

Årets Ejerleder 2024 | Berit Willumsgaard og Søren Rasmussen, Albatros Travel A/S

Årets Temapris 2024 | Peter Grøftehauge, Autorola A/S

Årets Hæderspris 2024 | Familierne Tøpholm og Westermann, WS Audiology A/S

# CXO | MAGASINET

40 | 2024 UDGIVET AF PwC | TØPLEDERNES MAGASIN

A hand is shown pointing towards the right, with a digital background of binary code (0s and 1s) in various colors (red, yellow, blue). The hand is positioned in the center-right of the frame, with the index finger pointing towards the right edge. The background is a dark grid with binary digits scattered across it, some appearing to float or be projected.

Ejerledede virksomheder har fokus

på digital transformation og innovation

I DETTE NUMMER: Læs om, hvordan nogle af de dygtigste ejerledede virksomheder anvender digitalisering og innovation til at skabe vækst, effektivisere processer og styrke konkurrenceevnen. Få indsigt i konkrete erfaringer omkring digital strategi og ledelse, suppleret med de vigtigste konklusioner i Ejerlederanalysen 2024 fra PwC

## Ansvarshavende redaktion:

Lars Baungaard, adm. direktør og Senior Partner, PwC

Mads Melgaard, direktør og markedsleder, PwC  
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing, kommunikation og corporate sustainability, PwC  
For denne udgave udvidet med Ulrik Ræbild, partner, markedsleder for middle market og ansvarlig for Årets Ejerleder, PwC

Udgiver: PwC

## I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse  
Journalister: Nikolai Steensgaard, Flemming Østergaard, Jacob Hille og Kåre Peltersen

Grafisk design og grafik: Anette Riemann

40. udgivelse 2024

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.



## 16-23

**Digital transformation.** Danske ejerledere sætter digital transformation og innovation højt på agendaen for at sikre vækst og konkurrencedygtighed. Trods udfordringer med at skabe fuld værdi af deres teknologiinvesteringer viser ejerlederne vilje til at omfavne fremtidens muligheder.

## 36-41

**Digitaliseringen binder Bangalore og Skive tæt sammen**

Interview med Årets Temapris 2024, Region Midt- og Vestjylland, Morten Nors, Idé-Pro A/S

## 42-47

**OSK Design revolutionerer maritim arkitektur med virtual reality og AI**

Interview med Årets Temapris 2024, Region Østjylland, Anders Ørgård og Jacob Høgh Thygesen, OSK Design A/S

## 48-53

**Site-Security udvikler digitale alarmsystemer til fremtidens behov**

Interview med Årets Temapris 2024, Region Sydjylland, Lasse Østergaard-Jensen, Site-Security A/S

## 54-59

**Frimann Biler optimerer forretningen gennem målrettet digitalisering**

Interview med Årets Temapris 2024, Region Sjælland, Kim Frimann, Frimann Biler A/S

## 60-65

**Behov for teknologispring i forsvarsindustrien skaber vækst i UXV Technologies**

Interview med Årets Temapris 2024, Region Hovedstaden, Steven Friberg, UXV Technologies ApS

## 04-09

**Medarbejderne er fundamentet for virksomhedens succes**

Interview med Årets Hæderspris 2024, familierne Tøpholm og Westermann, WS Audiology A/S

## 10-15

**"Det er en enorm frihed at være ejerleder"**

Interview med Årets Ejerleder 2024, Berit Willumsgaard og Søren Rasmussen, Albatros Travel A/S

## 24-29

**Autorola har skabt en digital revolution i autobranschen**

Interview med Årets Temapris 2024, Peter Grøftehaug, Autorola A/S

## 30-35

**En global sikkerhedsleverandør med rødder i Nordjylland**

Interview med Årets Temapris 2024, Region Nordjylland, Lars Sneftrup Pedersen, Admin By Request ApS

# Ejerledere styrker fokus på digital transformation

**D**e danske ejerledere udgør en af grundpillerne i dansk erhvervsliv. Det er derfor positivt at se, at de bedst performende ejerledere fortsat bevarer høje vækstrater i virksomhederne. Det er en af konklusionerne, når vi ser på Ejerledeanalysen 2024 fra PwC, udarbejdet i forbindelse med kåringen af Årets Ejerleder 2024. Analysen viser bl.a., at 66 pct. af ejerlederne har oplevet en vækst på mere end 25 pct. de seneste tre år. Knap hver tiende ejerledede virksomhed (8 pct.) har oplevet en vækst på over 100 pct. i samme periode.

Positivt er det også, at ejerlederne ser optimistisk på fremtiden og forventer yderligere vækst i de kommende år. Ejerledeanalysen 2024 viser således, at 63 pct. af ejerlederne forventer en vækst på mere end 25 pct. i de kommende tre år. 15 pct. forventer, at deres virksomhed har mere end fordoblet omsætningen, når de ser tre år frem. Vi ser desuden, at ejerlederne i høj grad har sat digital transformation og implementering af ny teknologi på agendaen. Når man spørger de bedst performende ejerledere, hvad der står øverst på deres strategiske prioriteringsliste, svarer hele 81 pct., at digital transformation er blandt de tre vigtigste temaer for deres virksomhed i de kommende 12 måneder. Flere end fire ud af ti har digital transformation som højeste prioritet.

I denne udgave af CXO Magasinet kan du læse om, hvordan nogle af de mest succesfulde ejerledede virksomheder griber digitalisering an og skaber værdi gennem teknologi og innovation. De er eksempler på, hvordan en strategisk tilgang til digital transformation ikke blot sikrer overlevelse, men også åbner for vækstmuligheder i en stadig mere kompleks verden. Det er opløftende, at ejerlederne tager arbejdet med digitalisering og teknologiinvesteringer seriøst, da det ikke blot er afgørende for vækst og konkurrenceevne, men også en nødvendighed for at imødekomme stigende krav til effektivitet og innovation i en stadig mere digital verden. Øget fokus på teknologi som AI og dataanalyse vil ikke kun styrke og effektivisere virksomhedernes

interne processer, men også bidrage til bedre kundeoplevelser og mere præcise beslutningsprocesser. Vi ser dog også af analysen, at hver tredje ejerleder endnu ikke har opnået den forventede værdi af deres digitale investeringer, og at de kæmper med at identificere, hvilke teknologier der giver reel værdi for deres virksomhed. I dette CXO Magasin gives en række eksempler på, hvor ny teknologi har skabt værdifulde ændringer, men analysen understreger behovet for mere målrettede digitale strategier, der skal hjælpe ejerlederne med at udnytte digitaliseringens fulde potentiale i et endnu større omfang. Ejerledeanalysen 2024 fremhæver desuden en rekordhøj interesse fra investorenes side. Næsten tre ud af fire ejerledere er blevet kontaktet med henblik på salg af deres virksomhed inden for de seneste tre år, hvilket er en stigning fra tidligere og understreger indtrykket af, at Danmark har mange sunde og stærkt performende ejerledede virksomheder.

Vi vil i PwC gerne ønske tillykke til alle prismodtagere ved Årets Ejerleder 2024. Tak til jer, der har bidraget til denne udgave af CXO Magasinet, og som på denne måde er med til at bringe inspirationen videre.

## Rigtig god fornøjelse.



**Lars Baungaard**  
Adm. direktør og Senior  
Partner, PwC Danmark

“ Øget fokus på teknologi som AI og dataanalyse vil ikke kun styrke og effektivisere virksomhedernes interne processer, men også bidrage til bedre kundeoplevelser og mere præcise beslutningsprocesser ”

Lars Baungaard, adm. direktør og Senior Partner, PwC Danmark



## ÅRETS HÆDERSPRIS 2024 FAMILIERNE TØPHOLM OG WESTERMANN, WS AUDIOLOGY A/S

# Årets Hæderspris 2024

Årets Hæderspris er en særlig anerkendelse af en ejerleder eller ejerlederfamilie i Danmark, som gennem en lang årrække har haft en betydelig indflydelse på dansk erhvervsliv og er indbegrebet af, hvad det vil sige at være ejerleder: Besidder modet til at træffe beslutninger i en omskiftelig verden, har ambitionerne og viljen til hele tiden at sætte nye og højere mål og herefter 'drivet' og evnerne til at indfri disse. Kort fortalt, så er modtageren af Årets Hæderspris en evig kilde til inspiration for såvel nuværende som næste generation af ejerledere. Prisen uddeles hvert år af Landsjuryen for Årets Ejerleder.

Årets Hæderspris 2024 blev tildelt familierne Tøpholm og Westermann, der står bag virksomheden WS Audiology (tidligere Widex, red.). Landsjuryen fremhæver de to ejerlederfamilier for deres enestående resultater gennem en lang årrække og anerkender alle tre generationer af de to familier som forbilleder for ejerledere i Danmark og samfundet generelt.

Grundlæggerne, Erik Westermann og Christian Tøpholm tog et modigt skridt, da de startede virksomheden (Widex) i 1956. Det krævede både vision, handlekraft og tro på deres ideer at overvinde de tidlige udfordringer og skabe et solidt fundament. Gennem årtier har de to familier arbejdet tæt sammen og har haft en afgørende betydning for, at virksomheden i dag er verdens tredjestørste inden for produktion af høreapparater.

Familierne har navigeret virksomheden gennem økonomiske kriser og teknologiske omvæltninger, men har altid fastholdt sine værdier og visioner. Et særligt modigt valg var beslutningen om at fusionere med den kapitalfondsejede konkurrent tyske Sivantos i 2019 og skabe virksomheden WS Audiology. En beslutning, der gav virksomheden den nødvendige styrke til fortsat vækst.

WS Audiology er i dag en global høreapparatproducent med hovedsæde i Danmark og 45 kontorer globalt, der beskæftiger 12.600 ansatte. I år har virksomheden gennemgået et generationsskifte til familiernes tredje generation, og landsjuryen ønsker med tildelingen af Årets Hæderspris 2024 at anerkende både de tidligere generationers indsats og virksomhedens beredskab til at overdrage stafetten til den næste generation. Dette sker på et tidspunkt, hvor virksomheden står stærkt og er klar til at fortsætte sin udvikling. Hædersprisen er både en hyldelse til det opnåede og en anerkendelse af modet til at begynde et nyt kapitel med samme visionære tilgang.



FOTO: LISELOTTE SABROE

Familierne bag WS Audiology A/S:

Medarbejderne er  
fundamentet  
for virksomhedens succes



Hos familierne Tøpholm og Westermann, der står bag WS Audiology, stræber man efter, at medarbejderne føler sig som en del af det større familiefællesskab. Med fokus på arbejdsglæde, menneskelig nærhed og langvarige relationer bidrager det danske familieejerskab til sammenhold og innovation på tværs af 12.600 medarbejdere verden over. I tre generationer har familierne Tøpholm og Westermann prioriteret trivsel og teknologisk udvikling, hvilket sikrer en stærk balance mellem faglig stolthed og kommerciel vækst.



*Anden generation ved Jan Tøpholm (til venstre) overdrager nu ansvaret for familieejerskabet bag WS Audiology til tredje generation ved bestyrelsesmedlem Julian Tøpholm (i midten) og næstformand for bestyrelsen Adam Westermann (til højre).*

POINTER  
FRA  
ARTIKLEN

- ✓ Familieejerskab bidrager til at skabe et stærkt og meget værdifuldt bånd til medarbejderne
- ✓ Konsolidering er så godt som uundgåeligt, når man er i en global højteknologisk sektor
- ✓ Kombinationen af ejerledernes faglighed og kapitalfondens kommercielle knowhow har vist sig succesfuld

“Man bør sørge for, at medarbejderne er glade. Det er en god værdi, og det er en god forretningsstrategi. Det gør, at folk vil yde en ekstra indsats og få tingene til at virke”

Jan Tøpholm, anden generation og tidligere næstformand, WS Audiology A/S

**D**anmark er som nation en international sværvægter, når det kommer til udvikling og produktion af højteknologiske høreapparater. Fortjenesten for den position skyldes ikke mindst eksistensen af WS Audiology, der i dag er verdens tredjestørste høreapparatproducent.

Familierne er lige nu repræsenteret i WS Audiology af tredje generation i form af bestyrelsesmedlemmerne Julian Tøpholm og Adam Westermann, og sidstnævnte er også næstformand i bestyrelsen samt chef for innovation i udviklingsafdelingen. Den tidligere anden generation har været tegnet af Anders og Søren Westermann samt Jan Tøpholm, der var CEO fra 1985 til 2013 og sad i bestyrelsen indtil sommeren 2024.

Herefter er generationsskiftet blevet en realitet. Faklen er givet videre til næste generation i familieejerskabet. Noget andet, der er viderebragt, er Jan Tøpholms råd om, hvordan man sikrer fremtiden i en højteknologisk ingeniørvirksomhed med globalt salg: Det handler om mennesker.

”Man bør sørge for, at medarbejderne er glade. Det er en god værdi, og det er en god forretningsstrategi. Det gør, at folk vil yde en ekstra indsats og få tingene til at virke. De føler ejerskab for deres projekter. Det hele skaber en sundere og mere effektiv virksomhed. Fundamentet er mennesker og deres arbejdsglæde. Medarbejderne skal være en del af familien,” siger Jan Tøpholm.

Den værdibaserede indstilling nikker tredje generation genkendende til, forklarer hans søn, Julian Tøpholm:

”Det er en meget vigtig værdi for os. Værdien er også naturlig for os som børnebørn af stifterne, da vi altid har levet med den. Men det er klart, at den er sværere at håndtere i dag, end da vi var et mindre og langt mere overskueligt selskab,” siger Julian Tøpholm, mens Adam Westermann supplerer:

”Der er en forskel på at skalere organisationen og skalere familiernes fingeraftryk og tilstedeværelse til at dække 12.600 medarbejdere. Man kan dog stadig gøre indsatsen. Det forsøger vi meget bevidst at gøre. Fx ved at hilse på nyansatte, forsøge at lære deres navne at kende mm. Det har stor værdi. Det er en enorm styrke, når medarbejderne føler sig som del af et familiefællesskab.”

WS Audiology er på sin vis indbegrebet af en dansk, familieejet erhvervshistorie. Mange kender nok virksomheden bedst under det tidligere navn, Widex. Stifterduoen i form af handels-

uddannede Erik Westermann og elektroingeniør Christian Tøpholm etablerede virksomheden tilbage i 1956.

### Stort fokus på innovation og udvikling

Jan Tøpholm er i dag 78 år. Han husker stadig klart det oprindelige udviklingsarbejde, der bogstavelig talt foregik i hans fars kælder. Herfra gik det støt og roligt fremad. Mindre end ti år efter var der 100 ansatte. Væksten fortsatte – også efter det generationsskifte, der i 1985 placerede ham i direktørstolen.

I begyndelsen af 1990'erne skete der noget vigtigt. Virksomheden skiftede fokus fra analog til digital teknologi i høreapparaterne. Den ændring blev en gamechanger for både Widex, industrien og patienterne. Men teknologispringet betød også, at udviklingsomkostningerne pludselig eksploderede i industrien. Den udvikling medførte en branchemæssig konsolideringsbølge. Det var næsten uundgåeligt, at Widex blev en del af den bølge. Det var dog først i 2019, at den blev til virkelighed i form af en fusion med konkurrenten Sivantos, der var ejet af kapitalfonden EQT. Jan Tøpholm var på det tidspunkt bestyrelsesformand.

”Beslutningen om fusionen var noget, der var blevet modnet med tiden. Det handlede i høj grad om udviklingsomkostninger. Vi voksede hurtigere end konkurrenterne, men de to største var dengang begge dobbelt så store som os. Det betød jo, at de havde dobbelt så mange solgte høreapparater at fordele omkostningerne over,” siger Jan Tøpholm og tilføjer: ”Fusionen blev en måde at fremtidssikre virksomheden på. Den sikrede, at vi fortsat kunne investere tilstrækkeligt i teknologiudvikling. Sivantos var allerede industriens tredjestørste. Så fusionen resulterede i, at vi pludselig havde det, der nok var branchens største udviklingsafdeling.”

### Krav om forankring i Danmark

Den nye, fusionerede virksomhed fik navnet WS Audiology A/S. Sivantos var forankret i Tyskland og Singapore, men et klokkeklart krav fra de danske familier blev afgørende for, at hovedkvarteret forblev i nordsjællandske Lyngby mellem Farum og Allerød. Adam Westermann, der siden 2021 har været i bestyrelsen og siden 2024 næstformand i WS Audiology, forklarer: ”Ved fusionen var vores krav, at vi skulle forblive en dansk virksomhed. Ledelsen skulle sidde i Danmark. Det var ikke alene baseret på økonomiske argumenter. Der var også andre



## TRE GENERATIONER I VIRKSOMHEDEN

**Første generation** var stifterne, den handelsuddannede Erik Westermann og elektroingenør Christian Tøpholm. De etablerede virksomheden i 1956

**Anden generation** har i høj grad været tegnet af Jan Tøpholm. Født i 1946 og uddannet ingeniør. Var CEO fra 1985 til 2013. Sad i bestyrelsen indtil 2024. Familierepræsentanterne Søren Westermann og Anders Westermann sad i bestyrelsen indtil 2023 og var i mange år aktive i Widex med ansvar for henholdsvis forskning og patenter samt salg og finans

**Tredje generation** i bestyrelsen består af næstformand Adam Westermann og medlem Julian Tøpholm. Adam Westermann er født i 1985 og uddannet ingeniør. Julian Tøpholm er født i 1975 og ligeledes uddannet ingeniør

hensyn,” siger han og fortsætter: ”Her kommer vi tilbage til, at medarbejderne er en del af familien. De er kernen i succesen og den fortsatte udvikling. Mange medarbejdere er ingeniører med meget høj anciennitet. Folk bliver hængende, fordi de er superglade for at arbejde her. De har en enorm værdi for forretningen og for produktudviklingen.”

“Vi er i dag en global virksomhed, men vores anker er alligevel i Danmark”

Julian Tøpholm, tredje generation, bestyrelsesmedlem, WS Audiology A/S

Med en samlet udviklingsafdeling på ca. 1.200 personer fordelt over flere lande, er det dog i dag en større udfordring at sikre holdånd og nærhed. Men det er muligt – og det er indsatsen værd, lyder det fra både Julian og Jan Tøpholm.

”Det var naturligvis nemmere, da det hele var småt og mere overskueligt. Sammenhængskraften er et mål, man kan sætte sig. Det er noget, man kan styre efter. Men det er ikke sikkert, at man kan leve op til det på samme måde som i et lille firma. Det må man bare acceptere,” siger Julian Tøpholm, mens Jan Tøpholm supplerer: ”Man må angribe det lidt anderledes. Hvis man vil sikre, at medarbejderne føler sig som en del af noget større, kan man fx stille det som et krav til de ledere, man ansætter. Man kan sørge for, at det er en del af lederværdierne. Det er en måde at holde fast i det på.”

### Kapitalfondens kommercielle knowhow

WS Audiology er i dag kun matchet af branchens kæmper, der er danske Demant og schweiziske Sonova. Stifter-familierne og kapitalfonden EQT deler stadig ejerskabet, selvom Lundbeck-fonden har fået en fod indenfor, idet den i 2024 købte sig ind i familiernes holdingselskab, der ejer 51 pct. af aktiekapitalen.



## OM WS AUDIOLOGY A/S

**Verdens tredjestørste** producent af høreapparater med omtrent 12.600 medarbejdere

**WS Audiology** er frugten af 2019-fusionen mellem det danske Widex og tyske Sivantos

**Omsatte** i seneste forskudte regnskabsår 2022/23 for 2.465 mio. euro. Driftsresultat på 480 mio. euro

**Stifterfamiliernes holdingselskab** ejer 51 pct. Kapitalfonden EQT ejer 49 pct. Lundbeckfonden købte sig i foråret 2024 ind i stifterfamiliernes holdingselskab

**WS Audiology's** CEO er i dag Jan Makela, mens bestyrelsesformand er Lars Rasmussen



Hvad fremtiden byder på, er ikke fastlagt. Som kapitalfond vil EQT givetvis sælge sin ejerandel på et tidspunkt, hvilket har fået kommentatorer til at rejse spørgsmålet om en børsnotering. Det er dog ikke noget, der er truffet beslutning om.

Samarbejdet med EQT har været frugtbar. Omsætningen steg i sidste regnskabsår (det forskudte 2022/23) til 2.465 mio. euro, og driftsresultatet landede på 480 mio. euro. Samarbejdet i ejerskabskredsen har også kastet resultater af sig på anden vis, fortæller Adam Westermann.

”Som familieejet teknologivirksomhed har vi kunnet skabe succes via vores indgangsvinkel, der er ingeniørernes verden. Men omvendt har det været godt med input udefra, altså fra EQT. Der er kommet store forandringer i fx go-to-market-modellen. Online-salg og forsikringsbaserede modeller er blevet områder, hvor vi er blevet meget aktive. Med stor succes,” siger Adam Westermann.

Julian Tøpholm er helt enig. WS Audiology har på sin vis kunnet nyde godt af det bedste fra to verdener. Ejerleder-ingeniørernes indsigt i teknologi og kapitalfondens kommercielle knowhow udgør en stærk kombination. Det gælder også fremadrettet, vurderer han.

”En kapitalfond er måske ikke den samme type langtids-ejer, som en familie er. Vi har alligevel et fælles sigte. Det er, at virksomheden skal være sund og stærk, når de en dag forlader ejerkredsen. Idéen er jo, at også vi kan give en god virksomhed videre til fjerde og femte generation,” siger Julian Tøpholm.

### Familievirksomheder har stor samfundsværdi

Opgørelser af, hvor mange familievirksomheder der er i Danmark, kan svinge. Men der er mange. I en nylig vurdering i Dagbladet Børsen lyder det, at der fortsat er over 60.000 familieejede virksomheder herhjemme, og de har en samlet arbejdsstyrke på 800.000 mennesker. WS Audiology er blot en af dem. Den har i dag omkring 1.000 ansatte i Danmark. Familievirksomheder har stor værdi for samfundøkonomien. Vi skal huske at være glade

for dem, lyder det samstemmende fra anden og tredje generation i WS Audiology: ”Det er positivt, at vi har de ejerledede virksomheder. Der er masser af statistik, der viser, at de er vigtige og generelt fungerer rigtig godt. Det er også min personlige oplevelse,” siger Jan Tøpholm.

Tredje generation af WS Audiology supplerer: ”Vi tog et aktivt valg om at forblive en dansk virksomhed. Det var et krav i fusionen. Vi føler os som en dansk virksomhed. Vores tilknytning er her. Derfor var det vigtigt,” siger Adam Westermann, mens Julian Tøpholm slutter: ”Jeg tror, at mange ejerledere ser det på samme måde som os. Familievirksomhederne er i sig selv et stærkt plus for Danmark – også selv om de bliver markeds-mæssigt internationaliserede. Det er vi jo også blevet igennem årene. Vi er i dag en global virksomhed, men vores anker er alligevel i Danmark.” ■

“Det er positivt, at vi har de ejerledede virksomheder. Der er masser af statistik, der viser, at de er vigtige og generelt fungerer rigtig godt”

Adam Westermann, tredje generation, næstformand, WS Audiology A/S



Årets  
Ejerleder  
2024

Berit Willumsgaard og Søren Rasmussen, Albatros Travel A/S

”Det er en  
enorm frihed  
at være ejerleder”



FOTO: EMIL NICOLAI HELMS



Det er snart 40 år siden, at rejsebureauet Albatros Travel A/S littede fra sin rede. Den familieejede virksomhed står i dag stærkt i sit marked, og ejerskabsformen giver mulighed for at træffe hurtige beslutninger. Og netop dette betegner bestyrelsesformand Søren Rasmussen og CEO Berit Willumsgaard som en stor styrke.

**R**ejselystne kunder har i snart 40 år udlevet deres drømme om at besøge verdens fjerne egne gennem Albatros Travel. For ejerlederne bag rejsebureauet har virksomhedsrejsen været spændende og hjertevarm – ikke mindst fordi de har haft en handlefrihed udover det sædvanlige.

Det fortæller den familieejede virksomheds stifter og bestyrelsesformand Søren Rasmussen. Han driver i dag forretningen i fællesskab med sin hustru, Berit Willumsgaard, der har titlen CEO. Sammen har de gjort Albatros Travel til en stor aktør i den danske rejsebranche.

Fundamentet har især været oplevelses-rundrejser til fjerne destinationer som det sydlige Afrika, Amerika og Asien. De er begge enige om, at netop ejerledermodellen har givet dem en utrolig grad af frihed, både med hensyn til forretningsbeslutninger og de øvrige valg, man som leder får mulighed for at tage.

”Det har altid været en stor fordel, at vi selv har haft ejerskabet. Vi har haft mulighed for at tage beslutninger hurtigt og har ikke skullet vente på, at en bestyrelse skulle indover. Det har også været med til at gøre arbejdet givende. Vi har jo kunnet tage valg ud fra en fornemmelse af, at noget lød sjovt og interessant eller simpelthen føltes rigtigt,” siger Berit Willumsgaard.

Stifter og bestyrelsesformand Søren Rasmussen er helt enig. Han påpeger endnu en fordel:

”Vi driver jo forretningen med fornuft og kaster os kun ind i forretningsområder, hvis vi tror, vi kan gøre det profitabelt. Når det er sagt, er vi nok ikke så fokuserede på at tjene penge som andre aktører. Det er en enorm frihed at have. Den nyder vi,” siger han og tilføjer: ”Ikke mindst fordi det også giver os mulighed for at foretage valg, der måske ikke direkte har noget med

forretningen at gøre. Vi har holdninger til ting. Vi er involveret i at støtte NGO'er. Det er vi meget glade for. Det har reelt altid været en del af vores drivkraft og DNA.”

### Startede med en drøm

Albatros Travel A/S har hovedkvarter på Vesterbro i København. Her arbejder omtrent 130 personer, men reelt er rejsevirkomheden meget, meget større. Eksempelvis er over 1.000 rejseledere tilknyttet rundt omkring i verden. Dertil kommer personale i forskellige lande, hvor Albatros Travel ejer hoteller og skibe.

Virksomhedsrejsen startede dog et meget mere beskedent sted. Nærmere betegnet i 1980'erne, hvor Søren Rasmussen som privatperson elskede at rejse og opleve verden. Herfra udviklede hans idéer sig.

”Det startede egentlig med en drøm. Det var ikke en drøm om at etablere en virksomhed, det var derimod en simpel drøm om at arrangere safari i Afrika og dele oplevelserne med deltagerne. Men jeg havde brug for et setup til at sælge rejserne. Sådan kom det i gang. Indledende var det noget, der ikke genererede meget indkomst – heldigvis havde vi Berits løn som folkeskolelærer, vi kunne leve af,” siger han, mens Berit Willumsgaard fortsætter:

”Jeg var dengang lige blevet færdig med uddannelsen som lærer. Søren skrev speciale, men vi valgte at rejse til Sydamerika et halvt år, hvilket også tændte en ild i mig. Da vi fløj hjem, spøjte vi med, at vi måske skulle gå ind i rejsebranchen. Det var mest for sjov. Jeg gik tilbage til mit arbejde. Men pludselig blev det alligevel til noget,” siger hun.

I januar 1986 startede Søren Rasmussen formelt Albatros Travel op. Indledende var det dog op ad bakke. Da der ikke var

## POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Albatros Travel er et eksempel på, at ejerledede virksomheder både har handlekraft og stor frihed
- ✓ Ejerlederne bag virksomheden så tidligt mulighederne i digitalisering og er stadig fokuseret på disse
- ✓ Glidende generationsskifte har forberedt Albatros Travel til at flyve sikkert ind i fremtiden



## OM ALBATROS TRAVEL A/S

**Familieejet rejsebureau**, oprindeligt etableret i 1986 af Søren Rasmussen

**Er især** specialiseret i oplevelsesrundrejser på fjerne kontinenter

**Har hovedkvarter** i København, men ejer virksomheder, hoteller og skibe rundt omkring i verden

**Omsatte** i 2023 for 733 mio. kr og havde et resultat før skat på 50,4 mio. kr.

meget omsætning at hente på små safarirejser med et begrænset antal deltagere, begyndte Søren Rasmussen at sprede sine forretningsmæssige vinger. Salg af flybilletter kom til, flere rejsedestinationer kom på spisesedlen, virksomheden udviklede sig gradvist.

### Blevet en stor koncern

I midten af 1990'erne valgte Berit Willumsgaard at gå fuldtid ind i vækstvirksomheden. Samtidig begyndte alvoren ved virksomhedsdrift også at gå op for ejerlederparret.

”Virksomheden udviklede sig år efter år. Den voksede. Det var tydeligt, at mange var blevet afhængige af os – ikke mindst i udlandet. Det gjorde det klart for mig, at vi skulle til at tage virksomheden mere alvorligt,” fortæller Søren Rasmussen.

Det var der også brug for. Omkring årtusindskiftet iværk-

“Vi driver jo forretningen med fornuft og kaster os kun ind i forretningsområder, hvis vi tror, vi kan gøre det profitabelt. Når det er sagt, er vi nok ikke så fokuserede på at tjene penge som andre aktører. Det er en enorm frihed at have. Den nyder vi”

Søren Rasmussen, bestyrelsesformand, ejerleder, Albatros Travel A/S

“Vi vil gerne være effektive. Lige nu er vi i gang med at få nye systemer og IT-infrastruktur. Det er vigtigt at være med på den digitale rejse. Den er også en forudsætning for, at vi kan forstå vores forretning i detaljer. Hvordan vi sælger, og i hvilken rækkefølge tingene sker. Det er noget af det, der er med til at sikre, at vi er stærke konkurrencemæssigt”

Berit Willumsgaard, CEO, ejerleder,  
Albatros Travel A/S



satte han en større forretningsmæssig oprydning. Selvom virksomheden løb rundt, var der for mange uprofitable hjørner. I de følgende år blev kontorer lukket og virksomheden gjort mere skarp. Ud fra det fundament startede en ny og mere velfunderet vækstrejse, der med enkelte udsving er fortsat til i dag.

Det har gjort Albatros Travel større, end de fleste måske forestiller sig. Den formelle omsætning i aktieselskabet bag lod sidste år på 733 mio. kr., mens bundlinjen endte på 39 mio. kr. Søren Rasmussen afslører dog, at hvis man regner alle tilknyttede selskaber med rundt omkring på rejsedestinationerne, er koncernomsætningen nærmere 1,6 mia. kr. Albatros Travel er således reelt blevet en stor koncern med tråde til hele verden.

Albatros Travel fik nogle hug på både top- og bundlinje under pandemien, men det er i dag fortid. Kursen er nu atter sat mod vækst. Årsagen til, at rejsevirkomheden står stærkt, skal

bl.a. findes i, at det er svært for konkurrenter at kopiere konceptet én til én, forklarer Søren Rasmussen.

”Det er sandt, at alle principielt kan lave en rundrejse i et eksotisk land. Men i praksis er det meget komplekst at skruer sammen. Vi har i dag et fast og effektivt koncept med salg, indkøb, prispolitik og gennemprøvede samarbejdspartnere i hele verden. Vi har egne skibe, hoteller, biler og lokale kontorer. Det kan andre ikke sådan lige kopiere,” siger han.

### Digitale løsninger tidligt i fokus

Derudover er Albatros Travel internt blevet strømlinet, så driften er underlagt et minimum af omkostninger, fortæller CEO Berit Willumsgaard. Det gælder især på IT-fronten.

”Vi vil gerne være effektive. Lige nu er vi i gang med at få nye systemer og IT-infrastruktur. Det er vigtigt at være med på den



---

## OM EJERLEDERNE BAG ALBATROS

---

**Søren Rasmussen** er født i 1952 og har kandidatgrad både i biologi (1985) og i geografi (1997)

**Siden 1986** Stifter og ejerleder, Albatros Travel. Koncentrerede sig fra 2011 om ansvaret som bestyrelsesformand

**Berit Willumsgaard** er født i 1955 og uddannet folkeskolelærer (1981) samt cand.pæd. (1997), mens hun samtidig arbejdede for Albatros Travel

**Siden 2014** CEO, Albatros Travel

---

digitale rejse. Den er også en forudsætning for, at vi kan forstå vores forretning i detaljer. Hvordan vi sælger, og i hvilken rækkefølge tingene sker. Det er noget af det, der er med til at sikre, at vi er stærke konkurrencemæssigt,” siger hun og tilføjer:

”Det inkluderer eksempelvis kunstig intelligens. Den bruger vi ikke blot til at assistere i kundekontakten, men også til at overskue alle de data, vi har, så vi kan se mønstre. Det er et effektivt redskab. Vi kan jo principielt se, hvad folk foretrækker til morgenmad. Det er både spændende og lidt skræmmende, hvad teknologien kan i dag.”

At digitalisering er vigtigt, er reelt ikke noget nyt i Albatros Travel. Søren Rasmussen fortæller, at han meget tidligt var opmærksom på mulighederne i IT og internet.

”Helt tilbage i 1996 skrev jeg et memo til resten af ledelsen, hvor jeg forudså, at stort set alt salg i år 2000 ville være via nettet. Det fik jeg ikke ret i. Der gik 10-20 år mere, inden det skete.

Vi har altid været opmærksomme på, hvordan teknologi påvirker os. Det bør alle være,” siger han.

Albatros Travel har i snart 40 år været det professionelle omdrejningspunkt for Berit Willumsgaard og Søren Rasmussen. Ejerstrukturen er ad flere omgange ændret, hvilket konkret betyder, at ejerskabet er blevet delt ud til flere medlemmer af familien, hvoraf nogle af dem også er en del af den daglige drift.

### Glidende generationsskifte

Virksomheden har således været igennem et glidende generationsskifte, hvor deres to børn, Cæcilie Højer Willumsgaard og Rasmus Willumsgaard, i dag er kommet ind i ejerkredsen. Derudover varetager svigersønnen Jens H. Rasmussen i dag rollen som salgschef. Det er dog ikke ensbetydende med, at hverken Berit Willumsgaard eller Søren Rasmussen har sluppet tøjlerne i den hektiske hverdag. Tværtimod nyder de fortsat at kunne træffe de valg, de mener er personligt vigtige for dem.

Det gælder i høj grad om at støtte velgørende formål og at være med til at puffe verden i en bedre retning. Det har været en del af virksomhedens DNA fra begyndelsen af, forklarer de. De har igennem årene støttet alt fra kampen mod apartheid i Sydafrika til ulovlig træfældning på Borneo. Den handlefrihed giver ejerlederne bag Albatros Travel noget, de virkelig værdsætter.

”Det er jo personligt tilfredsstillende, at vi undervejs har haft mulighed for at pleje vores interesser og støtte ting, vi synes er vigtige. Men vi har også altid været tæt på og afhængige af lokalbefolkninger rundt omkring i verden. Derfor giver det på alle måder mening, at samfundet omkring godt kan lide os. Sådan tænker vi. Man skal huske at opføre sig ordentligt. Specielt, når man har råd til det,” siger Søren Rasmussen. ■



FOTO: EMIL NICOLAI HELMS

“Vi har altid været tæt på og afhængige af lokalbefolkninger rundt omkring i verden. Derfor giver det på alle måder mening, at samfundet omkring godt kan lide os. Sådan tænker vi. Man skal huske at opføre sig ordentligt. Specielt, når man har råd til det”

Søren Rasmussen, bestyrelsesformand, ejerleder, Albatros Travel A/S



# Ejerledere styrker den digitale transformation og øger investeringer i ny teknologi

Danske ejerledere prioriterer digitalisering højt og øger investeringerne i digital transformation og ny teknologi. Samtidig oplever ejerlederne rekordhøj købsinteresse fra investorerne. Væksten fortsætter trods udfordringer med at realisere den fulde værdi af deres digitale strategier. Det er nogle af konklusionerne i Ejerledersanalysen 2024 fra PwC.

**D**anske ejerledere har for alvor taget digitalisering og anvendelse af ny teknologi til sig de senere år. Det viser Ejerlede­r­ana­ly­sen 2024 fra PwC. Der er en øget bevidsthed om vigtigheden af at integrere digitalisering i strategien. Ejerlede­r­ana­ly­sen viser således, at hele 95 pct. af ejerlede­r­ne prioriterer digital transformation i de næste 12 måneder, og 81 pct. placerer det blandt de tre vigtigste strategiske temaer for deres virksomhed. Samtidig forventer tre ud af fire (74 pct.) at øge investeringerne i digital transformation over de næste tre år.

“Analysen understreger, at virksomheder anerkender teknologi såsom AI som en uundgåelig drivkraft for fremtidig vækst og konkurrenceevne. Ejerlede­r­ne peger selv på, at det særligt er ønsket om en forbedret kundeoplevelse og effektivitet, der driver investeringer i digitale løsninger,” forklarer Ulrik Ræbild, partner i PwC.

Analysen viser dog også, at hver tredje ejerleder endnu ikke har opnået den forventede værdi af digitale løsninger. Således svarer 35 pct. af ejerlede­r­ne, at de inden for de seneste tre år har investeret i digitale løsninger, der endnu ikke har givet den forventede værdi. Tre ud af ti mener, at det er vanskeligt at gennemskue, hvilke løsninger der kan have værdi for deres virksomhed.

“Analysen peger på en udfordring med at identificere de rette teknologier og implementere dem på en måde, der skaber reel værdi for de ejerlede­de virksomheder. Det understreger behovet for skræddersyede digitale strategier, der kan sikre en mere målrettet og værdiskabende brug af ny teknologi,” siger Ulrik Ræbild og henviser til, at 57 pct. er helt eller delvist enige i, at deres virksomhed er rustet til selvstændigt at gennemføre en digital transformation, mens 32 pct. er uenige.

## Rekordhøj interesse hos investorerne

Investorerens interesse for de ejerlede­de virksomheder er steget til et rekordhøjt niveau det seneste år. Flere end syv ud af ti ejerlede­r­ne er inden for de seneste tre år blevet kontaktet for et muligt salg af deres virksomhed, hvilket er den højeste andel hidtil og en stigning på syv procentpoint siden sidste år. Den stigende interesse skal ses i lyset af, at hele 77 pct. af ejerlede­r­ne er åbne over for et fremtidigt salg af deres virksomhed, hvilket også er flere end sidste år, hvor det var 72 pct.

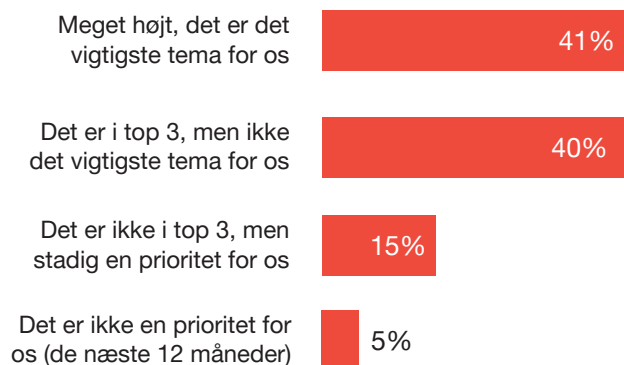
“De ejerlede­de virksomheder har oplevet en støt stigende interesse fra potentielle investorer de senere år. Analysen bekræfter, at investorerne har fri kapital, og samtidig, at flere ejerlede­r­ne end nogensinde er åbne for at sælge, også inden for en kortere tidshorisont. Det skaber umiddelbart gode muligheder for at bringe kapital og ejerlede­r­nes kompetencer sammen,” fortæller Ulrik Ræbild.

## Ejerledere fortsætter væksten

Ejerlede­r­ana­ly­sen viser desuden, at ejerlede­r­ne har oplevet en pæn vækst. Således har 66 pct. af ejerlede­r­ne haft en samlet vækst på over 25 pct. de seneste tre år. Det samme havde 70 pct. i 2023. Andelen af ejerlede­r­ne, der har vækstet virksomheden mere end 100 pct. over de seneste tre år, er dog faldet fra 19 pct. i 2023 til 8 pct. i år.

“Efter en periode med stærk økonomisk vækst og opsving,

## Hvordan prioriterer virksomheden digital transformation de næste 12 måneder?



Grafikken summerer ikke til 100% pga. afrunding.

## Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn?

Vi har inden for de seneste 3 år investeret i digitale løsninger, hvor vi endnu ikke har opnået den forventede værdi

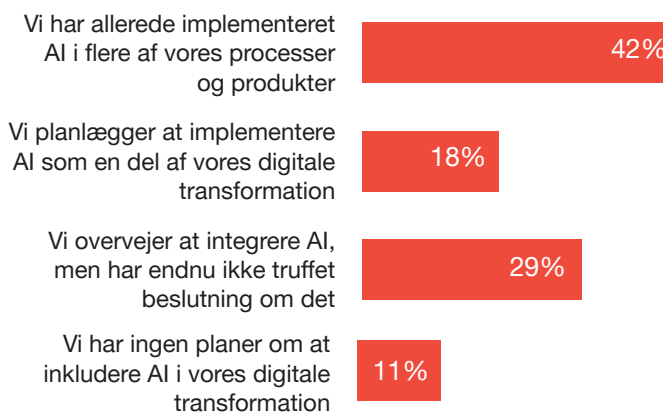


Jeg/vi synes det er vanskeligt at gennemskue, hvilke digitale løsninger der kan have værdi for os



■ Helt enig/delvist enig
 ■ Helt uenig/delvist uenig
 ■ Ved ikke

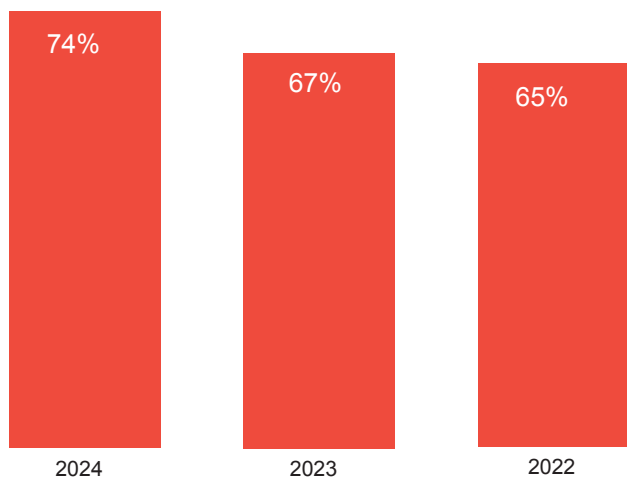
## Hvordan integrerer virksomheden kunstig intelligens (AI) i den digitale strategi?



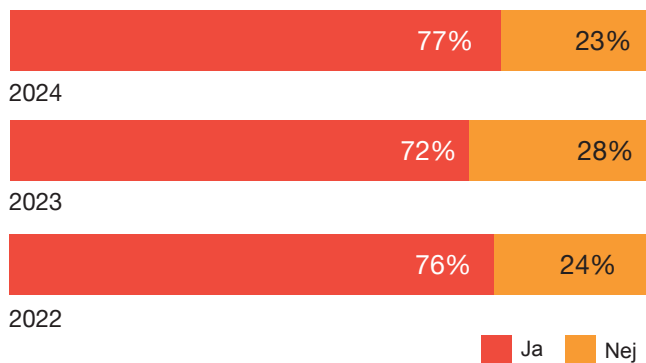




### Andelen af ejerledere, der er blevet kontaktet om muligheden for et salg af deres virksomhed



### Kan et salg/overdragelse af jeres virksomhed komme på tale i fremtiden?



især som følge af post-pandemiske effekter og genåbning af markeder, er vi nu i en mere stabiliseret fase. Den globale økonomi har de seneste år stået over for udfordringer som stigende inflation, højere renter og geopolitisk uro, der skaber usikkerhed og lægger pres på væksten. Alligevel ligger væksten de senere år blandt ejerlederne i analysen også pænt over deres egne forventninger,” forklarer Ulrik Ræbild.

Han henviser til, at over halvdelen (55 pct.) af ejerlederne fortæller, at deres vækst de seneste tre år har ligget over forventningerne set i forhold til deres mål. Samtidig forventer flertallet af ejerlederne en væsentlig omsætningsvækst de kommende tre år. Seks ud af ti (63 pct.) ejerledere forventer en vækst i omsætningen på over 25 pct. de kommende tre år, og 15 pct. forventer endda mindst en fordobling i omsætningen over de kommende tre år.

“Ejerlederne forventer fortsat at skabe vækst, hvilket tegner godt for fremtiden. Ejerlederne anser fortsat Danmark som deres vigtigste marked, men flere end tidligere år satser på vækst uden for EU, hvilket kan skyldes, at den økonomiske udvikling i Europa taber momentum i disse år, ikke mindst på nærmarkederne Tyskland og Sverige,” siger Ulrik Ræbild.

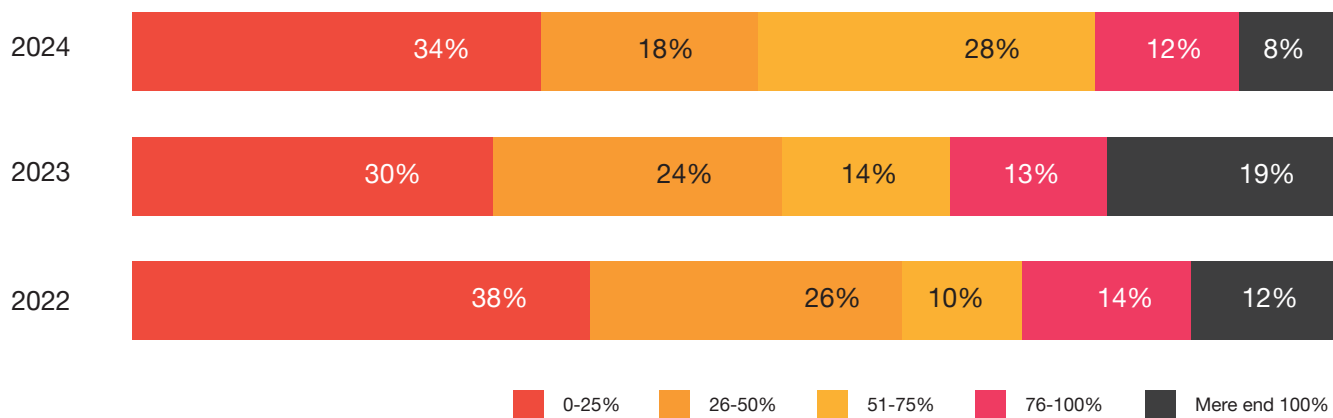
Ifølge analysen ser 57 pct. af ejerlederne Danmark som det vigtigste marked i forhold til at drive fremtidig vækst, mens EU anses som det primære vækstmarked blandt omtrent hver fjerde ejerleder. 17 pct. af ejerlederne ser dog større potentiale i resten af verden, hvilket er lidt flere end sidste år, hvor det var ti pct. ■

### FAKTA OM EJERLEDERANALYSEN

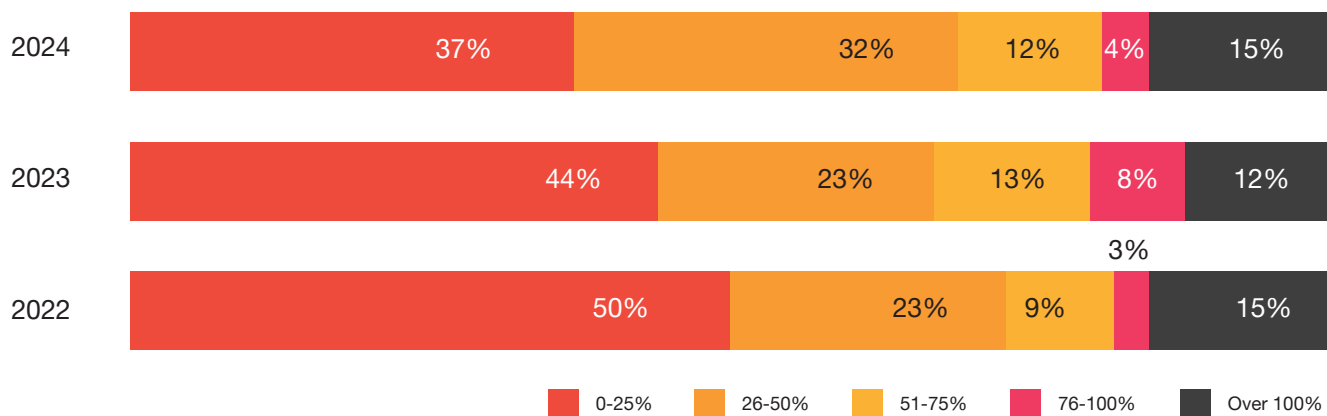
**Ejerledersanalysen** blandt de dygtigste ejerledere i Danmark er afsat for konkurrencen om at blive Årets Ejerleder 2024. PwC ser på mere end 10.000 ejerledede virksomheder ud fra offentlige regnskabstal. Af disse er 155 blandt de bedst performende ejerledere udvalgt som nominerede. PwC og Nykredit interviewer de 155 ejerledere personligt, hvorefter der udarbejdes en kvalitativ analyse.



Hvad har jeres omsætningsvækst været over de seneste tre år?



Hvad er jeres forventning til vækst de kommende 3 år?



# Årets Regionale Ejerledere 2024

## Fra kælder til el-gigant:

### Ulrik Juul fra Titech Electric er Årets Ejerleder 2024 på Fyn

Han grundlagde Titech Electric i sin kælder i 1998 og har med fokus på specialisering og digitalisering udviklet virksomheden til en førende leverandør af eltavler til erhvervslivet.

**Ulrik Juul** er kåret som Årets Ejerleder 2024 på Fyn. Han modtager prisen for sine ekstraordinære præstationer inden for el-teknikbranchen, hvor han har opbygget Titech Electric A/S fra idé til førende leverandør af eltavler på godt 25 år.

Under Ulrik Juuls ledelse har Titech Electric formået at kombinere innovation med effektiv drift, hvilket har resulteret i en imponerende vækst.

#### Innovation og vækst

Fynske Titech Electric har gennemgået en markant udvikling under Ulrik Juuls ledelse. Trods udfordringer i el-teknikbranchen har virksomheden formået at styrke sin position som førende i sin branche.



**Titech Electric A/S**  
Årets Ejerleder 2024 – Region Fyn

Ulrik Juuls fokus på specialisering og digitalisering har været afgørende for virksomhedens udvikling.

Titech Electric A/S blev grundlagt i 1998 af Ulrik Juul med fokus på at levere eltavler af høj kvalitet til erhvervslivet. Virksomheden har specialiseret sig i kundetilpassede løsninger og har opnået en førende position i Danmark. Titech Electric har gennem årene udvidet deres kapacitet og har investeret i digitalisering og teknologisk innovation for at optimere deres produkter og processer.

## Fra familievirksomhed til global succes:

### Martin Vestergaard fra Power Stow er Årets Ejerleder 2024 på Sjælland

Han grundlagde virksomheden i 2003 med ambitionen om at skabe nye automatiserede bagagesystemer. Innovation og tæt kundedialog har skabt en global succes.

**Martin Vestergaard** er Årets Ejerleder 2024 på Sjælland. Han modtager prisen for sine ekstraordinære præstationer inden for automatiserede bagagesystemer, hvor han har opbygget Power Stow til at være en førende leverandør på det globale marked.

Under Martin Vestergaards ledelse har Power Stow formået at kombinere innovation med en tæt kundedialog, hvilket har resulteret i imponerende vækst og et internationalt gennembrud.

Sjællandske Power Stow er vokset betydeligt de seneste år og har cementeret sig som en nøgleaktør i den globale bagagehåndteringsindustri. På trods af udfordringer i branchen har Martin Vestergaard skabt en virksomhed, der ikke blot leverer automatiserede systemer, men også prioriterer bæredygtighed



**Power Stow A/S**  
Årets Ejerleder 2024 - Region Sjælland

og innovative løsninger, der forbedrer arbejdsvilkårene for både kunder og medarbejdere.

Power Stow A/S blev grundlagt i 2003 af Martin Vestergaard med ambitionen om at udvikle automatiserede bagagesystemer til flyindustrien.

Virksomheden har specialiseret sig i at forbedre arbejdsvilkårene for lufthavns personale ved at skabe løsninger, der gør bagagehåndtering mere effektiv og skånsom. Power Stow har i dag mere end 100 ansatte fordelt på flere kontinenter og er en global markedsleder.



# Årets Regionale Ejerledere 2024

## Fra lokalt slagteri til en national succes:

### Fire ejerledere bag Himmerlandskød er Årets Ejerleder 2024 i Nordjylland

Lars Andersen, Louise Bondgaard Godsk, Christoffer Rosbjerg Andersen og Louise Andersen fra Himmerlandskød A/S har med stærk lokal forankring og fokus på ordentlighed skabt en sund vækstvirksomhed.

**Lars Andersen, Louise Bondgaard Godsk, Christoffer Rosbjerg Andersen og Louise Andersen er kåret som Årets Ejerleder 2024 i Nordjylland.** Med de fire ejerledere i spidsen har virksomheden øget volumen markant, samtidig med at de har bevaret deres stærke værdier om nøjsomhed og arbejdsomhed. Ejerlederne arbejder tæt sammen, hvilket bidrager til en balanceret og strategisk ledelse af virksomheden.

#### Kvalitet og værdier

Med en stærk lokal forankring og et vedholdende fokus på at



**Himmerlandskød A/S**  
Årets Ejerleder 2024 – Region Nordjylland

drive virksomheden ordentligt har Lars Andersen og hans medejere skabt en økonomisk sund virksomhed i konstant udvikling. Himmerlandskød har gennem årene investeret i ny teknologi og optimering af produktionsprocesserne, hvilket har været nøglen til deres vækst.

Himmerlandskød A/S blev overtaget af Lars Andersen i 2000 fra hans tidligere kompagnon. Virksomheden leverer kødprodukter fra danske kvæg til både private og erhvervs kunder over hele landet.

## Fra ingeniør til succesrig ejerleder:

### Jan Bisgaard Sørensen er Årets Ejerleder 2024 i Midt- og Vestjylland

Med en baggrund som ingeniør og overtagelse af aktiemajoriteten i 2002 har han stået i spidsen for en markant vækstperiode, der har gjort BILA Group til en førende aktør inden for automatiseringsløsninger.

**Jan Bisgaard Sørensen** er Årets Ejerleder 2024 i Midt- og Vestjylland. Med ham i spidsen har virksomheden gennemgået en imponerende ekspansion gennem både organisk vækst og strategiske opkøb. Jan Bisgaard Sørensens resultatorienterede ledelsesstil, kombineret med hans evne til at skabe en stærk virksomhedskultur præget af ansvar og selvledelse, har været afgørende for BILA Groups fortsatte succes.

Jan Bisgaard Sørensen har skabt langvarig succes for BILA Group ved at kombinere et stærkt fokus på performance med en menneskelig tilgang. Ved at give medarbejderne ansvar og



**BILA Group A/S**  
Årets Ejerleder 2024 – Midt- og Vestjylland

indflydelse har han øget engagementet og udviklingen internt, men også sikret, at virksomheden effektivt kan integrere nye opkøb og skabe synergier på tværs af koncernen.

BILA Group A/S blev grundlagt i 1988 og er i dag en af Danmarks førende leverandører af automatiseringsløsninger til industrien. Virksomheden har specialiseret sig i at udvikle og integrere robotteknologi og automatiserede systemer, der optimerer produktionen hos deres kunder. Under Jan Bisgaard Sørensens ledelse har virksomheden gennemgået markant vækst og udvidet sin portefølje.

# Årets Regionale Ejerledere 2024

## Erfaring og handlekraft:

### Hanne Mikkelsen fra Nordic Tours er Årets Ejerleder 2024 i Region Østjylland

Med næsten 25 års erfaring i rejsebranchen og grundlæggelsen af Nordic Tours i 2000 har Hanne Mikkelsen gjort virksomheden til en førende aktør inden for rejseoplevelser i Norden og flere europæiske markeder.

Med **Hanne Mikkelsen** i spidsen har Nordic Tours gennemgået en imponerende vækst, hvor virksomheden har udvidet markant og ikke mindst genvundet momentum efter branchens udfordringer under COVID-19. Hanne Mikkelsens dynamiske ledelsesstil, kombineret med hendes evne til at skabe et arbejdsmiljø præget af ansvar, respekt og samarbejde, har været afgørende for Nordic Tours' fortsatte succes og stærke position i rejsebranchen. Hanne Mikkelsen og Nordic Tours forventer yderligere vækst i virksomheden i de kommende år frem.



**Nordic Tours A/S**  
Årets Ejerleder 2024 - Region Østjylland

Hanne Mikkelsens nysgerrighed og fremadskuende tilgang har været afgørende for virksomhedens position som en af de førende aktører inden for rejsebranchen i Skandinavien.

Nordic Tours A/S blev grundlagt i år 2000 af Hanne Mikkelsen og er i dag en af Nordens førende rejseoperatører, der specialiserer sig i skræddersyede rejseoplevelser til både private og erhvervskunder. Med hovedkontor i Aarhus tilbyder virksomheden rejser til destinationer i hele Norden samt udvalgte europæiske markeder som Tyskland og Holland. Nordic Tours har over 40 medarbejdere.

## Vækst og lokal forankring:

### Niels Grening Langerhuus fra HYTOR Group er Årets Ejerleder 2024 i Sydjylland

Med en baggrund som maskinmester og overtagelse af HYTOR Group i 1999 har han stået i spidsen for virksomhedens markante vækst og udvikling.

**Niels Grening Langerhuus** er Årets Ejerleder 2024 i Sydjylland. Med ham i spidsen har HYTOR Group gennemgået en imponerende vækst, hvor virksomheden har udvidet markant og styrket sin position i markedet. Niels Grening Langerhuus' ledelsesstil, præget af ordentlighed, ansvar og respekt, har skabt et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives, og hvor virksomhedens værdier har været afgørende for HYTOR Groups fortsatte succes.

Under Niels Grening Langerhuus' ledelse er HYTOR Group vokset gennem strategiske opkøb, men altid med fokus på at bevare virksomhedens kerneværdier og DNA. Hans beslutninger har været præget af en evne til at tilpasse sig udfordrende



**HYTOR Group A/S**  
Årets Ejerleder 2024 - Region Sydjylland

tider og en dedikation til at styrke Esbjergs lokale erhvervsliv. Niels Grening Langerhuus har blandt andet valgt lokale leverandører til opførelsen af HYTOR Groups nye domicil, hvilket understøtter hans engagement i byens udvikling.

HYTOR Group A/S i Esbjerg er en specialiseret virksomhed, som leverer systemløsninger, specialiserede værktøjsløsninger samt generatorer til vind- og energibranchen. Under ledelse af Niels Grening Langerhuus har virksomheden gennemgået betydelig vækst, mens værdier som ordentlighed, kvalitet og lokal forankring forbliver centrale.

# Årets Ejerleder 2024

Årets Hæderspris 2024	Årets Ejerleder 2024	Årets Temapris 2024
Familierne Tøpholm og Westermann	Berit Willumsgaard og Søren Rasmussen Albatros Travel A/S	Peter Grøftehauge Autorola A/S

## Regionsvindere 2024

### Region Hovedstaden

**Årets Ejerleder:**

Berit Willumsgaard og Søren Rasmussen  
Albatros Travel A/S

**Årets Temapris:**

Steven Friberg  
UXV Technologies

**Årets Helt:**

Lennart Lajboschitz

### Region Fyn

**Årets Ejerleder:**

Ulrik Juul  
Titech Electric A/S

**Årets Temapris:**

Peter Grøftehauge  
Autorola A/S

**Årets Helt:**

Hemming Van

### Region Sjælland

**Årets Ejerleder:**

Martin Vestergaard  
Power Stow A/S

**Årets Temapris:**

Kim Frimann  
Frimann Biler A/S

**Årets Heltinde:**

Maja Meisner

### Region Nordjylland

**Årets Ejerleder:**

Lars Andersen,  
Louise Bondgaard Godsk,  
Christoffer Rosbjerg Andersen og Louise Andersen  
Himmerlandskød A/S

**Årets Temapris:**

Lars Snefrup Pedersen  
Admin By Request ApS

**Årets Heltinde:**

Stine Rex

### Region Midt- og Vestjylland

**Årets Ejerleder:**

Jan Bisgaard Sørensen  
BILA Group A/S

**Årets Temapris:**

Morten Nors  
Ide-Pro Skive A/S

**Årets Helt:**

Niels Jørgen Nielsen

### Region Østjylland

**Årets Ejerleder:**

Hanne Mikkelsen  
Nordic Tours A/S

**Årets Temapris:**

Jacob H. Thygesen og Anders Ørgård  
OSK Design A/S

**Årets Heltinde:**

Charlotte Thyberg

### Region Syddjylland

**Årets Ejerleder:**

Niels Grening Langerhuus  
HYTOR Group A/S

**Årets Temapris:**

Lasse Østergaard-Jensen  
Site-Security A/S

**Årets Helt:**

Steen Bagger-Sørensen og Claus Bagger-Sørensen

**Årets Ejerleder** er en årlig kåring, der kårer de dygtigste ejerledere i Danmark. For at finde finalisterne til regionskåringerne analyserer PwC flere end 9.000 ejerledede virksomheder ud fra offentliggjorte regnskabsinformationer. Blandt disse gennemføres personlige interviews med ejerledere fra ca. 150 virksomheder. De interviews ud fra spørgsmål om ejerlederen og dennes virksomhed, ledelsesfunktioner, forretningsplan, performance og vækstambitioner, ejerskifte samt årets tema. En regional jury, bestående af bl.a. regionsvindere fra 2023, en lokal erhvervsperson og repræsentanter fra samarbejdspartnerne, udvælger tre finalister og en regionsvinder i hver af de syv regioner. Derudover udvæl-

ger den regionale jury i hver region også en temaprisvinder på baggrund af årets tema samt en vinder af Årets Helt. Blandt disse syv regionsvindere af henholdsvis Årets Ejerleder og Årets Temaprisvinder udvælger landsjuroen de personer, der kåres som landsvinder af Årets Ejerleder 2024 og Årets Temaprisvinder 2024.

**Kriterier for udvælgelse:**

A/S, ApS og P/S. Eksisteret i min. 5 år, 10 ansatte eller flere. Positiv egenkapital, positivt resultat og vækst i dækningsbidrag i seneste regnskab. Ejerlederen skal have en betydende ejerandel (>20 %) samt central indflydelse på driften. Børsnoterede selskaber, datterselskaber af udenlandske

selskaber og selskaber på Børsens Top 100 eller datterselskaber er ikke omfattet.

**Samarbejdspartnere:**

- Dansk Erhverv, Nykredit og Finans

**Landsjuroen:**

- Jesper Juul-Jensen, Dansk Erhverv
- Simone Wejlemann, Regionsdirektør, Nykredit.
- Ulrik Ræbild, Partner og Middle Market leder i PwC og ansvarlig for Årets Ejerleder.
- Flemming Wagner, Ejerleder og CEO, Abacus Medicine A/S.



## Peter Grøftehaug, Autorola A/S

Historien om Autorola A/S starter tilbage i 1996, hvor brødrene Peter og Martin Grøftehaug havde en klar vision om, at internettet kunne forandre bilhandlen for altid ved at gøre det nemt for både sælgere og købere at handle med brugte biler. Visionen blev virkeliggjort med et online bilauktionssystem og vurderingsportalen Bilpriser.dk, og det blev starten på en digital revolution i autobranchen. I dag er Autorola blandt verdens førende inden for online salg af biler og digitale løsninger til autobranchen.



FOTO: ROBERT WENGLER



Årets  
Temapris  
2024

Autorola har skabt  
en digital revolution  
i autobranchen

“Vi har aldrig solgt biler i den virkelige verden, kun online. Digitalisering er ikke noget, vi taler om som et tema, fordi det er en integreret del af den måde, vi arbejder på”

Peter Grøftehaug, ejerleder, Autorola A/S

World Wide Web (WWW) blev opfundet i 1989 af den britiske videnskabsmand Tim Berners-Lee. Syv år senere fik de to fynske brødre Peter og Martin Grøftehaug en idé, der skulle vise sig at revolutionere autobranschen via internettet. De havde fulgt udviklingen af internettet tæt op gennem 90'erne, og som sønner af en brugtvoignsforhandler kendte de alt til handel med brugte biler, og hvor tidskrævende det var for både købere og sælgere. Det burde kunne gøres meget mere effektivt, hvis det kunne foregå via internettet, tænkte de. Det var uprøvet grund og krævede, at bilsælgere og bilkøbere var med på idéen. Men brødrene havde en vision og følte sig sikre på, at internettet var vejen frem for bilsalg.

De startede udviklingen af et bilauktionssystem i 1996, som stod færdigt to år senere. Men det var svært at få skudt i gang, og brødrene, der aldrig har haft andre investorer med, var ved at løbe tør for penge. De kunne dog se et tydeligt behov for bilvurderinger, og i 1999 lancerede de Bilpriser.dk, der gav bilejere adgang til vurderinger online.

”Det var en cash-cow og skaffede os penge, som vi så kunne geninvestere i virksomheden til videre udvikling. Det er et princip, som vi altid har holdt fast i,” siger Peter Grøftehaug.

Pengestrømmen fra Bilpriser.dk skulle vise sig at blive afgørende og sikre overlevelse i et marked, der skulle væn-

ne sig til internettet og krævede ændret brugeradfærd på alle fronter. Det var en tid præget af talrige idéer baseret på online-handel, og mange havde svært ved at tjene penge, hvilket førte til IT-boblens kollaps på aktiemarkedet fra marts 2000. Men brødrene Grøftehaug havde bidt sig fast i markedet.

”Vi er født online. Vi har aldrig solgt biler i den virkelige verden. Digitalisering er ikke noget, vi taler om som et tema, fordi det er en integreret del af den måde, vi arbejder på,” forklarer Peter Grøftehaug.

### Primært fokus på Europa og B2B

Med lanceringen af Bilpriser.dk dannede brødrene grundlaget for en international ekspansion og videreudvikling af visionen om bilauktioner online - via Autorola A/S og Autorola Group. Virksomheden fik råd til de første ansatte, og selve systemerne var bygget på udelukkende browserbaserede løsninger.

Der var dog undervejs behov for at justere forretningsmodellen. Konceptet var, at forbrugerne selv skulle lave en beskrivelse af deres bil og sætte den til salg over for bilforhandlere i Danmark. Men det var for dyrt at markedsføre, så derfor skiftede man spor til Business-to-business (B2B).

”Vores primære forretning er i dag B2B. Vi hjælper bilfabriker, leasingfirmaer og banker med at sælge deres biler effektivt. Vi har en aftale med BMW-koncernen og udlejningsselskabet

POINTER  
FRA  
ARTIKLEN

- ✓ Digitalisering øger effektiviteten og reducerer omkostninger
- ✓ Cybersikkerhed er afgørende for at beskytte både interne systemer og kundedata
- ✓ Digitalisering gør det muligt at skabe bedre kundeoplevelser gennem personaliserede tjenester



---

## OM PETER GRØFTEHAUGE

---

**Født** i 1966 og uddannet produktionsingeniør fra Odense Teknikum i 1993 samt kandidat i Marketing Management fra Syddansk Universitet i 1997

**Stifter af** forløberen til Autorola Group sammen med broderen Martin Grøftehaug i 1996

**Brødrene lancerede** en løsning til online bilauktion i 1998 og vurderingsportalen Bilpriser.dk i 1999

**Købte pr.** 1. december 2023 Martin Grøftehauges andel i Autorola og er i dag CEO og enejer

---

“Cybersikkerhed er en del af vores kernestrategi. Og det ser vi som en konkurrencemæssig fordel for os, idet vores kerneledelse også er softwarefolk. Det betyder, at vi er helt i frontlinjen på IT-sikkerhed”

Peter Grøftehaug, ejerleder, Autorola A/S

Sixt. Vi sælger også for leasingselskaber som Ayvens, Arval og i Danmark Nordania Leasing. Det kan også være de store banker som Santander Bank. Så vores primære kunder er banker, leasingselskaber, OEM'erne og de store udlejningsselskaber,” siger Peter Grøftehaug, ejerleder, Autorola A/S, hvor han nu er ene-ejer, efter at han i december 2023 købte broderens andel.

Moderselskabet Autorola Group opererer i dag i 19 lande på tværs af fem kontinenter og har cirka 700 medarbejdere.

”Selve konceptet er jo stadig, at vi sælger biler online. Det gør vi lokalt, og det gør vi på tværs af grænser – primært i Europa. Det europæiske bilmarked er stort, og der er nogle biler, man med fordel kan eksportere fra fx Italien til Tyskland eller fra Tyskland til Polen. Bilerne flytter sig på tværs afhængigt af, hvordan efterspørgslen er på de forskellige biler – altså hvilke priser, man kan opnå. Man flytter en bil, hvis der er en prisfordel i at flytte den,” siger Peter Grøftehaug.

En anden væsentlig del af konceptet er inspektion af biler. I dag har Autorola i Danmark 15 centre, hvor biler bliver inspiceret. I andre lande gør man det selv eller har partnere til at udføre opgaven.

”Vores primære fokus er at sælge bilerne med de services, der ligger omkring bilsalg. Dvs. inspektioner af biler, opmagasinering og transport. Vi kalder det fleet services, og det er opgaver, vi enten udfører selv eller via partnere – afhængigt af, hvordan infrastrukturen er i de pågældende lande,” påpeger Peter Grøftehaug.

### Online transaktioner med markedsintelligens

Autorola Group, der i dag har over 70.000 bilforhandlere på platformen, består af tre hovedområder: Autorola Marketplace, Indicata og Solutions. Førstnævnte er selve onlineplatformen. Indicata er et datadrevet værktøj, der leverer en vigtig markedsindsigt i, hvor bilerne bliver solgt til den højeste pris, og hvor der er den højeste efterspørgsel. Indicata kan analysere op til 15 millioner biler dagligt ved hjælp af billedgenkendelse. Solutions laver de skræddersyede softwareløsninger, der digitaliserer og effektiviserer processerne omkring bilsalget.

”Det, der er enormt stærkt, er, at vi kombinerer online transaktioner med markedsintelligens og de forskellige underliggende processer. Vi kalder det ’sweet spot’ – det er her, vi skaber mest værdi for kunderne. Vi hjælper egentlig med at digitalisere kundernes økosystem fuldstændigt. Så det er en fuld digital platform til at handle med biler, kan du sige.”

Det kan lyde enkelt, og brugerfladen på handelsplatformen ser også enkel ud, men bag det hele gemmer sig en stor kompleksitet, der kræver mange integrationer med forskellige partnere – i nogle tilfælde op til 100 integrationer med kunderne. Det kræver dygtige softwareudviklere, der også hele tiden skal holde sig opdateret med nye muligheder for at øge effektiviteten.

### AI og Big Data

AI indgår naturligvis også i virksomhedens løbende udvikling, og det er bestemt ikke nyt.

”Vi har i Indicata arbejdet med AI siden 2014 i et system, hvor vi træner på billedata og Big Data. Men vi arbejder meget mere med det i dag og har en afdeling, der udelukkende arbej-

FOTO: ROBERT WENGLER



## OM AUTOROLA A/S

**Autorola A/S** er specialiseret inden for online bilauktioner, IT-løsninger og flådehåndtering målrettet professionelle i autobranchen. Moderselskabet Autorola Group har hovedkontor i Danmark og beskæftiger i øjeblikket cirka 700 medarbejdere med datterselskaber i 19 lande på tværs af Europa, Nordamerika, Latinamerika og Asien-Stillehavsområdet. Autorola Group er engageret i en konstant fornyelsesproces gennem den digitale transformation og tilpasser sig løbende kundernes behov, altid med et online perspektiv

der med AI. En gang i kvartalet afholder vi også en AI-update, hvor vi gennemgår, hvilke projekter vi har gang i, tips og tricks osv. Vi forsøger i det hele taget at lave en datadrevet kultur, der både giver medarbejderne indblik i, hvad vi arbejder med, og inspirerer dem. Vi bruger meget en ’trial and error’-tilgang. Vi tester nogle ting og finder noget, der virker, og så finder vi ud af, hvordan vi får tingene implementeret,” forklarer Peter Grøftehaug.

Det handler ikke bare om effektivisering, men også om, hvordan kunderne oplever det. Her har Autorola en god fornemmelse af, hvordan tilfredsheden er, men fra næste år bliver det endnu tættere.

”Vi har et program på vej, hvor vi hele tiden måler på kundetilfredsheden. Det vil foregå digitalt, så vi har et konstant feedback-loop, der giver en endnu tættere føling med kunderne.”

### COVID-19 accelererede digitaliseringen

Den digitale udvikling af Autorola er en glidende proces, men der er sket ganske meget de seneste 15 år. I 2010 var der stadig mange, der tvivlede på, om man overhovedet kunne sælge biler online. Fysisk salg udgjorde for de fleste langt den største del. Men det har ændret sig.

”Også i 2015 var der stadig en hel del, der tvivlede på det digitale salg. I dag sælger man alle sine biler online. COVID-19-pandemien har også været en vigtig driver for yderligere digitalisering i de senere år. Nu er det vigtigt for alle at have deres eget digitale økosystem. For mange kunne jo se, at hvis systemer og processer ikke er på plads, så kan folk eksempelvis ikke arbejde hjemmefra. Det har også påvirket kundemøder. Det var nærmest utænkeligt før pandemien, men i dag er det helt normalt og meget effektivt, at man mødes online – både med sin bank og kunder over hele Europa,” siger Peter Grøftehauge.

Men digitalisering er på ingen måde en proces, der er slut endnu. Den fortsætter med rivende udvikling, og der dukker løbende nye værktøjer og muligheder op, som Autorola er meget opmærksom på. Og i virksomhederne selv er der også kommet et langt større fokus på digitalisering.

”I dag ved alle bestyrelser i alle virksomheder, at man skal digitalisere eller have en klar strategi for hurtigt at blive det, for ellers bliver man kørt bagud af konkurrenterne. Det gælder også cybersikkerhed, der i dag er vigtigere end nogensinde,” fortæl-

ler Peter Grøftehauge og fortsætter: ”Cybersikkerhed er en del af vores kernestrategi. Og det ser vi som en konkurrencemæssig fordel for os, idet vores kerneledelse også har en softwarebaggrund. Det betyder, at vi er helt i frontlinjen på IT-sikkerhed, og det er meget vigtige kompetencer, vi sidder inde med, som gør, at vi kan yde den helt rigtige service til de store kunder fra banker til bilfabrikker. Vi investerer og udvikler meget på det område for at sørge for, at vi faktisk er lidt foran.”

### Store vækstambitioner

Peter Grøftehauge har store ambitioner om fortsat vækst i virksomheden, der i marts 2024 kunne fremvise en omsætning på over en milliard kroner og en bundlinje på 83 millioner. Det er for begge nøgletal en fremgang på omkring 30 pct. i forhold til året før.

”Vi planlægger at vækste omtrent 20 pct. årligt over de næste fire år. I år forventer vi helt konkret at lande på en vækst mellem 18 pct. og 22 pct. Vi ansætter omkring 100 nye medarbejdere om året og forventer at fortsætte i det tempo,” siger Peter Grøftehauge.

Han forklarer, at væksten kommer som en kombination af markedsudvidelse og stærke produkter.

”Vi har de rigtige produkter i forhold til markedet. Vi forventer at vækste på alle produkter og i alle lande. Potentialet er stort.”

Væksten handler ikke kun om tal, men i høj grad også om mennesker og organisation.

”Det er mennesker, der skal skabe det. Vi arbejder meget med at sikre, at vi har den rette organisationsudvikling i landene,” siger Peter Grøftehauge. ■

FOTO: ROBERT WENGLER



“Vi forsøger i det hele taget at lave en datadrevet kultur, der både giver medarbejderne indblik i, hvad vi arbejder med, og inspirerer dem. Vi bruger meget en ’trial and error’-tilgang”

Peter Grøftehauge, ejerleder, Autorola A/S



Lars Sneftrup Pedersen, Admin By Request ApS

# En global sikkerhedsleverandør med rødder i Nordjylland

A portrait of Lars Sneftrup Pedersen, a man with short grey hair and a beard, wearing a dark shirt. He is looking slightly to the right of the camera. The background consists of vertical wooden slats. In the upper right corner, there is a circular graphic with a gradient from orange to dark brown, containing text. To the right of the circle, there are vertical columns of binary code (0s and 1s) in a light yellow/gold color.

## Årets Temapris 2024

Region  
Nordjylland

Lars Sneftrup Pedersen startede som spiludvikler i teenageårene. I dag er han direktør og ejerleder af IT-sikkerhedsfirmaet Admin By Request ApS, der med et ganske enkelt koncept har opbygget en imponerende kundekreds af virksomheder som Disney, McLaren, Røde Kors og Bill & Melinda Gates Foundation. Med en simpel løsning, hvor medarbejderne skal anmode om tilladelse til at installere nye programmer, sørger Admin By Request for, at alle opdateringer og installationer håndteres sikkert.

“Vi ser ind i en fremtid med stigende fokus på cybersikkerhed og en større efterspørgsel på brugervenlige løsninger til at håndtere cybertruslerne på. Derfor er der al mulig grund til at forvente stærk vækst i efterspørgslen på vores produkt”

Lars Sneftrup Pedersen, direktør og ejerleder, Admin By Request ApS

Historien om Admin By Request ApS starter tilbage i 1980'erne, hvor virksomhedens stifter, ejerleder og direktør Lars Sneftrup Pedersen fik sin første computer som 13-årig.

”Det hele startede med min store interesse for computerspil og særligt at finde ud af, hvordan man kunne lave dem. Det var dengang i midten af 1980'erne, hvor der ikke var noget internet, og jeg kendte ikke nogen med forstand på det. Det eneste, man nærmest kunne gøre for at få mere viden, var at gå ned til boghandleren og købe en guide, hvor der stod noget om forskellige kommandoer og den slags,” siger Lars Sneftrup Pedersen.

Så det gjorde han og begyndte at kode sine egne spil. Det første spil, han udviklede, blev afvist af spildistributøren, der alligevel udgav det uden at fortælle ham om det. Senere lykkedes det ham at sælge et andet spil for 35.000 kr., hvilket var mange penge for en teenager dengang. Han udviklede og solgte flere computerspil i den periode, og i dag ville det have været oplagt for Lars Sneftrup Pedersen at forfølge en uddannelse som spil-udvikler, men sådan skulle det ikke gå.

”Der var meget få uddannelsesmuligheder, der passede til mig, så efter handelsskolen tog jeg en uddannelse som EDB-assistent og derefter datamatiker. Men det var alt for bredt med

en masse regnskab, lidt programmering i Pascal, som ingen brugte osv. Uddannelsen var helt skudt ved siden af dengang i forhold til at uddanne IT-eksperter,” siger Lars Sneftrup Pedersen.

### Blik for automatisering hos Sonofon

Da han blev færdig som datamatiker i 1994, var der også kun meget få jobs i Danmark inden for IT. Ikke mindst i Nordjylland var det sparsomt. Det lykkedes dog den unge nordjyske datamatiker at få et job hos Sonofon i 1995. Det var her, han for alvor blev opmærksom på, hvordan programmering kunne anvendes til at gøre mange ting smartere. Mens han var hos Sonofon, udviklede han bl.a. et system, der optimerede installationen af programmer i Sonofon.

”Det startede med, at en kollega skulle installere Power-Point på sin computer. Det krævede seks installationsdisketter og tog lang tid. Det mente jeg kunne gøres smartere, så jeg lavede et program, der installerede softwaren automatisk efter fyraften, så computeren var opdateret, når man kom på arbejde næste dag. Og det blev egentlig starten på udviklingen af flere lignende systemer, der installerede software om natten,” siger Lars Sneftrup Pedersen.

Han fortsatte med at udvikle flere installationspakker for

POINTER  
FRA  
ARTIKLEN

- ✓ Cybersikkerhed styrkes bedst tæt på medarbejderne
- ✓ Brugervenlighed hjælper med at opretholde sikkerhed uden at forstyrre arbejdsprocesser
- ✓ Skalérbarhed gør det muligt at tilpasse løsninger til både små og store organisationer





“En af de store sikkerhedsrisici i en virksomhed er netop, når folk installerer noget på egen hånd. Men den risiko eliminerer vi fuldstændigt med vores produkt”

Lars Sneftrup Pedersen, direktør og ejerleder, Admin By Request ApS

Sonofon, indtil “der var lavet pakker til det hele”, som Lars Sneftrup Pedersen formulerer det. Han søgte derfor over i Sonofons udviklingsafdeling, hvor han fortsatte med at skabe digitale forandringer.

”Jeg udviklede Sonofons første e-shop og hele deres butikssystem. Jeg endte faktisk med at lave en slags schweizerkniv for systemadministratorer, som kunne bruges til at sætte automatiseringerne i system,” fortæller Lars Sneftrup Pedersen.

### Starter som selvstændig i 2008

Med erfaringerne fra Sonofon i bagagen besluttede Lars Sneftrup Pedersen sig i 2008 for at starte egen virksomhed baseret på den såkaldte schweizerkniv. Og selvom udviklingsarbejdet hos Sonofon således dannede grundlag for det, der senere skulle blive til Admin By Request, så gik der alligevel noget tid, før væksteventyret tog fart.

Systemadministratorer kunne sagtens se potentialet i Lars Sneftrup Pedersens komplekse program, men de havde svært ved at overbevise cheferne om at købe det. Derfor besluttede Lars Sneftrup Pedersen at forsimple produktet og ændre salgsstrategien til et cloudbaseret abonnement. Det skulle vise sig at være den helt rigtige beslutning, for “nu stod produktet

pludselig helt knivskarpt som et cybersikkerhedsprodukt”, påpeger den innovative direktør.

Og fra da af var Admin By Request en realitet. Programmet lyder måske komplekst, men er overraskende simpelt. Det sørger ganske enkelt for, at medarbejderne ikke kan installere programmer, software eller andet uden at få lov til det. Som udgangspunkt fratages alle medarbejdere således retten til at installere programmer. De skal i stedet anmode om installation

### OM LARS SNEFTRUP PEDERSEN

**Født i 1969** og uddannet EDB-assistent og datamatiker

**Siden 2008** Stifter og ejerleder, Fast Track Software ApS, der senere blev til Admin By Request ApS

**Fra 2001 til 2010** Senior Developer, Sonofon (i dag Telenor)

**Fra 1995 til 2001** Systemadministrator, Sonofon (i dag Telenor)

**Fra 1985 til 1995** Freelance spiludvikler

via Admin By Request, der sørger for, at brugeren kan installere uden risiko for, at skadelige programmer følger med. Når installationen er slut, fjernes adgangen igen. Systemet fungerer på tværs af både Windows og macOS og har vist sig at være en yderst effektiv måde at forhindre bl.a. malwareinfektioner på.

## Let at anvende

”En af de store sikkerhedsrisici i en virksomhed er netop, når folk installerer noget på egen hånd. Som f.eks. et gratis program, der er nødvendigt for at åbne et bestemt dokument. Men den risiko eliminerer vi fuldstændigt med vores produkt, der også overvåger brugeradfærd og uregelmæssigheder i realtid,” siger Lars Sneftrup Pedersen.

Han påpeger, at virksomhedens softwareløsning er mere skalérbar og brugervenlig end konkurrenternes og ikke forstyrrer brugernes workflow. Og så er den nem at bruge.

”En vigtig del af produktet er også, at det skal være til at forstå og nemt at bruge. Ikke noget, der kræver en ingeniøruddannelse, hvilket ellers er meget normalt i vores branche.”

Lars Sneftrup Pedersen fremhæver simplificeringen af produktet som en afgørende faktor for virksomhedens succes. Det samme gælder ændring af salgsstrategien til en cloudbaseret abonnementsløsning.

”Mange IT-folk downloader det for at afprøve det derhjemme. Når der så skal sættes et projekt i gang på arbejdspladsen om sikkerhed, så anbefales det af dem, fordi de selv har testet det. Det er virkelig effektiv og billig markedsføring.”

Løsningen fra Admin By Request er gratis at bruge for alle virksomheder med under 25 ansatte. Omkring 10.000 af virksomhedens brugere er i dag gratister, og der kommer ca. 50 nye til hver dag.

Den ændrede salgsstrategi med en såkaldt freeware-model for mindre virksomheder og mund-til-mund markedsføring samt ikke mindst, at produktet er effektivt som sikkerhedsløsning, har,

“Generelt ansætter vi ikke ud fra faglighed, vi ansætter ud fra indstilling, for hvis den er der, så skal vi nok lære folk alt det faglige. Vi vil være Aalborgs Google”

Lars Sneftrup Pedersen, direktør og ejerleder, Admin By Request ApS



## OM ADMIN BY REQUEST APS

**Admin By Request ApS** giver brugerne mulighed for at få midlertidige administrative rettigheder til medarbejdernes arbejdsstation. Denne løsning gør det muligt for virksomheder at beskytte deres følsomme data og systemer mod cybertrusler, samtidig med, at de opretholder compliance og brugervenlighed for deres medarbejdere. Virksomheden har hovedkvarter i Aalborg og har kontorer i USA, England, Tyskland, New Zealand, Thailand, Sverige og Norge

ifølge Lars Sneftrup Pedersen, gjort Admin By Request til en succes. Kunderne omfatter bl.a. giganter som Disney, Garmin, McLaren og Bill & Melinda Gates Foundation. Kunderne findes i mange lande og brancher fra finanssektoren til sundhedssektoren. Over de seneste fem år er omsætningen hvert år fordoblet, og det har Lars Sneftrup Pedersen tænkt sig skal fortsætte.

”Vi ser ind i en fremtid med stigende fokus på cybersikkerhed og en større efterspørgsel på brugervenlige løsninger til at håndtere cybertruslerne på. Derfor er der al mulig grund til at forvente stærk vækst i efterspørgslen på vores produkt.”

Men der er flere andre produkter på vej. Faktisk har virksomheden allerede i år udvidet produktpaletten med et program, der kan fjernstyre andre computere. Men der er også andre produkter på vej, som han ikke vil løfte sløret for i detaljer.




FOTO: BO AMSTRUP

“Vores eksisterende kunder er meget glade for os, så alene af den grund er det tåbeligt, hvis vi ikke vælger at tilbyde dem flere produkter. Så vi har nye produkter på vej, og her indgår AI også som en del af det”

Lars Snefrup Pedersen, direktør og ejerleder, Admin By Request ApS

”Vores eksisterende kunder er meget glade for os, så alene af den grund er det tåbeligt, hvis vi ikke vælger at tilbyde dem flere produkter. Så vi har nye produkter på vej, og her indgår AI også som en del af det. Inden for de næste tre år vil vi kunne tilbyde kunderne 5-6 produkter frem for blot ét,” siger Lars Snefrup Pedersen.

#### **Ansatte skal være holdspillere**

Virksomhedens 60 medarbejdere spiller en afgørende rolle for succesen, trods det beskedne antal i forhold til en omsætning på 500 mio. kr.

Sælgerne er geografisk spredt med baser i Danmark, Sverige, Norge, Thailand og Tyskland samt primært i USA og England, mens alle udviklerne er samlet i hovedkvarteret i Aalborg. Her finder man også halvdelen af supportteamet, mens resten er placeret i USA. Marketingafdelingen består af fire medarbejdere, der opererer fra New Zealand.

”Man kan måske undre sig over, at 60 mennesker kan skabe så stor en omsætning, men det handler om at skabe den rigtige gulerod for de ansatte. Vi har skabt nogle virkelige fede rammer, har masser af fede arrangementer og så sørger vi for at finde dem, der er selvkørende og virkelig brænder for jobbet og ikke mindst samarbejdet med kollegerne. Vi er altid på jagt efter dygtige softwareudviklere, og dem er der rift om. Men generelt ansætter vi ikke ud fra faglighed, vi ansætter ud fra indstilling, for hvis den er der, så skal vi nok lære folk alt det faglige. Vi vil være Aalborgs Google,” siger Lars Snefrup Pedersen. ■





FOTO: MIKKEL BERG PEDERSEN

Morten Nors, Idé-Pro A/S

Årets  
Temapris  
2024

Region Midt- og  
Vestjylland

# Digitaliseringen binder Bangalore og Skive tæt sammen

Siden grundlæggelsen i 1994 har ejerleder Morten Nors transformeret Idé-Pro A/S fra klassisk værktøjsmager til en data-dreven og global produktionsvirksomhed af emner i letmetal og plast. Med digitale løsninger kan produktionen i Skive nu styres fra datterselskabet i Indien, hvor et team af specialister analyserer kundedata og tilpasser produktionen efter skiftende behov. Morten Nors evne til at benytte digitalisering har skabt fleksibilitet og agilitet, så Idé-Pro kan levere store og små produktserier tilpasset kravene i den grønne omstilling.

“ Fordi vores flow og processer er digitale og online, kan vi – også fra Bangalore – stille om og producere noget andet på en halv til en hel time, hvis en kunde har det behov “

Morten Nors, ejerleder og adm. direktør, Idé-Pro A/S

Morten Nors har i 30 år stået i spidsen for Idé-Pro A/S i Skive – virksomheden, han og hans bror grundlagde med et skarpt fokus på innovation og digitalisering. Familievirksomheden begyndte som lokalt værktøjsmageri og er i dag en global spiller med produktion af bl.a. dele i metal og plast til auto-, fødevarer- og energibrancherne. Solidt forankret i Danmark, men med en unik digital forbindelse til Indien. Med digitalisering som motor har ejerleder Morten Nors skabt en produktionsmodel, der gør det muligt at reagere hurtigt på kundernes ønsker og omfavne den grønne omstillings udfordringer.

Forbindelsen til Indien betyder, at højtuddannede specialister i den indiske by Bangalore, der ligger 7.500 kilometer fra Skive, kan styre produktionsprocesserne i Skive døgnet rundt og sikre, at Idé-Pro leverer kundetilpassede løsninger med hastighed og præcision, der matcher den moderne industris krav.

”I 2004 var danske virksomheder vilde med Østen og især Kina, hvor mange virksomheder flyttede deres produktion til. I Kina findes mange af vores store konkurrenter på støbeværktøjer. Vi ville også gerne etablere os i Østen for at finde højtuddannet arbejdskraft. Vi gik dog uden om Kina og undersøgte mulighederne i otte andre lande. Valget faldt på Indien, fordi vi her så de bedste muligheder for at styrke vores virksomhed,” fortæller stifter og adm. direktør af Idé-Pro, Morten Nors.

1. december 2005 åbnede datterselskabet Idé-Pro Engine-

ering Asia med fire ansatte i Bangalore. I dag er de 120 medarbejdere, der tager imod ordrer, tegner og simulerer produkter, udvikler styringsprogrammer samt programmerer maskinerne i Skive på afstand. Desuden lægger de ordrer klar samt yder teknisk support, salgsbackup og klarer andre backoffice-funktioner.

”Omkring en tredjedel af vores folk er i Indien, og resten er her i Danmark. I begyndelsen var der nok en vis skepsis over for, hvordan og om vi kunne arbejde sammen, men det er gået over al forventning. Viljen har været der hele tiden, og alle kan jo tale engelsk,” siger 57-årige Morten Nors.

Idé-Pro er altså etableret i Østen, men ikke for at producere dér: ”I Indien har vi fundet højtuddannet arbejdskraft med erfaring i at styre industriproduktion med robotter og maskiner som vores. Så selvom vi arbejder i ét hold her i Skive, producerer vi døgnet rundt, fordi de kan styre det fra Indien. Vores datterselskab i Indien er en primær årsag til, at vi har kunnet beholde produktionen her i Skive og ikke har flyttet den ud,” fortæller Morten Nors.

De digitale kommunikationsveje gør i overført forstand afstanden fra Bangalore til Skive kort. En fælles server, mail og andre gængse IT-kanaler forbinder kollegerne i de to verdensdele.

”Medarbejderne sender materialer og informationer frem og tilbage mellem Skive og Bangalore på samme måde, som de

POINTER  
FRA  
ARTIKLEN

- ✓ Med digitale værktøjer kan Idé-Pros produktion i Skive styres fra Indien og derfor køre døgnet rundt
- ✓ Analyse af data giver Idé-Pro viden om sine kunder, som virksomheden kan indrette sin produktion efter
- ✓ Den grønne omstilling gør, at Idé-Pro hurtigt skal kunne køre meget små serier efter kundernes behov





---

## OM IDÉ-PRO A/S

---

**Idé-Pro A/S** producerer prototyper og – ofte korte – serier af emner i plast, letmetal, EPS og EPP til især europæiske kunder i primært fødevare-, energi-, og autobrancherne

**Virksomheden blev** grundlagt i 1994 af brødrene Tommy og Morten Nors. Virksomheden har produktion og administration i Skive og Glyngøre, salgskontor i Göteborg og et datterselskab i Indien

**Idé-Pro A/S** har omkring 350 medarbejdere, heraf omkring 15 lærlinge

---

gør her på kontoret. Men det fungerer kun, fordi verden er digital, og vi taler nu meget engelsk her i Skive på grund af vores indiske kolleger, og fordi vi i øvrigt er en multietnisk arbejdsplads,” fortæller Morten Nors.

### Spirende muligheder

Morten Nors og broren Tommy, der i mellemtiden er gået på pension, omfavnede tidligt de spirende teknologimuligheder for at optimere drift og produktion samt motivere og udvikle medarbejderne. Med de to brødre bag roret var Idé-Pro nogen af de første, der investerede i 3D-printere, og det på trods af, at disse havde meget begrænset stabilitet. Idé-Pro investerede også i tidlige generationer af såkaldte UNIX-computere, der var nogle “skrumler til 350.000 kroner stykket,” som Morten Nors formulerer det. Alt dette før “IT”, “cyberspace” og “PC” blev hver mands udtryk.

Det store indblik i reel datadreven innovation og drift fik Morten Nors efter eget udsagn, da Idé-Pro i 1994 blev IBM Business Partner og blev inspireret til udvikling af den business intelligens, som virksomheden hviler på i dag.

“IBM lærte os, at vi skal benytte data til at kende vores kunder og deres behov og på den måde udvikle os fra den håndværksprægede værktøjsmagerbranche til den produktionsvirksomhed, vi er i dag. Vi benytter og analyserer data fra ordreflow, hjemmeside og meget andet for at forstå kunderejsen, og hvorfor kunderne vælger vores forretning. Vi er en 100 procent ordreproducerende virksomhed og one stop-shop, der selv løser hele opgaver fra idé til produktion for kunderne, og vi er dermed et vigtigt led i deres værdikæde. Godt kundekendskab er derfor en afgørende parameter for os,” siger Morten Nors.

I et marked, hvor kunderne foretrækker samarbejdspartnere, der er agile, fleksible og omstillingsparate, har Idé-Pro bl.a. bevidst specialiseret sig i prototyper og korte serier af emner i letmetal og plast til industrikunder.

“Mange i vores branche kan måske kun producere eller skifte et værktøj én gang om dagen. Fordi vores flow og processer er digitale og online, kan vi – også fra Bangalore – stille om og producere noget andet på en halv til en hel time, hvis en kunde har det behov. Vi producerer i serier på 100 eller bare 30 styk og nogle gange færre. Det kan vi, fordi vi kender kundernes behov og kender vores maskiners kapacitet og muligheder – fordi vi trækker alle data og analyserer dem,” siger Morten Nors.

Han fortæller, at Idé-Pro har flere kunder, hvor relationen og samarbejdet er så tæt, at de er integreret i ordreflowet og derved selv kan afgive ordrer direkte i ordresystemet. Ordrene behandles så fra Bangalore.

### Grøn omstilling giver korte serier

De løbende investeringer i digitalisering har sikret, at Idé-Pro har den nødvendige fleksibilitet i sit produktionsflow til at kunne omstille sig, når kunderne ønsker små produktmængder diktet af den grønne omstilling. Det gælder bl.a. lastbil- og bilproducenter.

“Lastbilproducenterne og transportfirmaerne ved, at de skal omstille før eller siden, men til hybrid, ren el, grøn gas eller brint? Den grønne omstillings uforudsigelighed betyder, at pro-

“Selvom vi arbejder i ét hold her i Skive, producerer vi døgnet rundt, fordi de kan styre det fra Indien”

Morten Nors, ejerleder og adm. direktør, Idé-Pro A/S

dukter får en ekstremt kort livscyklus på måske et-to år. Derfor foretager lastbilproducenterne kun små facelifts eller bestiller meget små serier, og det er en fordel for os, fordi vi kan håndtere det,” fortæller Morten Nors.

“Når den grønne omstilling gør markedet hurtigt og omskifteligt, skal vi også være det. Mens vi tidligere måske havde 12 uger til at producere og levere, hvis vi skulle levere hurtigt, har vi nu otte, seks, fire uger eller endnu kortere tid. Var vores produktion manuel og i store stykantal, kunne vi blive nødt til at sige nej til de små og spændende opgaver. Men med hele produktionsapparatet integreret digitalt – og et agilt mindset hos vores medarbejdere – kan vi planlægge og sadle om lynhurtigt, når der er behov for det,” fortæller Morten Nors.

De tætte relationer mellem Idé-Pro og kunderne er en stor fordel, lyder det fra Morten Nors, der dog understreger, at det kræver dyb indsigt i kundernes forretning og produktporteføje, og han nævner elbiler og vindmøllebranchen som eksempler.

“Vi støber i flydende materialer som aluminium og plast, som elbiler jo bl.a. bygges af. De dele og formene, de støbes i, skal passe helt ned på en hundrededel millimeter, så vi skal ramme rigtigt første gang. Det kræver, at vi kender til materialernes fysiske egenskaber og reaktionsmønstre, men også at vi fra simuleringen ved, præcis hvilken sammenhæng de skal indgå i. At være tæt på kunderne og deres udvikling er et af de parametre, danske og europæiske virksomheder bør gøre sig konkurrencedygtige i forhold til Fjernøsten på,” mener Morten Nors.

Virksomheden tiltrak sig for omtrent fem år siden opmærksomhed fra kapitalfonden Blue Equity, der købte ejerskab på halvdelen af virksomheden, og med hjælp herfra har Idé-Pro styrket digitaliseringen yderligere.

“For mig som enkeltmandsejer var det motiverende at få Blue Equity med ombord, fordi de stiller en masse udfordrende spørgsmål til, hvordan vi gør tingene. De har givet os nye idéer, der har været afgørende for, at virksomheden er vokset 20 procent om året siden. Blue Equity satte også endnu mere skub i digitaliseringen ved at påpege, hvad og hvor vi kunne digitalisere yderligere,” siger Morten Nors, som fortæller, at AI er

---

## OM MORTEN NORS

---

**Født i 1967** og oprindeligt uddannet værktøjsmager samt civilingeniør i produktion fra Aalborg Universitet fra 1994

**Siden 1994** Stifter, ejerleder og adm. direktør for Idé-Pro A/S

---



“Vores datterselskab i Indien er en primær årsag til, at vi har kunnet beholde produktionen her i Skive og ikke har flyttet den ud”

Morten Nors, ejerleder og adm. direktør, Idé-Pro A/S

det næste skridt for Idé-Pro: ”Vi har eksperimenteret med AI på en række områder. Vi fornemmer, at det er velegnet til databehandling og programmering. Med AI medfølger store muligheder for netop at sammenkoble og analysere vores mange data om kunderne og vores virksomhed hurtigt og effektivt,” siger Morten Nors.

IT har været hans følgesvend i Idé-Pro, der i dag er en ægte familievirksomhed.

”Jeg har aldrig en dag, jeg er ked af det, når jeg er her. Jobbet er megaspændende. En af mine sønner er teknisk chef og min tætteste kollega, ligesom min hustru, to andre sønner og datter også er ansat i firmaet. Så selvom vi har solgt halvdelen til kapitalfonden, er virksomheden stadig familieejet. Jeg har lagt mange timer i virksomheden, så jeg er stolt over, at mine børn og min hustru har valgt, at de vil arbejde her sammen med mig,” siger Morten Nors. ■





# OSK Design revolutionerer maritim arkitektur med virtual reality og AI

Årets  
Temapris  
2024

Region  
Østjylland



## Jacob Høgh Thygesen og Anders Ørgård, OSK Design A/S

FOTO: EMIL NICOLAI HELMS

OSK Design har udnyttet digitale teknologier til at åbne en helt ny og virtuel verden, hvor virksomheden kan møde kunderne og gennemgå design og arkitektur på de skibe, de tegner. Det sparer både rejseomkostninger og tid – og kunderne er glade for at kunne komme med helt ind i designprocessen.



Året er 2003. Den unge skibssingenør Anders Ørgård køber virksomheden OSK Design, der tegner indretninger og udformninger af skibe. Selvom det i dag ikke er meget mere end 20 år siden, virker det som en helt anden tidsalder – fem af de 17 medarbejdere anvender ikke en computer ved overtagelsen. Det meste bliver i stedet tegnet i hånden, og en kassekladde med bilag gør det ud for bogføringen. Den digitale transformation er ikke i sigte – men det ændrer sig.

“Digitaliseringen er kommet som en løbende udvikling og startede omkring 2007, hvor vi var de første til at arbejde med digital optimering af skibsskrog og kort efter også til at anvende beregninger af skibes stabilitet. I dag foregår hele processen digitalt – fra de første modeller i Rhino (3D-software, red.) til modeller for optimering af stabilitet, hastighed, vægt, brændstofforbrug og evakuering. Vi tegner ca. 25 skibsprojekter om året, og arbejdet minder om en arkitektstues virke, blot er bygninger erstattet af skibe,” forklarer Anders Ørgård, der i dag fungerer som CCO og har majoriteten af aktierne i virksomheden.

### Gaming-platform til virtuelle møder

OSK Design er siden 2003 vokset til 85 ansatte, der fordeler sig på kontorer i København, Aarhus og Portugal, og Anders Ørgård har givet posten som CEO videre for at hellige sig sine kompetencer inden for salg. Siden 2016 har Jacob Høgh Thygesen haft positionen som CEO, og det er også i denne periode, at digitaliseringen grundlæggende har forandret virksomheden. Og transformationen er sket ved bl.a. at invitere kunderne med ind i designprocessen ved hjælp af virtual reality.

“Det startede faktisk lidt af nød under corona-nedlukningen, hvor vi ikke kunne mødes med vores kunder ude i verden. Derfor fik vi udviklet et digitalt værktøj baseret på en gaming-platform, som giver os mulighed for at møde vores kunder i en virtual reality-version af det konkrete skib, vi er i gang med at tegne,” forklarer CEO Jacob Høgh Thygesen.

Helt konkret foregår det sådan, at OSK Design først designer

## OM OSK DESIGN A/S

**OSK Design A/S** er en førende dansk designvirksomhed med speciale i arkitektur, indretning og designløsninger til den maritime industri. Virksomheden blev grundlagt i 1966 af Ole Steen Knudsen og har kontorer i København, Aarhus og Portugal. Kunderne findes over hele verden, og OSK Design tegner alle former for fartøjer – færger, krigsskibe, krydstogtskibe og meget mere

modellen i et 3D-program, og derefter følger tre trin i designprocessen, hvor man kan invitere kunderne med ind. I første omgang i en strukturel model, dernæst i en model med ‘clay furniture’, der er en slags grov visualisering af den konkrete indretning, og til sidst en model med renderinger af skibet, udført, så det er muligt at tage en virtuel rundtur på skibet.

“Hvis vi fx har en kunde i New Zealand, giver vi dem mulighed for at logge ind på vores platform. På den måde kan vi mødes virtuelt i skibets bar eller restaurant, hvor vi kan diskutere planløsninger eller passageroplevelser konkret. Værktøjet sparer os for en masse rejser, så vi undgår, at 5-6 mand skal rejse til den anden side af Jorden for at vise tegninger og løsninger frem. Samtidig oplever vi, at kunderne investerer mere tid i at gennemgå detaljerne. Det er en stor fordel, fordi vi så undgår at stå senere i processen med en kunde, der siger “nej, det var ikke lige det, jeg mente”,” siger Anders Ørgård.

Jacob Høgh Thygesen supplerer: “I starten troede folk, at 3D-plattformen bare var en gimmick – indtil de fandt ud af, at det faktisk er et designværktøj, der overperformer alt, hvad vi før har haft. Under corona-nedlukningen designede vi en stor færge til en engelsk kunde uden et eneste fysisk møde – og det er altså ret kompliceret. Der er næsten ingen grænser for mulighederne. På denne måde kan vi holde møde med alle parter i et projekt på én gang. Det er lidt af et teknologispring i vores branche.”

POINTER  
FRA  
ARTIKLEN

- ✓ Digitalisering har været med til at ændre OSK Designs selvforståelse – fra ingeniørvirksomhed til designvirksomhed
- ✓ Forskellige former for AI-modeller har hjulpet med at speede processer op inden for bl.a. skitseprojekter og idéudvikling
- ✓ Virtual reality er med til at sænke rejseomkostninger ifm. mødeaktiviteter og er en gevinst for kundediialogen i designprocessen





FOTO: EMIL NICOLAI HELMS

“Man skal huske, at det ikke kun er en digital transformation, det er også en menneskelig transformation, der skal til. Derfor skal de ansatte have lov til at lege med de nye muligheder”

Anders Ørgård, CCO, OSK Design A/S

### Virtual reality som læringsmiljø

Teknologispringet gør, at OSK Design nu kan modtage en autocad-tegning fra en kunde og blot to døgn senere etablere et virtuelt designmøde inde i selve skibet.

“Det er ekstremt hurtigt og giver en brugerinddragelse på øverste hylde, uanset om vi er i gang med at designe et krydstogtskib, et krigsskib eller et havforskningskib,” siger Anders Ørgård.

Med den succes, 3D-værktøjerne har givet OSK Design, er man naturligt begyndt at se på, om de kan anvendes til andre formål, og her har det vist sig, at de er velegnede til trænings- og læringsituationer. Det handler bl.a. om at give besætningen på et skib mulighed for at træne i indretningen, før de overhovedet kommer ombord.

“Vi har lige tegnet en færge til en tysk kunde, og ombord på den færge er der plads til fire en halv kilometer lastbiler. Med



---

## OM ANDERS ØRGÅRD

---

**Født i 1974** og uddannet skibssingeniør fra DTU

**Siden 2016** Ejerleder, CCO og hovedaktionær, OSK Design A/S

**Fra 2003 til 2016** Ejer og CEO, OSK Design A/S

---

vores udstyr kan kunden træne sine medarbejdere i at laste skibet, så de kan gøre det hurtigt allerede på første tur. Hvis ikke man er forberedt på dette, risikerer man forsinkelser, og det kan man kun kompensere for ved at sejle hurtigere, og det giver ekstra udgifter til bl.a. brændstof,” siger Jacob Høgh Thygesen.

Der ligger andre muligheder for virtuelle træninger i fx maskinrummet eller i forhold til de obligatoriske brand- og sikkerhedsøvelser ombord, men det ligger stadig ude i fremtiden.

### **Fra ingeniørvirksomhed til designvirksomhed**

Den nye teknologi er altså langt fra blot en gimmick – faktisk har den været medvirkende til, at OSK Designs ledelse og medarbejdere har ændret selvopfattelse og er gået fra at se sig selv som primært en ingeniørvirksomhed til at opfatte sig som en designvirksomhed. Samtidig bliver de digitale værktøjer flere og flere. På det seneste har man omfavnet kunstig intelligens i en række henseender, forklarer Jacob Høgh Thygesen: “AI er en kæmpe hjælp på alle niveauer – også økonomisk. Selvom vi har en af de største servere i branchen, kunne vi førhen bruge en uge på at lave en rendering – med AI tager det timer. Vi bruger også AI til at lave skitser og moodboards, for det er en nem og hurtig måde at sætte scenen på og give kunderne en

“Vi har lige sparet en kunde for 6 mio. euro om året i brændstof ved at optimere skroget og brændstofforbruget. Hver eneste procent, der spares, gør en stor forskel”

Anders Ørgård, CCO, OSK Design A/S



“I starten troede folk, at 3D-plattformen bare var en gimmick – indtil de fandt ud af, at det faktisk er et designværktøj, der overperformer alt, hvad vi før har haft”

Jacob H. Thygesen, CEO, OSK Design A/S

## OM JACOB HØGH THYGESEN

**Født i 1975**, oprindeligt uddannet styrmand fra Kogtved Søfartsskole, har desuden en MBA i Shipping fra CBS

**Siden 2016** Ejerleder, partner og CEO, OSK Design A/S

**Fra 2010 til 2016** forskellige positioner i Wärtsilä Ship Design China, herunder Managing Director og Sales Director

**Fra 2006 til 2010** Manager og Senior Manager, Clipper

føling med skibet. Udover at det koster en brøkdæl, så bliver det også bare virkelig godt – og kunderne er glade for den hurtige levering.”

Kombinationen af AI og traditionelle beregningsmodeller giver OSK Designs kunder fordele på bundlinjen, især når man kan optimere på brændstoføkonomien eller kapaciteten ombord, siger Anders Ørgård: “Vi har for nylig været i gang med at optimere skroget til et krydstogtskib, der skal sejle ved Antarktis. Her udnytter vi unikke bølgedata fra farvandet til at optimere designet af skroget. Dermed kan vi præcist vurdere, hvor langt frem i skibet der kan indrettes balkoner, uden at de bliver generet af bølgeskvulp. Balkoner er mere salgare på et krydstogtskib, så det er godt for kunden. Samme teknologi gør os også i stand til at regne på sandsynligheden for søsyge på Oslobåden, hvilket også giver mersalg for kunden – for hvis man er søsyg, går man jo ikke i restauranten.”

### Den grønne omstilling tegner fremtiden

I de kommende år kommer den grønne omstilling til at sætte sit tydelige præg på skibsindustrien, for med stigende afgifter på brændstof bliver det endnu vigtigere at strømline skroget og optimere sejl- og lasteplaner. OSK Design hjælper kunder med at reducere CO<sub>2</sub>-udslip ved at tilbyde energieffektive skibsdesigns og rådgivning om alternative energikilder. De arbejder også med ombygning af eksisterende skibe til mere bæredygtige løsninger.

“Vi har lige sparet en kunde for 6 mio. euro om året i brændstof ved at optimere skroget og brændstofforbruget. Hver eneste procent, der spares, gør en stor forskel,” siger Anders Ørgård.

Samtidig arbejder man med at tilbyde livscyklusdata på hele skibsdesigns, så kunderne kan se både CO<sub>2</sub>-aftrykket og diverse afgifter gennem hele skibets levetid. Fremtiden bliver i høj grad databaseret og præget af flere digitale hjælpemidler, mener Anders Ørgård, der ser mange fordele ved det. Men midt i alt det digitale minder han om, at det er mennesker, der er involveret: “Jeg tror på, at man skal lade sine medarbejdere lege med den nye teknologi. Ligesom da jeg startede i 2003 med at give en computer til de fem medarbejdere, der ikke var vant til computere. Jeg satte dem bare på bordet og bad dem taste deres timer ind i Excel, andre krav var der ikke. Men så begyndte de jo at sende e-mails, og så kom det helt af sig selv. Man skal huske, at det ikke kun er en digital transformation, det er også en menneskelig transformation, der skal til.” ■



# Site-Security udvikler digitale alarmsystemer til fremtidens behov



FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN



## Årets Temapris 2024

Region  
Syddjylland

Med passion for digitalisering har ejerleder og direktør Lasse Østergaard-Jensen formet Site-Security A/S fra bunden og skabt en moderne alarm- og sikringsvirksomhed, hvor teknologi og AI er kernen i virksomhedens løsninger. Fra idé til implementering har hans digitale vision gjort Site-Security til en innovativ spiller inden for mobil sikring og intelligent alarmovervågning.

**D**a ejerleder Lasse Østergaard-Jensen stiftede Site-Security i 2011, var målet at skabe en virksomhed, der kunne levere moderne, intelligente sikringsløsninger til nutidens og fremtidens behov. Med en innovativ og løsningsorienteret tilgang og digitalisering som fundament er det lykkedes Lasse Østergaard-Jensen at skabe en virksomhed, der i dag har udviklet sig til en betydelig aktør inden for mobil sikring og intelligent alarmovervågning.

Digitalisering har altid spillet en vigtig rolle for Site-Security – ikke blot som et værktøj, men som en strategisk drivkraft, der muliggør lynhurtig respons over for kunderne samt en høj effektivitet. Denne tilgang sikrer, at virksomheden kan håndtere de op til 45.000 alarmer, som de modtager hver måned. Og de håndteres med en præcision og hastighed, der giver kunderne tryghed og dokumenterede løsninger, samtidig med at der konstant optimeres på processer og produkter gennem bl.a. ny teknologi og AI.

”Digitalisering er ikke bare noget, vi gør – det er selve grundlaget for, hvordan vi skaber værdi for vores kunder. Vores evne til at reagere hurtigt og præcist på alarmer handler dog også om mere end teknologi; det handler om tillid og om at kunne levere dokumenterede resultater hver eneste gang,” siger Lasse Østergaard-Jensen.

### AI sikrer hurtig reaktion på hændelser

Site-Security har base i Esbjerg, hvor virksomhedens 20 medarbejdere kender ejerleder Lasse Østergaard-Jensen som en idérig og handlekraftig leder, der foretrækker at skabe tingene selv fra bunden. Hans passion for at omsætte idéer til virkelighed er en væsentlig del af Site-Securitys DNA. Netop derfor udvikler virksomheden mange af sine produkter og services internt og varetager samtidig alle processer i forhold til kundernes sikringsløsninger.

”Den strategiske beslutning om at holde produktionen af sikkerhedsudstyr in-house sikrer, at vi har fuld kontrol over både kvalitet og innovation. Dette gør det muligt at tilpasse og forbedre vores løsninger løbende, så de altid matcher kundernes skiftende behov,” forklarer Lasse Østergaard-Jensen.

Denne strategi strækker sig også til softwareudviklingen,

## OM LASSE ØSTERGAARD-JENSEN

**Født i 1975** og uddannet VVS-montør

**Efter endt** uddannelse arbejdede Lasse Østergaard-Jensen ti år som VVS-montør

**I perioden** fra 2006 til 2011 har Lasse Østergaard-Jensen været medstifter og direktør for 3 andre virksomheder, inden han i 2011 stiftede Site-Security A/S

hvor teamet arbejder målrettet på fleksible og effektive sikkerhedssystemer. ”Ved bl.a. at have egen vagtcentral kan vi sikre en hurtig og præcis respons, hvilket er afgørende for at håndtere hændelser professionelt,” tilføjer ejerlederen.

En anden central del af strategien er at sikre fuld gennemsigtighed over for kunderne. ”Vi indsamler data, billeder og videoer fra alarmer og leverer detaljerede digitale rapporter. Derudover kan kunderne løbende følge med i alle relevante aktiviteter via vores app. Denne transparens giver kunderne indblik i alt fra responstider til overblik over alarmer, hvilket skaber tryghed,” siger Lasse Østergaard-Jensen.

Site-Security udnytter desuden AI til at forbedre sine overvågningssystemer. ”AI hjælper os med at reducere fejllarmer ved at analysere videobilleder og identificere mønstre,” fortæller Lasse Østergaard-Jensen. ”Det betyder, at vi konstant kan optimere vores services og sikre en hurtig, præcis indsats, hvor det er nødvendigt.”

Ved at kombinere digitalisering, AI og in-house produktion skaber Site-Security en effektiv og skalérbar forretningsmodel, der konstant udvikler sig for at levere innovative løsninger til kunderne.

### Teknologi som løftestang for fremtidens sikringsløsninger

Lasse Østergaard-Jensen ser da også AI som en afgørende komponent i fremtidens produkt- og forretningsudvikling.

”Når vi ser ti år frem, vil vi måske kun have udviklet ret få nye fysiske produkter, men vi vil have optimeret og videreudviklet

POINTER  
FRA  
ARTIKLEN

- ✓ AI er på stormende fremmarch og vil snart indgå i det meste af Site-Securitys software
- ✓ Digitalisering er essentielt for at skabe en pålidelig og effektiv service til kunderne
- ✓ Vigtigt at følge med den teknologiske udvikling for at sikre relevante løsninger



“Vi vil implementere AI dér, hvor det skaber værdi for både os og vores kunder, især ved at give os dybere indsigt i, hvordan vi kan forbedre vores løsninger og samarbejdet med kunderne”

Lasse Østergaard-Jensen, ejerleder og direktør, Site-Security A/S



softwaren bag vores løsninger utallige gange,” forklarer han.

”AI vil være indbygget i stort set al vores software. Vi vil implementere AI dér, hvor det skaber værdi for både os og vores kunder, især ved at give os dybere indsigt i, hvordan vi kan forbedre vores løsninger og samarbejdet med kunderne,” siger Lasse Østergaard-Jensen.

Hans passion for at realisere sine idéer kommer bl.a. til udtryk i udviklingen af Site-Securitys hybridgenerator, der er en innovativ løsning, som er designet til at øge sikkerheden på byggepladser og andre udendørs miljøer. Hybridgeneratoren kombinerer strømforsyning med avanceret sikkerhedsteknologi, herunder sirener, LED-projektører, HD-kameraer, højttalere og wifi, alt sammen integreret med virksomhedens overvågnings-system.

Men hybridgeneratorens værdi stopper ikke ved sikkerhed. Den er også en vigtig komponent i at hjælpe kunderne med at opfylde deres bæredygtigheds mål.

”Vi har udviklet hybridgeneratoren til at reducere diesel-forbruget med op til 85 procent, hvilket kan være med til at sænke CO<sub>2</sub>-udledningen på byggepladser,” forklarer Lasse Østergaard-Jensen.

Denne kombination af sikkerhed og bæredygtighed skaber en dobbelt værdi for kunderne, der nu kan dokumentere både sikkerhedsforanstaltninger og miljøbesparelser i deres rapportering. For Lasse Østergaard-Jensen handler det i sidste ende

## OM SITE-SECURITY A/S

**Site-Security A/S** udvikler mobile sikrings-, overvågnings- og alarmløsninger til B2B-kunder, bl.a. bilforhandlere og byggefirmaer

**Virksomheden med** har 20 medarbejdere, og med adresse i Esbjerg har de egen produktion af alarmer og sikring samt softwareudvikling og vagtcentral

om at bruge teknologi til at skabe løsninger, der både er effektive og fremtidssikrede.

”Vi fortsætter med at innovere, fordi vi tror på, at teknologi kan forbedre både vores produkter og den måde, vi gør forretning på,” forklarer Lasse Østergaard-Jensen.

### Site-Security gears til fremtidens krav

Site-Security har netop intensiveret sin digitaliseringsstrategi ved at ansætte en dedikeret digitaliseringsansvarlig. Formålet er at optimere virksomhedens digitale systemer, strømline forretningsgange og udvide produktporteføljen for at sikre fortsat vækst og skalérbarhed.

”Ved at bringe en digital specialist ombord styrker vi vores

“ AI hjælper os med at reducere fejlalarmer ved at analysere videobilleder og identificere mønstre. Det betyder, at vi konstant kan optimere vores services og sikre en hurtig, præcis indsats, hvor det er nødvendigt “

Lasse Østergaard-Jensen, ejerleder og direktør, Site-Security A/S

evne til at skabe overblik og gennemsigtighed i vores løsninger for kunderne. Samtidig kan vi øge smidigheden i vores interne processer, så vi kan vokse uden at lade os tynde af unødvendig administration,” forklarer Lasse Østergaard-Jensen.

”Effektiv digitalisering handler ikke kun om effektivitet – det er nøglen til at frigøre tid til innovation og fremtidssikring.”

Selvom visse aktiviteter – såsom installation af sikkerhedssystemer på byggepladser – fortsat kræver fysisk tilstedeværelse, er langt de fleste interne processer nu digitaliserede.

”Automatisering af fakturering, økonomistyring, opgavestyring og ressourcebooking har været et afgørende skridt. Det betyder, at vi kan monitorere alle kundesystemer med kun to medarbejdere fra kontrolrummet,” uddyber han. ”Det frigør ressourcer, som vi i stedet kan investere i produktudvikling og styrkede kundeforhold,” siger Lasse Østergaard-Jensen.

Fremadrettet planlægger Site-Security at lancere en online produktkonfigurator, der gør det muligt for kunderne selv at designe deres egen sikkerhedsløsning direkte på hjemmesiden.

”Vi oplever en stigende efterspørgsel efter skræddersyede, fleksible løsninger,” fortæller ejerlederen.

”Med produktkonfiguratoren vil vores kunder få mulighed for selv at sammensætte den ideelle løsning fra en palet af produkter og funktioner. Det giver dem ikke blot frihed, men også mulighed for at tilpasse deres sikkerhedsinvesteringer efter præcise behov – noget, der i stigende grad efterspørges i en digitaliseret verden,” siger Lasse Østergaard-Jensen.

Med disse initiativer cementerer Site-Security sin position som en agil og innovativ aktør, der konstant tilpasser sig kundernes krav og markedets udvikling uden at gå på kompromis med kvaliteten.

### Overdrager driften og fokuserer på innovation

Som iværksætter er Lasse Østergaard-Jensen – som tidligere nævnt – drevet af at skabe og udvikle nye produkter frem for at blive opslugt af den daglige drift. For at sikre, at virksomheden ledes optimalt, har han bevidst valgt at uddelegere ansvaret for både salg og produktion til betroede ledere.

”Jeg har frigjort mig selv fra den daglige drift, så jeg kan fokusere fuldt ud på udviklingen af nye løsninger,” forklarer han.

”Lige nu arbejder jeg eksempelvis på en kundeportal, som jeg løbende tilpasser, baseret på input fra både medarbejdere

og kunder. For i sidste ende er det dem, der skal bruge løsningerne i praksis,” siger Lasse Østergaard-Jensen.

Hans filosofi er enkel – dyb forståelse og omhyggelig implementering er nøglen til succesfuld digitalisering.

”Jeg tager mig altid tid til at teste og evaluere nye systemer grundigt, før vi ruller dem ud,” fortæller han. ”Det sikrer ikke blot, at vi træffer de rigtige beslutninger, men også, at vi får maksimalt udbytte af vores digitale investeringer.”

Hans råd til andre virksomhedsledere afspejler denne tilgang: ”Tag jer tid til at forstå de digitale værktøjer, før I implementerer dem. Det kan virke tidskrævende i starten, men grundighed i denne fase forhindrer dyre fejltagelser og sikrer en mere smidig implementering. Selvom jeg har uddelegeret ansvaret for den daglige drift, sørger jeg for selv at holde et vågent øje med, hvordan vores systemer fungerer i praksis. Det giver mig overblik over, hvor vi kan optimere, og sikrer, at teknologien virkelig understøtter vores forretning.”

Med denne strategi fortsætter han med at drive Site-Security fremad, mens han bevarer fokus på at skabe innovative løsninger, der leverer reel værdi for både virksomheden og dens kunder. ■

“ Jeg har frigjort mig selv fra den daglige drift, så jeg kan fokusere fuldt ud på udviklingen af nye løsninger “

Lasse Østergaard-Jensen, ejerleder og direktør, Site-Security A/S



FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN



Kim Frimann, Frimann Biler A/S

# Frimann Biler optimerer forretningen gennem målrettet digitalisering

I takt med teknologiens indtog i bilbranchen har Frimann Biler A/S valgt at omfavne digitaliseringen for at optimere både kundeoplevelsen og de interne processer. Med elementer som online markedsføring, datadrevet kundeservice og automatiserede skade- og serviceprocesser viser virksomheden, hvordan nye teknologier kan give et konkurrencemæssigt forspring.



Årets  
Temapris  
2024

Region  
Sjælland

“I dag er kunderejsen både fysisk og digital. De fleste af vores kunder laver langt det meste research hjemme fra, så hvis du ikke er til stede dér, bliver du simpelthen valgt fra”

Kim Frimann, adm. direktør og ejerleder, Frimann Biler A/S

Lige før nedlukningen under COVID-19-pandemien sad ejerleder Kim Frimann i et strategimøde i sin virksomhed Frimann Biler og gjorde sig nogle overvejelser. Det var tydeligt, at bilbranchen stod midt i en brydningstid, og der skulle tages nogle nye initiativer. Kunderne var ikke dér, hvor de plejede at være. De var flyttet over på de sociale medier og kom nu sjældnere hos forhandlerne. Samtidig var selve bilparken og hele tilgangen til mobilitetsløsninger under forandring – dels med elbilernes fremmarch, dels med samkørselsformer som GoMore og lignende. Konklusionen var, at Frimann Biler måtte indrette sig på en ny måde:

“Vi kom frem til en erkendelse af, at hvis vi skulle blive ved med at kunne nå vores kunder, skulle vi være online i vores markedsføring. Samtidig begyndte bilerne at give flere data fra sig, og det kunne vi bruge til at målrette vores markedsføring,” siger Kim Frimann, adm. direktør og ejerleder, Frimann Biler A/S.

### Forandret kunderejse

Traditionelt har bilsalg fulgt en lineær proces, hvor kunderne først blev opmærksomme på et brand gennem markedsføring, hvorefter de besøgte forhandleren og traf deres købsbeslutning. Men i dag har digitaliseringen fundamentalt ændret denne rejse. Hos Frimann Biler har man derfor moderniseret kunderejsen, forklarer Kim Frimann: “I dag er kunderejsen både fysisk og

digital. De fleste af vores kunder laver langt det meste research hjemmefra, så hvis du ikke er til stede dér, bliver du simpelthen valgt fra. Det er først, når kunderne er langt i processen, at de kommer ind til os og skal prøve bilen. Til gengæld er det blevet tydeligt, at den fysiske oplevelse også er vigtig. For 5-10 år siden sagde man, at nu bliver al handel online, og butikkerne forsvinder, men det er blevet gjort til skamme i forhold til bilhandel. Selv de unge, der er født ind i en digital verden, vil gerne ud i den fysiske verden og prøve bilen – og bekræftes i, at det er det rigtige valg, de tager. Derfor har vi ændret setuppet i vores butikker, så der nu er en række skærme, hvor vi kan kombinere den fysiske og den digitale verden ved at vise vores modeller, forskellige konfigurationer og historien bag brandet.”

### Personlig kommunikation rammer plet

Den digitale markedsføring giver helt andre muligheder end traditionelle print- og outdoor-løsninger, fordi man i højere grad kan indhente og udnytte data, der kan bruges til at binde kunderne tættere til forretningen, forklarer Kim Frimann. Som eksempel bruger Frimann Biler bl.a. data fra hjemmesiden til at skræddersy markedsføringen og sikre, at man er i tråd med kundernes præferencer.

“Når kunderne har været på vores hjemmeside, kan vi sætte en krog i dem via cookies. Vi analyserer klikrater og bruger-

POINTER  
FRA  
ARTIKLEN

- ✓ Kunderejsen er i dag både en fysisk og digital rejse, hvor det gælder om at være til stede så tidligt som muligt i processen
- ✓ Personaliseret og databaseret kommunikation øger kundeloyaliteten og skaber mersalg
- ✓ Automatiserede digitale processer frigør ressourcer hos personalet i hele organisationen



---

“Jeg var faktisk en smule skeptisk i forhold til ChatGPT, men jeg er blevet overrasket over, hvor meget det hjælper vores medarbejdere i hverdagen”

Kim Frimann, adm. direktør og ejerleder, Frimann Biler A/S

---



---

## OM KIM FRIMANN

---

**Født i 1957** og har en ingeniøruddannelse fra DTU

**Siden 2003** Adm. direktør, ejerleder og indehaver af Frimann Biler A/S

**Siden 2023** Arbejdende bestyrelsesformand, Frimann Hansen Automobiler A/S

**Siden 2023** Bestyrelsesformand, Solgt.com

**Siden 2018** Bestyrelsesmedlem, Bilbranchen – en del af DI

**Siden 2015** Bestyrelsesmedlem, Karl Mertz A/S siden 2015

---

adfærd for at finde ud af, hvad de leder efter. Det handler om at komme med de relevante budskaber – både til de nye kunder og i særdeleshed til de eksisterende kunder, der måske har brug for serviceydelser på værkstedet. Du skal være relevant hele tiden i forhold til, hvor de er i deres livscyklus,” fortæller Kim Frimann og giver et konkret eksempel: “Vi er blevet gode til at holde øje med vejrudsigterne, så når den første frost sætter ind,

begynder vi at sende mails ud med budskabet om, at man skal huske at booke dækskift. Og når vi skifter dækkene, noterer vi, hvor mange millimeter der er tilbage på dækkene, for så kan vi huske at minde dem om, når dækkene skal udskiftes. Altså, det handler om at dele ud af sin viden, give kunderne fakta – og så selvfølgelig indarbejde call to action,” siger Kim Frimann.

Han forklarer, at den målrettede og personlige form for kommunikation faktisk opstod, allerede før digitaliseringen slog igennem. For ca. 15 år siden eksperimenterede han med at lave personlige postkort til folk – og dét var et hit: “Folk kom ind med deres postkort og var helt forundrede, fordi vi havde jo skrevet direkte til dem! Det var primært de lidt ældre kunder, men det var vildt – det glemmer jeg aldrig. Og det er jo lidt den samme oplevelse, vi nu prøver at give digitalt.”

### Digital skadesservice blev en game changer

Et helt andet område, der har udviklet sig til en game changer for virksomheden, er i forhold til automatisering og digitalisering af tunge processer som skadesservice. Frimann Biler har nu implementeret digitale værktøjer, der muliggør hurtigere og mere effektiv håndtering af reparationer. Tidligere blev sagerne behandlet manuelt, hvilket betød, at biler ofte stod i systemet i flere dage. Nu er processen strømlinet, så ventetiden er reduce-

“Bilbranchen har altid været dårlig til at optimere skadesprocessen. Nu har vi lavet et system, hvor kunderne selv kan oprette skaden i systemet via hjemmesiden”

Kim Frimann, adm. direktør og ejerleder,  
Frimann Biler A/S

ret fra seks dage til gennemsnitligt fire dage. Dette har betydet besparelser i driftsomkostninger og forbedret kundetilfredshed.

“Bilbranchen har altid været dårlig til at optimere skadesprocessen. Nu har vi lavet et system, hvor kunderne selv kan oprette skaden i systemet via hjemmesiden. Tanken er at gøre det så nemt som muligt for kunden, og den her løsning giver os mulighed for at optimere hele skadesforløbet. Kunderne tager billeder af skaden hjemme i indkørslen, eller hvor de nu er, og sender de relevante oplysninger til os. Derefter kan værkstedet planlægge reparationen og bestille reservedele, inden bilen overhovedet er ankommet. Det reducerer både ventetid og skaber en mere strømlinet proces for kunderne. Vi kan også integrere vores data med forsikringssystemerne, og det har givet en betydelig forbedring i vores effektivitet. I starten var vi i tvivl, om kunderne overhovedet gad gøre arbejdet med at tage billeder og indtaste oplysninger, men mere end 50 procent af skaderne bliver nu anmeldt på den måde,” siger Kim Frimann.

Tilsvarende er det også blevet muligt at booke tid til service online, hvilket frigør tid for medarbejderne i Frimann Biler, der dermed kan fokusere på mere komplekse opgaver og på de kunder, der vælger at møde op fysisk.

### App styrer nu den interne kommunikation

I takt med at Frimann Biler har digitaliseret deres eksterne kommunikation, har de også taget skridt til at forbedre den interne kommunikation. Virksomheden har fået udviklet en app, der fungerer som et centralt værktøj i dagligdagen. Her finder medarbejderne praktiske informationer om virksomhedens værdier, procedurer og politikker, ligesom der er en digital opslagstavle, hvor beskeder kan leveres – via tekst eller video.

“Det er en vigtig pointe i vores digitaliseringsproces, at vi har ændret vores interne kommunikation. I stedet for at skulle være til stede i flere afdelinger og præsentere nyheder kan jeg nu lave opslag via vores app. På den måde kan information hurtigt



distribueres ensartet til alle medarbejdere. Vi har også samlet vores træningsmateriale og vejledninger, hvilket er en kæmpe fordel, når man har flere butikker at holde styr på,” siger Kim Frimann.

Der er også et andet digitalt tiltag, der har vundet indpas i dagligdagen – sprogmodellen ChatGPT.

“Jeg var faktisk en smule skeptisk i forhold til ChatGPT, men jeg er blevet overrasket over, hvor meget det hjælper vores medarbejdere i hverdagen. Det gælder især dem, hvor det ikke falder naturligt at skrive til kunder. Det piner dem, fordi de godt ved, at det ikke er sprogligt godt – og her kan ChatGPT gøre en kæmpe forskel for dem,” forklarer Kim Frimann.

Digitaliseringen sniger sig også ind i nye mobilitetsløsninger, hvilket et nyt samarbejde mellem Frimann Biler og Lolland Kommune er et godt eksempel på. Kommunen har valgt, at



man ikke længere vil eje en stor bilpark til sine ansatte inden for eksempelvis hjemmeplejen. Til gengæld vil de have en løsning, hvor biler, cykler og minibusser er til rådighed, når de har brug for dem, sådan at de ansatte kan finde, booke og bruge dem efter behov.

“Det er et spændende og visionært projekt, hvor vi skal tænke ud af boksen. Kommunen har mere end 220 biler i dag, så det er en omfattende løsning. Men al erfaring viser, at mange af disse biler står stille meget af tiden, og det må kunne udnyttes bedre. Måske kan vi finde en løsning, hvor vi også kan leje bilerne ud til andre, sådan at udgiften holdes nede for kommunen. Den her case er et meget godt eksempel på, at vi hele tiden skal udvikle os – kunderne forventer mere, og vi skal være klar til at levere,” slutter Kim Frimann. ■

---

## OM FRIMANN BILER A/S

---

**Frimann Biler A/S** har eksisteret siden 1984 og er autoriseret Toyota-forhandler med bilhuse i Nykøbing Falster og Maribo. I januar i år slog Kim Frimann virksomheden sammen med tre andre Toyota-forhandlere på Sjælland og øerne under navnet Carto. For Frimann Biler A/S gældende fra januar 2026. Den nye sammenslutning har nu otte bilhuse i regionen

**Kim Frimann** ejer desuden søsterselskabet Frimann Hansen Automobiles, der efter opkøb af Selandia Automobiles i oktober 2024 har ni bilforretninger på Sjælland og øerne

---





Steven Friberg, UXV Technologies ApS

# Behov for teknologispring i forsvarsindustrien skaber vækst i UXV Technologies

Vi lever i en urolig verden, hvor behovet for en stærk forsvarsindustri er blevet centralt af sikkerhedspolitiske årsager. Den udvikling oplever man på første hånd i droneteknologi-virksomheden UXV Technologies ApS. Ejerleder Steven Friberg forudser, at vi kun har set begyndelsen.



Årets  
Temapris  
2024

Region  
Hovedstaden

FOTO: CLAUD BECH

takt med øget geopolitisk usikkerhed og sikkerhedspolitiske spændinger, særligt forstærket af krigen i Ukraine, ser vi en stigende global opmærksomhed på at styrke nationale forsvarskapaciteter. Dette har skabt rum for teknologi- og forsvarsvirksomheder, der udvikler løsninger, der kan imødekomme de moderne krav til sikkerhed.

Den udvikling kender Steven Friberg alt til. Han er iværksætter og ejerleder og står bag teknologivirksomheden UXV Technologies ApS, der hører hjemme i Ishøj vest for København. Virksomheden specialiserer sig i droneteknologi. Steven Fribergs fokus var oprindeligt det civile marked, men realiteten er i dag, at 80 pct. af UXV Technologies salg går til det amerikanske forsvar. Det salg resulterede sidste år i en omsætning på 79,8 mio. kr. UXV Technologies er blevet en central dansk aktør i den internationale forsvarsindustri.

”Lige nu er vi omtrent 100 ansatte og ved at flytte ind i endnu en bygning. Vi ansætter hele tiden nye folk og fordobler årligt virksomhedens medarbejderstab. Det er en udvikling, der ser ud til at fortsætte,” siger han og tilføjer, at virksomheden søger at introducere nye og innovative teknologiske løsninger i forsvarsindustrien for at imødekomme nutidens sikkerhedsbehov.

UXV Technologies har fra starten haft en strategi for, hvordan den vækster, og Steven Friberg vurderer, at den sikkerhedspolitiske situation gør, at investeringer i nye forsvarsteknologier som bl.a. droner vil øges.

### Agil aktør i sin sektor

Steven Friberg er 35 år. Selvom han har en merkantil studentereksamen bag sig, beskriver han sig grundlæggende som autodidakt på alle måder. Kort efter uddannelse etablerede han sin første drone-orienterede virksomhed. Den knopskød i 2014 til det, der i dag er UXV Technologies ApS.

Virksomhedens primære fokus er kontrolenheder til droner – både til lands, til vands og i luften. Kontrolenhederne kan være alt fra skrivebordsstore kufferter med flere skærme til små håndholdte enheder, der mest af alt ligner en transportabel computerspilenhed a la fx den populære spilkonsol Nintendo Switch.

UXV Technologies er skabt på og vækset via såkaldt bootstrapping og organisk vækst. Den er således hverken tyngt af stor gæld eller eksterne investorer. Steven Friberg kan som ejer-

## OM UXV TECHNOLOGIES APS

**Teknologivirksomhed i Ishøj**, som er specialiseret i drone-teknologi, hovedsageligt til forsvarsindustrien

**Etableret af Steven Friberg**, der fortsat ejer størstedelen. Tre andre sidder med mindre ejerandele

**Omsatte ifølge årsrapporten for 79,8 mio. kr. i 2023** og præsterede et driftsresultat på 2,8 mio. kr.

**UAV er engelsk for Unmanned Aerial Vehicle.** Bogstavet ”X” i navnet UXV symboliserer bredere fokus end blot luftbårne droner

leder træffe lynhurtige beslutninger og eksekvere på dem. Det gør, at UXV Technologies er ekstremt agil og kan udvikle og producere i en hastighed, der ellers ikke ses i forsvarsindustrien.

”I den traditionelle forsvarsindustri har normen været store kontrakter og lang leveringstid. Våbensystemer har taget år om at blive udviklet og leveret. I UXV Technologies kan vi levere langt hurtigere, og her taler vi om uger fremfor år,” siger han.

### Disruptive ambitioner

Ifølge Steven Friberg har krigen i Ukraine tydeliggjort, at droner og robotter spiller en stadig mere afgørende rolle, og at forsvarsindustrien, selv i USA, imidlertid ikke er tilstrækkeligt forberedt på denne udvikling. Der eksisterer et betydeligt teknologigab, som kun få fuldt ud har erkendt, forklarer han.

”Tidligere var forsvarsindustrien ofte i front teknologisk set. Fx i form af GPS-navigation, stealth og satellitter, men sådan er det ikke mere. I min optik er forsvarsindustrien nu generelt 10-15 år bagud i forhold til behovet og det teknologiniveau, der udvikler sig på andre markeder. Det gab har den traditionelle forsvarsindustri svært ved at indhente, og derfor ser vi, at nye aktører, som os, spiller en større rolle. Og der er helt klart behov for nye aktører,” siger han.

UXV Technologies har været forberedt på udviklingen og den nuværende efterspørgsel. Virksomheden er baseret på en strategi, der handler om netop digital transformation, ny teknologi og innovation.

POINTER  
FRA  
ARTIKLEN

- ✓ Som frontløber inden for droneteknologi vil virksomheden skabe disruption i forsvarsindustrien
- ✓ Ejerskabsform og kommercielt mindset gør UXV Technologies ApS relevant
- ✓ En scaleup-strategi omhandler ikke blot produkterne, men også strømlinede interne processer





“I den traditionelle forsvarsindustri har normen været store kontrakter og lang leveringstid. Våbensystemer har taget år om at blive udviklet og leveret. I UXV Technologies kan vi levere langt hurtigere, og her taler vi om uger fremfor år”

Steven Friberg, iværksætter og ejerleder, UXV Technologies ApS

”Vi var fra dag ét tænkt som en vækstvirksomhed og en scaleup. Det gælder både på produktsiden og internt med vores digitale setup. Vores kernestrategi er bygget på vores forventning om, at defence robotics ville accelerere ind i Vestens forsvarsindustri fra 2020 til 2030. Det har vist sig at være korrekt,” siger han.

Et andet problemfelt i den traditionelle forsvarsindustri er prispunktet. Våbensystemer er ofte ekstremt dyre, hvilket bl.a.

skyldes fastgroede rutiner i industrien, forklarer Steven Friberg og bruger drone-våbensystemer som et eksempel. Her har normen fx været, at én leverandør stod for det fulde system, forstået som dronen, radiosystemet og kontrolenheden. Der har været låste kommunikationsstandarder, som eksterne leverandører ikke kunne komme ind i. Det har givet industrien magt over for kunderne og dermed tilladt et højt prisniveau.

Derudover har det holdt nye aktører ude, selvom de måske



FOTO: CLAUS BECH

“Vi har reelt knækket koden til markedet. Vi udvikler og sælger både radio- og kontrolenheder. Vi har skabt en standard, der gør, at alle komponenterne kan sættes sammen og kommunikere på tværs”

Steven Friberg, iværksætter og ejerleder, UXV Technologies ApS

## OM STEVEN FRIBERG

**Født i 1989**, merkantil HHX-studentereksamen

**Siden 2014** Stifter af og CEO for UAV Components ApS, der siden har skiftet navn til UXV Technologies ApS

**Fra 2009 til 2014** Stifter af og CEO for Danish Aviation Systems ApS

havde bedre enkeltkomponenter til det samlede system. Men det har ændret sig. Nu er der etableret kommunikationsstandarder, hvilket har gjort, at virksomheder som UXV Technologies har fået en vej ind på markedet.

”Der foregår stadig en dyst mellem den traditionelle forsvarsindustri og nye aktører som os, men vi har reelt knækket koden til markedet. Vi udvikler og sælger både radio- og kontrolenheder. Vi har skabt en standard, der gør, at alle komponenterne kan sættes sammen og kommunikere på tværs,” siger han og fortsætter:

”Det betyder på den ene side, at den nyeste teknologi kommer ind i systemerne. Men lige så vigtigt er det, at der kommer

mere konkurrence i forsvarsindustrien. Pludselig kan aktørerne konkurrere på produkter, pris og levering. Det har ikke været situationen tidligere.”

### Inspiration fra andre industrier

Steven Friberg har en vision om at transformere forsvarsindustrien. Det er en del af en strategi, som han har fundet inspiration til andetsteds, hvor man åbenlyst kan se fordelene af den. Hans inspiration kommer fra såkaldt civile industrier.

”Jeg arbejder for, at forsvarsindustrien udvikler sig til at fungere som fx bilindustrien. Her er bilmærkerne nærmest kun ansvarlige for design og produktion af karosseri. Alle deres sæder, gearkasser og musikanlæg kommer fra eksterne leverandører. Det skaber konkurrence. Det er sundt for bilindustrien,” siger han og tilføjer:

”Det samme vil ske i forsvarsindustrien. Den er i en transformation. Det giver nye muligheder. Derfor arbejder vi også med nye produktkategorier i UXV Technologies, som fx højteknologiske sensorer til droner.”

### Strømlinede interne processer

Stifteren forventer, at efterspørgslen fra USA og andre nationer vil stige fremover. Den efterspørgsel er han parat til at favne. Ikke mindst fordi hans virksomhed er designet som en scaleup



FOTO: CLAUD BECH

“Jeg vil grundlæggende opfordre flere til at se på forsvarsindustrien som en mulighed. Det er en vigtig industri, og på den lange bane tror jeg, at det er vigtigt med stærk dansk teknologi inden for forsvarsindustrien”

Steven Friberg, iværksætter og ejerleder, UXV Technologies ApS

og klar til at vækste yderligere. De interne processer er allerede strømlinede.

”Vi har bl.a. udviklet vores eget interne IT-system. Det gør, at vi effektivt og hurtigt kan håndtere vareindkøb, kvalitetskontrol, lønudbetaling, udlæg, kunder, faktura, projektstyring, salg osv. Det har været en investering, men det betyder fremadrettet, at vi kan minimere omkostningerne. Vi kan i stedet fokusere på at hyre værdiskabende mennesker,” siger han.

Selvom forsvarsindustrien stadig bliver anset som kontro-

versiel af mange, mener han, at den er en nødvendighed. Derfor mener han også, at andre danske aktører bør se på industrien med interesse.

”Jeg vil grundlæggende opfordre flere til at se på forsvarsindustrien som en mulighed. Det er en vigtig industri, og på den lange bane tror jeg, at det er vigtigt med stærk dansk teknologi inden for forsvarsindustrien. Det er en måde at skabe værdi på, og det er en måde at beskytte os selv på – på flere niveauer,” siger Steven Friberg. ■



## Webinarrække om cybersikkerhed

# Er din virksomhed klar til at håndtere de seneste cybertrusler?

PwC's Cybercrime Survey 2024 viser, at 60 % af danske virksomheder er mere bekymrede for cybertrusler end for et år siden. Med fremkomsten af ny teknologi som AI, der både skaber muligheder og øger risici, er en strategisk tilgang til cybersikkerhed afgørende for at håndtere digitale trusler.

Få indsigt i de nyeste tendenser, trusler og lovkrav inden for cybersikkerhed med PwC's webinarrække.

### Webinarrække

#### Effektiv risikorapportering

Gør risici letforståelige og integrér cybersikkerhed i organisationens strategi.

**Tirsdag den 11. marts kl. 9:00**

#### Reducér risici i leverandørkæden

GDPR, NIS2 og DORA stiller nye krav til risikokontrol hos leverandører og underleverandører.

**Torsdag den 13. maj 2025 kl. 9:00**

#### Sådan automatiserer AI it-sikkerheden

Få indsigt i, hvordan AI kan styrke datasikkerhed og beskytte brugerprofiler.

**Dato lægges live løbende**

#### Optimér it-sikkerheden med cloud

Sådan beskytter cloudbaserede SASE-løsninger medarbejdernes brugerprofiler og data.

**Dato lægges live løbende**

#### Cyberagendaen 2025

Få indblik i PwC's Cybercrime Survey og de nyeste tendenser, trusler og lovkrav inden for cybersikkerhed.

**Klar til download**

#### Beredskabsplanlægning

Bliv klogere på og få værktøjer til at udarbejde en effektiv beredskabsplan.

**Klar til download**

Tilmeld dig på [pwc.dk/cyberwebinar](https://pwc.dk/cyberwebinar)



**pwc**



Læs CXO Magasinet på

[cxomagasinet.pwc.dk](http://cxomagasinet.pwc.dk)



**pwc**

Revision. Skat. Rådgivning.

Succes skaber vi sammen ...