & Olufsen, så vil man gerne forstå, hvad der sker i hovederne på kunderne. Det skal man som virksomhed bruge mange mennesker til at analysere sig frem til, men med kunstig intelligens kan du nå det samme på kortere tid og med færre ressourcer. Kunstig intelligens kan hjælpe os med at forstå data, og så kan vi som ledelse og bestyrelse analysere på det, vi ser, og træffe en beslutning ud fra dette,” siger Juha Christensen.

Han er dog klar over, at teknologien ikke er perfekt endnu: “Det er klart, at der bliver flere års kalibreringsproces, hvor man skal kigge meget kritisk på de resultater, vi får via kunstig intelligens. Vi kan allerede i dag se, at når kunstig intelligens fungerer godt, så fungerer det rigtig godt – og når det er dårligt, så er det helt skævt.”

Juha Christensen kunne godt tænke sig, at vi her i Danmark, og i Europa generelt, blev lidt bedre til at omfavne den nye teknologi: “I Europa er der en tendens til paranoia, og man har travlt med at regulere markedet. Europa fokuserer meget på, hvad der kan gå galt i stedet for at se på, hvad potentialet er. I Silicon Valley er der ingen, der holder udviklingen tilbage, tværtimod. Jeg tror, at det er en af årsagerne til, at kunstig intelligens bliver udviklet her. Jeg tror på, at kunstig intelligens er en refleksion af de mennesker, der sidder og udvikler, så hvis al udvikling sker af de samme mennesker inden for et isoleret område, så bliver resultatet præget af det. Derfor vil det være godt at få åbnet for

udviklingen af kunstig intelligens i Europa, så vi kan få vores egen branche og vores egne løsninger på området. Lad os sætte kreativiteten først og så stille spørgsmålene efterfølgende.”

Langsigtede strategier kan ændres hurtigt

En del af Bang & Olufsens strategi de kommende år handler om at trække noget af produktionen tilbage til Danmark – dels for at have styr på bl.a. materialevalg, og dels for at have produktionen tæt på dér, hvor designerne og ingeniørerne sidder.

“I Danmark har Bang & Olufsen traditionelt været et midrange til high end-brand, men i udlandet er det et luksusbrand, hvor vi er placeret i kategori med fx Hermès og Louis Vuitton i de store byer. Vores strategi er at blive endnu mere eksklusiv, og derfor har vi for nylig genåbnet en af vores fabrikker i Struer, hvor vi nu producerer skræddersyede produkter. Her bestemmer kunderne selv materialer og farver,” lyder det fra Juha Christensen.

Der er med andre ord stadig plads til langsigtede strategier i en virksomhed som Bang & Olufsen – så hvordan hænger det sammen med forestillingen om, at alt ændrer sig hurtigere end nogensinde før?

UDVALGTE BESTYRELSESSPOSTER

Bestyrelsesformand for konsulentvirksomheden Star siden 2008. Virksomheden har i dag 750 ansatte verden over, og er fokuseret på strategidesign og software inden for adtech, healthtech, fintech og bilbranchen og fik for nylig den japanske gigant NTT ind som medinvestor

Næstformand i det danske it-selskab Netcompany siden 2016

Medlem af Bang & Olufsens bestyrelse siden 2016, hvor han blev næstformand. Siden 2020 bestyrelsesformand



OM JUHA CHRISTENSEN

Født i 1964 – læste forretningsadministration på London Business School 1996-1997, men nåede ikke at gøre uddannelsen færdig, da han stiftede virksomheden Symbian

Siden 2004 professionelt bestyrelsesmedlem, herunder stifter og bestyrelsesformand for Star og CloudMade

Fra 2000 til 2004 Corporate Vice President, Mobile Devices Division Microsoft

Stiftede i 1997 Symbian og udarbejdede den første forretningsplan for mobilsoftwaren, som Nokia købte i 2008

Blev i 1992 direktør for Psion i London, der producerede håndholdte computere, og som Motorola senere købte

Oprettede i 1988 et amerikansk kontor for Microspot, der licenserede printersoftware til Apples Mac og lavede drivere til store farveprintere

“Det er stadig sundt at have en årlig cyklus for strategi, hvor man giver sig tid og udnytter data og kunstig intelligens til at fortælle, hvad man skal kigge på. Ud fra værktøjerne planlægger man et slutmål, der ligger måske fem til otte år ude i fremtiden, fordi man er nødt til at have et pejlepunkt. Det er ligesom, når man sejler – det gælder om at få et pejlepunkt, der er så langt ude som muligt, og så justerer man ud fra det. Det er her, hvor de små justeringer kommer ind. Hvis man derimod

stædigt holder fast i sin strategiplan, så risikerer man at sejle det forkerte sted hen,” udtaler Juha Christensen.

Bestyrelsesarbejdet bør gentænkes

De nye tider giver ikke blot nye produktionsforhold og ændrede marketingstrategier – også selve bestyrelsens arbejde er i forandring, mener Juha Christensen, der udover formandsposterne hos Bang & Olufsen og Star også sidder som næstformand i it-virksomheden Netcompany.

“Som jeg ser det, har en bestyrelse to roller, der er diametralt modsatrettede. Den ene handler om governance, altså om at se tilbage og vurdere resultaterne. Den anden rolle er at understikke strategien fremadrettet. Det er dermed to ret forskellige roller, man skal udfylde, hvor man både skal være i fortiden og i fremtiden på én gang. Derfor har vi i Bang & Olufsen nedsat en strategikomiteé, hvor vi kan fordybe os i strategien fremadrettet. Det er ikke mange steder, man har det, men jeg mener, at det er best practice,” siger Juha Christensen.

De nye tider får dermed direkte indflydelse i bestyrelseslokalet, og ifølge Juha Christensen går det helt ned på mikroniveau i forhold til, hvordan man afholder de enkelte møder: “Når forandringer sker så hurtigt som i disse år, bliver man nødt til at ændre måden, man eksekverer et bestyrelsesmøde på. Det, du vidste i går, kan næsten være en hæmsko og holde dig tilbage fra det, du har fundet ud af i dag. Derfor skal du være agil nok til hurtigt at kunne ændre på tingene – og det er lidt imod den måde, bestyrelser normalt fungerer på, hvor man som regel mødes en gang i kvartalet og tjekker, om alting går som forventet. Men tingene kan jo ændre sig en million gange på et kvartal,” afslutter Juha Christensen. ■

Merete Eldrup:

Det er stadig relevant
at se flere år frem,
men vi skal konstant
være parate til at
ændre kurs

Merete Eldrup skiftede i 2019 chefstolen i TV 2 ud med en række bestyrelsesposter, heriblandt som bestyrelsesformand for Nykredit og Egmont. Hun mener, at man i topledernet gør klogt i at holde øje med nutidens trusler og udviklingstendenser. Man skal ikke frygte dem, men være parat til at reagere på dem.



en tid med hastige forandringer kan det være udfordrende at navigere virksomheden og lægge de langsigtede strategier, der er en af forudsætningerne for vækst. Men det er ikke ensbetydende med, at man skal lægge færre kræfter i det visionære strategiarbejde – man skal blot være parat til at ændre kurs, hvis udviklingen tager en uventet drejning. Det mener det professionelle bestyrelsesmedlem Merete Eldrup. Hun sidder i dag som formand for bestyrelsen i både Nykredit, Egmont Fonden, Egmont International og Københavns Universitet. Hun er tillige menigt medlem af bestyrelserne i rederiet bag Molslinjen, lufthavnen Kalaallit Airports samt tænketanken Justitia.

”Det er først og fremmest vigtigt at være bevidst om sit risikobillede. Derudover er evnen til at reagere hurtigt essentiel. Men jeg er ikke enig i påstanden om, at tre- eller femårsstrategier skulle være døde på grund af nutidens transformationer, som nogle mener. Det dur jo ikke bare at køre ud i det blå og se, hvad der så sker,” siger hun og tilføjer:

”Der er altid brug for at have en retning. Det er stadig klogt at stille efter noget, tro på et produkt – eller at bestemte markeder bevæger sig i en bestemt retning. Men det er også vigtigt at have evnen til at stoppe op og indse, at noget ikke gik som forventet, og derefter at kunne handle hurtigt på den forandrede virkelighed.”

Merete Eldrup mener, at det lige nu er meget brancheafhængigt, hvor transformationen sker. Når det er sagt, er hun overbevist om, at der med den digitale teknologi sker et historisk udviklingshop netop nu. Det påvirker os alle. Men på forskellig vis.

”Jeg tror, at vi om 20 år vil se tilbage på nutiden som en tid, hvor der skete endnu et stort teknologispring. Ligesom at Google nærmest afløste opslagsværkerne, så kan kunstig intelligens og chatbots ende med at afløse eller supplere Google. Det giver både udfordringer og muligheder. Men ikke de samme for alle aktører – og slet ikke i samme tempo for alle,” siger hun.

Parat til hurtigt at sadle om

Merete Eldrup har været et kendt ansigt i både offentligheden og erhvervslivet i årtier. Hun er oprindeligt uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet og startede herefter

“Jeg tror, at vi om 20 år vil se tilbage på nutiden som en tid, hvor der skete endnu et stort teknologispring. Ligesom at Google nærmest afløste opslagsværkerne, så kan kunstig intelligens og chatbots ende med at afløse eller supplere Google. Det giver både udfordringer og muligheder”

Merete Eldrup, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

som fuldmægtig i Finansministeriet. Hun arbejdede sig derefter op i hierarkiet i Erhvervsministeriet og senere i Miljø- og Energiministeriet.

Herefter tog hendes karriere et skift mod mediebranchen. I 1997 blev hun ansat som direktør i JP/Politikens Hus, og i perioden 2007 til 2019 var hun adm. direktør for mediekoncernen TV 2 – en position, som hun i dag nok er mest kendt for. Merete Eldrups holdninger til udefrakommende trusler stammer i høj grad fra hendes tid i mediebranchen. Det er også herfra, hun

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Man skal være villig til at sadle om, når ens strategi bliver overhalet af udviklingen
- ✓ Alle brancher vil i større eller mindre grad blive ramt af digitale udfordringer
- ✓ Bestyrelser og direktioner gør klogt i at være velorienterede om udviklingstendenser

BESTYRELSESPOSTER

Bestyrelsesformand for Egmont Fonden og Egmont International A/S siden 2023

Bestyrelsesformand for Nykredit A/S siden 2020

Bestyrelsesformand for Københavns Universitet siden 2020

Bestyrelsesmedlem i Nordic Ferry Infrastructure (ejer af Molslinjen A/S) siden 2021

Bestyrelsesmedlem i Kalaallit Airports International siden 2019

Bestyrelsesmedlem i Tænk tanken Justitia siden 2012

Tidligere formand for Rockwool Fonden og menigt medlem i Rambøll A/S og Gyldendal A/S



OM MERETE ELDRUP

Født i 1963 og uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet i 1988

Fra 2019 bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem for en række virksomheder og institutioner

Fra 2007 til 2019 CEO for TV 2 Danmark

Fra 1997 til 2007 Direktør i JP/Politikens Hus

Fra 1995 til 1997 Vicedirektør i Energistyrelsen under Miljø- og Energiministeriet

Fra 1993 til 1995 Sekretariatschef i Erhvervsministeriet

Fra 1988 til 1993 forskellige positioner i Finansministeriet

gerne kommer med et eksempel på, hvordan man i praksis kan adressere dem.

"Mens jeg var på TV 2, blev det hurtigt tydeligt, at teknologiens udvikling ville gøre streaming til et alternativ til flow-tv. Men det var usikkert, hvornår og i hvilket omfang. Ville der fx være bredbånd nok, og ville seerne kunne finde ud af at bruge det? Der var meget tvivl i begyndelsen. Streaming kom ind i vores strategi, men i begrænset omfang. Mest af alt skulle vi

holde øje med udviklingen," fortæller hun.

Men med streamingtjenestens indtog i Danmark begyndte en ekstremt hurtig udvikling, som Merete Eldrup og resten af ledelsesteamet måtte reagere på.

"Vi havde lagt en treårig strategi, men allerede i det første år af strategien kom Netflix bragende ind på det danske marked med et streamingtilbud til 39 kr. om måneden. Bredbånd var ikke noget problem, og det viste sig, at brugerne sagtens kunne navigere i teknologien og hurtigt tog den til sig. Pludselig stod det klart for os alle, at streaming ville blive stort. Derfor måtte vi hurtigt ændre vores strategi. Fra det øjeblik handlede det om at producere godt indhold, stille det til rådighed for folk og lade dem vælge, hvor og hvornår de ville se det," siger hun.

Teknologi skaber akutte trusler

Erfaringerne fra hendes to årtier i en mediebranche, der gentagne gange er blevet udfordret på teknologifronten, udgør en del af fundamentet i Merete Eldrups syn på virksomhedsdrift. Også i dag, selvom det er fire år siden, hun forlod branchen og gik den professionelle bestyrelsesvej.

Når man spørger Merete Eldrup om at fremhæve et eksempel på et område, hvor der lige nu er et akut behov for at adressere en trussel, så peger hun på undervisningsområdet, hvor hun som formand for Københavns Universitet netop adresserer én.

"Fremkomsten af kunstig intelligens i form af ChatGPT er jo ekstremt interessant, men den udgør selvsagt en trussel. Vi bliver lige nu nødt til at se på, hvordan den bliver brugt – og at

“Man kan i dag ikke sidde i direktion eller bestyrelse, hvis man ikke følger med i udviklingstendenserne. Man risikerer at blive taget på sengen”

Merete Eldrup, bestyrelsesformand og professionelt bestyrelsesmedlem

den potentielt kan bruges i eksamenssituationer. Det er et akut problem, vi skal adressere på både den korte og den lange bane,” siger hun.

Svaret på, hvordan man på undervisningsområdet i sidste ende vil håndtere udfordringen, er ikke afklaret. Men Merete Eldrup har alligevel en grundholdning, som hun styrer efter.

“En mulighed er jo at gå tilbage til blyant og viskelæder. Det gør man visse steder. Bl.a. i England, hvor min søn studerer. Men jeg tror ikke, vi kommer uden om at favne og integrere teknologien. Den er der jo, og den bliver brugt. Derfor må vi tilpasse os teknologien,” siger hun og tilføjer:

“Måske er det lidt, som da lommeregneren dukkede op. Den blev indledende forbudt at bruge, men det er den jo ikke forsvundet af. Du skal have talforståelse for at bruge den. Det bliver måske det samme med chatbots. Måske skal fremtidens studerende bruge dem til at stykke ting sammen. Måske endda ting, der er mere komplicerede – og så bruge kræfterne på at præsentere resultatet.”

ESG er vigtig for den finansielle sektor

Som formand for Nykredit er Merete Eldrup også opmærksom på teknologiens tigerspring og effekten på realkreditgigantens virke. Men her mener hun, man kan se et eksempel på, at nutidens udvikling ikke nødvendigvis vil vise sig at blive en regulær disruption, der ændrer fundamentet for forretningen.

“I den finansielle sektor ser vi selvfølgelig også på udviklingen inden for fintech. Men står vi foran noget, der vil definere en fuldstændig anderledes forretningsmodel? Det tror jeg ikke. Når kunderne skal træffe en beslutning om realkreditlån, der er den nok største økonomiske beslutning i deres liv, vil de faktisk gerne sidde ned og tale med en person om det. Det ændrer teknologien ikke ved,” siger hun.

Teknologi bliver løbende udviklet og implementeret i finanssektoren. Men det udgør i Merete Eldrups optik mere en evolution end en revolution. Det er dog ikke ensbetydende med, at realkreditområdet er statisk. Men hun mener, at transformationerne i finansverdenen vil komme fra en anden front – nærmere betegnet det stigende fokus på ESG (Environment, Social & Governance).

“Engang var CSR-rapporten en fin, lille sag med billeder af affaldssortering. I dag er ESG blevet en del af kerneforretningen. ESG stiller krav til strategi og revision. Der er lovgivning om det. Snart skal alle store virksomheder til at afrapportere på området. Det kan have store perspektiver,” siger hun og tilføjer:

“Allerede i dag er ESG en del af vores kreditsager, både når det gælder private og virksomheder. Vi ved, at vi kommer til at skulle rapportere på kundernes ageren, hvilket betyder, at vi skal have kendskab til klimaaftrykket fra vores kunde-base.”

Det stiller krav internt i et realkreditinstitut og bank, men der er også potentielle konsekvenser udadtil. Realkreditkunder skal måske forberede sig på, at regelsæt i fremtiden potentielt vil kunne påvirke deres lånemuligheder.

“Der kan blive rejst flere spørgsmål relateret til ESG. Hvor meget vil eller må man låne til en industri, der er olie- eller kul-baseret? De vilkår vil være baseret på lovgivning. Det vil måske presse nogle kundetyper. Det vil måske resultere i, at der skal være øget dialog med dem om, hvordan de kan flytte sig. Jeg tror, den finansielle sektor kan komme til at spille en stor rolle i kundernes omstilling,” siger hun.

Ledelser skal være velorienterede

Merete Eldrup kan se mange potentielle konsekvenser af nutidens udviklingstendenser. Men hvor de vil manifestere sig, og i hvilket omfang, mener hun vil være meget forskelligt. Det eneste, der er sikkert, er, at udfordringerne kan komme – og at ledelser gør klogt i at holde øje med dem.

“Jeg synes, det er tydeligt, at risikostyring fylder mere i bestyrelsesarbejdet i dag. Man bliver nødt til at skanne landskabet. Man kan ikke lave den perfekte plan – det har man nok aldrig kunnet. Der var jo ingen, der kunne se hverken pandemien eller krigen komme,” siger hun.

Merete Eldrup fortæller, at man i Nykredit bl.a. gør meget ud af at sørge for, at både bestyrelse og direktion følger med i tendenser og dermed potentielle transformative trusler. Den model vil hun anbefale andre aktører i erhvervslivet at blive inspireret af.

“Vi starter ofte bestyrelsesmøder med indlæg fra eksterne. Vi har fx haft to indlæg, der handlede om geopolitiske emner. Selvom Nykredit ikke driver meget forretning ude i verden, så påvirker verdenssituationen os – og vi har samtidig kunder, der netop er til stede i mange lande. Derfor er det vigtigt at være velorienteret,” siger hun og tilføjer:

“Man kan i dag ikke sidde i direktion eller bestyrelse, hvis man ikke følger med i udviklingstendenserne. Man risikerer at blive taget på sengen. Du kan ikke forudse alt, men du bliver nødt til at være orienteret – og være parat til at handle, når truslerne manifesterer sig.” ■



Jeppe Christiansen:

Forholdet til Kina er nutidens helt store usikkerhedsfaktor

Maj Invest-koncernens CEO, Jeppe Christiansen, vurderer de langsigtede trends i sine analyser. Han anser Vestens forhold til Kina som nutidens største usikkerhedselement. Han er dog optimistisk med hensyn til en langsigtet løsning og minder om, at vi er kommet igennem usikre perioder før.



“Som virksomhed er man nødt til at have en plan B. Man bliver fx nødt til at overveje, hvordan ens supply chain vil kunne fungere uden kinesiske leverandører. Man er også nødt til at overveje, hvad der sker, hvis Kina lukker sig om sig selv, og man derfor må afskrive al aktivitet dér”

Jeppe Christiansen, CEO, Maj Invest Holding

Hvis man skal identificere den allerstørste risiko for virksomheder og økonomien generelt, bør man kigge mod øst. I nutiden er det netop risikoen for drastiske ændringer i vores handelsmønstre med Kina, der udgør det største usikkerhedselement.

Sådan ser verdenssituationen i hvert fald ud, hvis man spørger Jeppe Christiansen, der er CEO for Maj Invest Holding. Som topchef for en investeringskoncern med værdier for over 80 mia. kr. under forvaltning er han vant til at analysere udviklingstendenser med lange tidshorisonter.

Jeppe Christiansen er moderat optimistisk med hensyn til den retning, verden bevæger sig i. Det gælder også hans syn på, hvordan samhandlen mellem Vesten og Kina på sigt vil stabilisere sig trods nutidens usikre omstændigheder. Forholdet kan meget vel være ved at ændre sig, men han tror ikke, at båndene bliver helt kappet.

”Man skal jo drive forretning ud fra, hvad de mest sandsynlige scenarier er. Vores tese er, at samhandlen mellem de vestlige lande og Kina vil fortsætte, men måske i et lidt lavere gear. Samarbejde er en gensidig fordel for alle parter. Der er et så stort win-win-element i samhandlen, at den nok fortsætter – og forhåbentlig blot finder et nyt leje,” siger han.

Når det er sagt, så mener han, at virksomheder gør klogt i at tage den geopolitiske uro seriøst. For selvom det måske ikke

er sandsynligt, at Vestens virksomheder skal til at finde helt nye underleverandører, er det et scenarie, der ikke kan udelukkes. Der er simpelthen opstået et behov for at udarbejde risikoscenarier, der for få år siden nærmest var utænkelige, vurderer Jeppe Christiansen.

”Som virksomhed er man nødt til at have en plan B. Man bliver fx nødt til at overveje, hvordan ens supply chain vil kunne fungere uden kinesiske leverandører. Man er også nødt til at overveje, hvad der sker, hvis Kina lukker sig om sig selv, og man derfor må afskrive al aktivitet dér. Det er worst case-scenarier. De er nok usandsynlige. Men man bliver nødt til at se på, om man vil kunne overleve det,” siger han.

Tilbage til normalsituationen

Maj Invest-koncernen blev grundlagt i maj måned 2005 af Jeppe Christiansen og Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD) som medinvestor. Formålet var at opbygge en fagligt funderet investeringsvirksomhed. Siden er udviklingen gået stærkt.

Maj Invest Holding har til dato etableret fem private equity-fonde – med en sjette på vej. Investeringselskabet er blevet en tung aktør inden for asset management, står bag børsnoterede investeringsfonde og har desuden bevæget sig ind i bankdrift. Ejerskabet har også ændret sig. I dag er Maj Invest Holding ejet af koncernens ledelse og medarbejdere. Det har

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Danske virksomheder gør klogt i at udarbejde risikoscenarier i deres samhandel med Kina
- ✓ Det store fokus på klima og grøn energi skaber muligheder, men der er også udfordringer
- ✓ Vi skal ikke lade os skræmme af nutiden, for vi har været igennem transformative tider før



OM JEPPE CHRISTIANSEN

Født i 1959 og uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet i 1985

Fra 2005 CEO, Maj Invest Holding

Fra 2004 til 2009 tillige direktør for Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD)

Fra 1998 til 2004 Direktør i Danske Bank

Fra 1988 til 1998 Fondschef i LD, senere vicedirektør

Fra 1986 til 1988 økonom i SDS

I dag er han også formand for Haldor Topsøe A/S samt medlem af bestyrelsen i Kirkbi A/S og Novo Holdings A/S samt USTC

lidt over 100 ansatte og hovedkontor på Gammeltorv i København.

Maj Invest lever på sin vis af sin analytiske ekspertviden og investeringstalant. Forstået som dens evne til at dybde- og langtidsanalysere alt fra makroøkonomiske tendenser til konkrete virksomheder, ny teknologi og tendenser. Maj Invest har analytikere og investeringsprofessionelle ansat til det hele. Jeppe Christiansen står således på et fundament af ekspertvi-

den, når han udtaler sig. Det er nok også deri, man skal finde årsagen til, at han udstråler noget nær stoisk ro, når han kommenterer nutidens risici.

”Det er ikke, fordi man skal være uinteresseret i nutidens hændelser, men det har værdi at se på tidligere adfærdsmønstre fra andre udfordrende tider. Tag aktiemarkedet som eksempel. Når der kommer krigstrusler, falder det typisk 10-20 pct. Herefter svupper det stille og roligt tilbage. Dét er et eksempel på, at vi reagerer på noget, men i sidste ende vender man tilbage til en normal situation,” siger han.

Han anerkender dog, at de seneste års udfordringer har vist, hvordan vi alle stadig kan blive overraskede. Det var COVID-19 et eksempel på. Men han ser igen samme mønster.

”Det var naturligvis en udfordrende periode. En af de ting, der gjorde pandemien speciel, var, hvor forskelligt den ramte. I fx underholdningsindustrien og restaurationsbranchen gik omsætningen fra indeks 100 til indeks nul fra én dag til den næste. Andre steder kunne medarbejderne arbejde videre hjemmefra. Visse brancher blæste bare derudaf,” siger han.

”Mest bemærkelsesværdigt var det nok, at problemerne i sidste ende forsvandt lige så hurtigt, som de var kommet. I dag lever vi jo videre, nærmest som om intet var hændt. Statsministeren sagde, at Danmark aldrig bliver det samme igen. Realiteten er dog, at vi på mange måder nærmest er blevet det samme,” lyder konklusionen fra Jeppe Christiansen.

Grønne muligheder og udfordringer

Beder man Jeppe Christiansen om at nævne de mest transformative tendenser, han generelt ser lige nu, nævner han følgende: Vestens forhold til Kina, kunstig intelligens samt den grønne omstilling. Med hensyn til den grønne omstilling, så er det et felt, som Maj Invest har haft i sigtekornet i en årrække. Både via virksomhedsinvesteringer i sine private equity-fonde og via sine børsnoterede investeringsfonde.

Jeppe Christiansen forudser, at der også fremover vil være forretningsmuligheder i netop det felt.

”Med hensyn til grøn energi må man bare konstatere, at der sker en konvertering til grøn energi i disse år. Det vil give en vækstimpuls i verden, fordi der skal investeres mere. Der opstår virkelig mange forretningsmuligheder. Det er også derfor, at vi har lavet et produkt, der hedder grønne obligationer, samt en aktieafdeling, der hedder Net Zero 2050. Vi indretter os efter udviklingen,” siger han.

Jeppe Christiansen advarer dog imod overdrevet optimisme på området. Den grønne omstilling er også underlagt en masse visionære tanker og idéer, som ikke altid vil forvandle sig til profitabel forretning.

”Problemet er, at der er en disconnect mellem det, jeg nogle gange kalder politisk ønsketænkning, og de faktiske forhold i industrien. Det er en kæmpe opgave at omkalfatre energisystemet. Der er masser af interessant ny teknologi, der bryder frem, men vi er lidt forsigtige omkring det. Der er utrolig meget af det, der ikke er profitabelt,” siger han og tilføjer:

”Realiteten er, at omstillingen kun går i gang, hvis det er CO₂-afgifter eller subsidier, der driver udviklingen. Grøn energi skal være billigere end fossil energi for at få fat. Der er områder,

“Det historiske perspektiv skal med i vurderingerne. Det er specielt interessant at huske på vores klassiske reaktionsmønstre. Det gælder også 'gas-krisen'. Den resulterede i prisstigninger inden for energi. Men i sidste ende gik det også her bedre, end man havde frygtet”

Jeppe Christiansen, CEO, Maj Invest Holding

hvor der endnu ikke er en holdbar forretningsmodel. Derfor er vi nogle gange lidt tilbageholdende med vores investeringer her.”

Jeppe Christiansen erkender, at vi lever i en tid, hvor der opstår trusler i kølvandet på de hastige forandringer. Men hans grundlæggende holdning er, at de ikke er større, end at vi kan tilpasse os dem. Forholdet til Kina, kunstig intelligens og grønne tiltag fylder måske meget i mediebildet lige nu. I realiteten er det dog interessefelter, som Maj Invest har analyseret og adresseret i årevis.

Grøn omstilling har været brandvarmt i mindst fem år. Den digitale teknologiudvikling i noget nær 25 år. Forholdet til Kina har været et interessefelt endnu længere tid. Det hele har Maj Invest haft eksperter til at vurdere lige så længe, fortæller han.

Jeppe Christiansen maner grundlæggende til ro. Han holder af en historisk sammenligning, når han taler om de tider, vi lever i.

”Min mormor blev født i år 1900. Hun var 14 år, da Første Verdenskrig kom. Hun var 18, da den spanske syge ramte. Hun var 29, da Wall Street kollapsede, og 40 år, da Anden Verdenskrig brød ud. Når folk siger, at nutiden er værre end noget andet, de har oplevet, tænker jeg på hende. Man skal passe på, at man fokuserer så meget på det, man står midt i, at man glemmer at sætte det i perspektiv,” siger han.

Hans pointe er, at verdenshistorien er fyldt med perioder, hvor vi pludselig stod med store, verdensomvæltende udfordringer. Dem har vi klaret os igennem. Tingene har det med at tilpasse sig og rette sig op igen, forklarer han.

”Det historiske perspektiv skal med i vurderingerne. Det er specielt interessant at huske på vores klassiske reaktionsmønstre. Det gælder også 'gas-krisen'. Den resulterede i prisstigninger inden for energi. Men i sidste ende gik det også her bedre, end man havde frygtet. Markedsmekanismerne kombineret med politiske indgreb sikrer, at vi tilpasser os,” siger han.

Global gensidig afhængighed

Når det er sagt, påpeger Jeppe Christiansen atter, at det nok er i Vestens forhold til Kina, at nutidens største forretningsmæssige udfordring ligger. Selvom et fuldstændigt brud mellem landene i hans optik ikke er sandsynligt, gør man sig som virksomhedsledelse klogt i at overveje scenariet.

Det skyldes, at problemet vil være omfattende, hvis det sker. Han minder om, at vi har brugt de seneste tre årtier på at flytte produktion til Østen. Det vil være en enorm opgave at tage den retur. Samhandel med Kina påvirker meget mere, end vi går og tænker på i hverdagen. Det gælder også den grønne omstilling.

”Realiteten er jo, at du ikke kan elektrificere verden uden at starte i Kina. De sidder på processering af mineraler og på halvdelen af komponenterne i elbilernes batterier. Både EU og USA ser lige nu på, hvordan vi kan skabe en grøn omstilling uden at være afhængige af Kina. For sagen er, at det kan vi ikke lige nu,” siger han og afslutter:

”Men Kina er også afhængig af os. Derfor tror jeg, at samhandlen vil fortsætte. Det viser de historiske erfaringer også. Det er derfor, at vi i Maj Invest bruger ret meget tid på at studere historien. Man kan måske forholde sig på en mere fornuftig måde, når man gør det.” ■

OM MAJ INVEST HOLDING A/S

Maj Invest Holding er moderselskab i en investerings- og rådgivningskoncern, der står bag fem private equity-fonde, børsnoterede investeringsforeninger samt investeringsrådgivning

Lønmodtagernes Dyrtidsfond var investor i Maj Invest, men i dag ejes Maj Invest-koncernen af ledelsen og medarbejdere. Den har lidt over 100 ansatte

En stor del af aktiviteterne ligger i Fondsmæglerselskabet Maj Invest A/S og Maj Invest Equity A/S. Maj Invest-koncernen består herudover af Maj Bank A/S og en række managementselskaber relateret til koncernens aktiviteter inden for forretningsområdet Private Equity

Koncernen forvaltede porteføljer af børsnoterede aktier og obligationer med en samlet volumen på ca. 80 mia. kr. ved udgangen af 2021. Derudover rådgiver den en række kapitalfonde, der ved udgangen af 2022 havde et samlet investeringstilsagn på ca. 10 mia. kr.

Maj Invest Holding kom ud af 2022 med bruttoindtægter på 502 mio. kr. og et resultat før skat på 252 mio. kr.



“Kina er også afhængig af os. Derfor tror jeg, at samhandlen vil fortsætte. Det viser de historiske erfaringer også. Det er derfor, at vi i Maj Invest bruger ret meget tid på at studere historien. Man kan måske forholde sig på en mere fornuftig måde, når man gør det”

Jeppe Christiansen, CEO, Maj Invest Holding

Transform Tomorrow Today

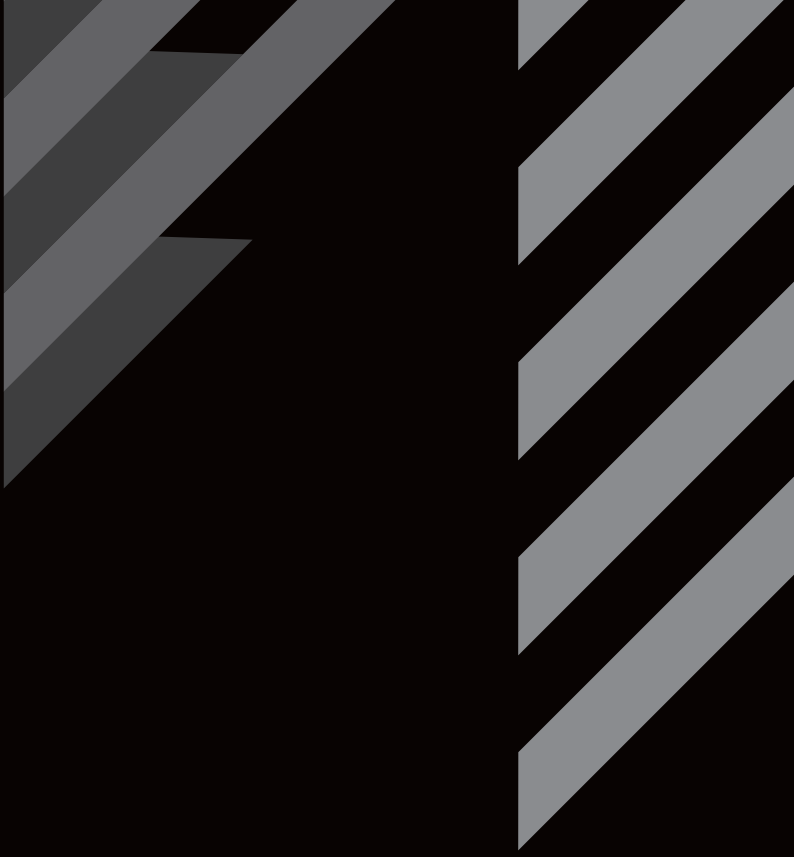
Transformationsagendaen stiller store krav til de danske topledere, men den skaber også nye muligheder for vækst. Lige nu forholder topledere sig fx til, hvordan cybertruslen, kunstig intelligens, Cloud-løsninger og bæredygtighedsagendaen transformerer deres virksomhed.

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



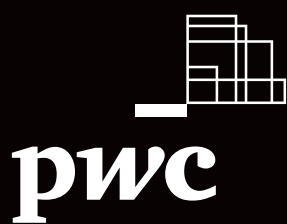
pwc.dk/consulting





Læs CXO Magasinet på

www.cxomagasinet.dk



Revision. Skat. Rådgivning.

Kr. 100,-



9 788794 274135 00034

Succes skaber vi sammen ...