

Årets Bestyrelsesformand 2020:
Nina Smith, bestyrelsesformand for Forenet Kredit

CXO | MAGASINET

25|2021 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN

CHAIRMAN'S AGENDA



Lene Skole



Jørgen Buhl Rasmussen



Vincent Clerc



Niels Smedegaard



Claus Hemmingsen



Carsten Dilling



Malou Aamund



Tom Knutzen

Læs om topledernes syn på ledelse i en forandret verden

CXO | MAGASINET
25|2021 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN

Ansvarshavende redaktion:
Mogens Nørgaard Mogensen,
Senior Partner og adm. direktør, PwC
Lars Baungaard, direktør og markedsleder, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing- og kommunikationschef, PwC
For denne udgave udvidet med Rasmus Friis Jørgensen, partner og direktør, Assurance, PwC.

Udgiver: PwC

I samarbejde med:
Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalister: Berit Andersen, Nikolai Steensgaard og Flemming Østergaard
Grafisk design og grafik: Anette Riemann
Forsidefotos: Ritzau Scanpix

25. udgivelse 2021
ISBN 978-87-91837-99-9

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

FSC www.fsc.org MIX Papir fra ansvarlige kilder FSC® C129678

NORDIC SWAN ECOLABEL
Printed matter
3041 0876

INDHOLD



56-61
Chairman's Agenda.
Nina Smith, bestyrelsesformand for Forenet Kredit, er udnævnt til Årets Bestyrelsesformand 2020

08-13
Erhvervslivet er rykket tættere sammen
Interview med Niels Smedegaard, bestyrelsesformand og -medlem

14-19
Fondsejede virksomhed skaber vækst, også i krisetider
Interview med Lene Skole, CEO, næstformand og bestyrelsesmedlem

20-25
Der er intet, vi længere kan tage for givet
Interview med Carsten Dilling, bestyrelsesformand og - medlem

26-31
COVID-19 udfordrer erhvervslivets risikostyring, men har også styrket forsyningskæderne
Interview med Claus Hemmingsen, bestyrelsesformand

32-37
En krise er også et sundt wake-up call
Interview med Jørgen Buhl Rasmussen, bestyrelsesformand og - medlem

38-43
Alle bør overveje, om de er klædt på til at tackle fremtidens udfordringer og tempo
Interview med Malou Aamund, direktør og bestyrelsesmedlem

44-49
En sort svane fløj gennem rummet
Interview med Tom Knutzen, adm. direktør og bestyrelsesformand

50-55
Kriser udgør ikke kun trusler - de rummer også muligheder
Interview med Vincent Clerc, adm. direktør for Ocean & Logistics, A. P. Møller - Mærsk

62-66
Danskernes tillid til erhvervslivet er styrket under COVID-19
Konklusioner fra seneste udgave af Tillidsbarometeret fra PwC

Samfundsansvar og styrket samarbejde i kølvandet på COVID-19

I denne udgave af CXO Magasinet fokuserer vi på erhvervslivets erfaringer fra et begivenhedsrigt og udfordrende år i kølvandet på COVID-19. Vi fokuserer på, hvordan man i bestyrelse og direktion håndterer de udfordringer, man har mødt, og ikke mindst på, hvordan man vurderer, at fremtidens ledelse vil blive påvirket fremover.

Vi kommer helt tæt på, hvordan en række førende bestyrelsesfolk og virksomhedsledere oplevede det, da verdensbilledet pludselig, i starten af 2020, forandrede sig markant og fra den ene dag til den anden gjorde de hidtidige strategier og vækstplaner til forældede dokumenter. Vi kommer tæt på ledende erhvervsfolks beskrivelser af det intense arbejde, der blev gjort i samarbejde mellem direktion og bestyrelse for at navigere virksomhederne igennem den pandemi, der ikke er set magen til måske nogensinde i historien.

Når vi lytter til topledernе i dette nummer, hører vi klart og tydeligt, at et forstærket samarbejde mellem bestyrelse og direktion har spillet en afgørende rolle for, at dansk erhvervsliv overordnet set står med et godt grundfæste på dette tidspunkt. Topledernе fortæller desuden, at krisen har medført, at man også i bredere forstand er rykket tættere sammen. Krisen har bevirket, at der er skabt en større bevidsthed om den afhængighed, der er mellem virksomheder, medarbejdere og samfundet generelt. Og at virksomhedernes samfundsansvar er blevet endnu mere tydeligt.

Fremadrettet lyder konklusionen fra erhvervslivet, at COVID-19 med stor sandsynlighed vil medvirke til at forstærke nogle af de tendenser, der var højt på agendaen, også før pandemien brød ud. Det tiltagende fokus på netop samfundsansvar og bæredygtighed vil efter alt at dømme kun blive styrket. Digitaliseringen er en anden tendens, hvor man ser, at en allerede igangværende forandring har fået mere luft under vingerne. En digitalisering, der er sket bl.a. i salgsleddet, men også som en indsats for at skabe en mere effektiv hverdag for medarbejderne i form af nye værktøjer og etablering af hjemmearbejdspladser. Når det er sagt, ser vi også en erkendelse af, at det sociale tilhørsforhold, og det at kunne mødes med sine kolleger, i det lange løb er helt afgørende for virksomhedens kultur.

Vi har i dette nummer af CXO Magasinet også inddraget konklusioner fra den seneste version af Tillidsbarometeret, der bl.a. viser, at danskernes tillid til erhvervslivet er steget i perioden, siden COVID-19 ramte. En udvikling, der bekræfter erhvervsledernes betragtninger. Sidst, men ikke mindst, har vi også haft fornøjelsen af, sammen med en uafhængig jury, at udnævne bestyrelsesformand for Forenet Kredit, Nina Smith, til Årets Bestyrelsesformand 2020, hvilket du kan læse mere om.

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

Rigtig god fornøjelse.



Mogens Nørgaard Mogensen
Senior Partner og adm. direktør, PwC

> "Krisen har også bevirket, at der er skabt en større bevidsthed om den afhængighed, der er mellem virksomheder, medarbejdere og samfundet generelt. Og at netop virksomhedernes samfundsansvar er blevet endnu mere tydeligt"
>
> Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør, PwC



År 2020 har været en stejl læringskurve for erhvervslivet



Det forgangne år blev for mange det hidtil mærkeligste år i dansk erhvervslivs historie. Den begivenhed, der nok har ligget nederst i skuffen med skrækscenarier – pandemien – blev pludselig til uhyggelig virkelighed i starten af året. Her, næsten et år efter, gør en række bestyrelsesformænd og andre topchefer det foreløbige regnskab op, og otte af dem deler deres perspektiver og erfaringer i denne udgave af CXO Magasinet.

Én ting er sikkert. Næste gang krisen kommer, er virksomhederne bedre forberedt. På godt og ondt har pandemien affødt en læringskurve så stejl som formentlig aldrig set før. Og i skufferne rundt om ligger nu planer med strategier til enhver tænkelig situation – worst case, best case og alt derimellem.

I otte interviews med bestyrelsesformænd og topchefer i denne udgave af CXO Magasinet går begrebet scenarieplanlægning således igen som noget, der er kommet for at blive. For så pludseligt som pandemi-spøgelset steg op af jorden, er situationen for alle virksomheder lige nu, at uforudsigelighed nærmest er det eneste forudsigelige i denne verden.

”Nøgleordet blev meget hurtigt scenarie-planlægning. For det stod jo klart, at det ikke var nok med én strategiplan. Med uforudsigeligheden som et vilkår skulle vi skalaen igennem, fra værste til bedste tilfælde. Og planerne skulle være ganske detaljerede, eftersom situationen var så forskellig fra det ene forretningsområde til det andet og fra det ene land til det andet. Og den form for planlægning er kommet for at blive,” påpeger Jørgen Buhl Rasmussen, formand for Novozymes m.fl.

Andre tydelige mønstre i håndteringen af COVID-19 omfatter den digitale dagsorden. En dagsorden, der bl.a. tog fart, fordi





virksomhederne lynhurtigt skulle etablere tusindvis af hjemmearbejdspladser og have virtuelle mødefora op at stå. Reelt skulle virksomheder, der måske havde lagt en seksårig plan for digitalisering, pludselig implementere den på seks måneder, som Malou Aamund, CEO for Google Danmark siger, og hun tilføjer:

”Det har været en stor omvæltning for mange. Men den har været nødvendig. Det, tror jeg, står lysende klart for de ledere, der har arbejdet for at sikre fremtiden for deres virksomhed. Og det er noget, alle kan lære af.”

Et andet kendetegn i håndteringen af krisen er det forstærkede samarbejde mellem bestyrelse og direktion. Her lyder meldingen fra topledere, at dette har spillet en afgørende rolle for, at dansk erhvervsliv stadig står ret solidt.

”Bestyrelsen er rykket tættere på direktionen i samtlige virksomheder, jeg er en del af. Ikke for at kontrollere, men for at være en sparringspartner på det nye og ukendte territorium. Der har været mange beslutninger, der skulle tages, og derfor har direktionerne haft brug for feedback,” som Niels Smedegaard, bestyrelsesformand for Norwegian m.fl., siger det.

Øget fokus på risikostyring

Da COVID-19 dukkede op, skulle det lige gå op for erhvervslederne, at det ikke var nogen helt almindelig influenza. Og det gjorde det ret præcist den 11. marts 2020.

“Ti-øren faldt, da regeringen lukkede landet ned. Dér blev det alvor, og i alle bestyrelser og ledelser gik vi i total krisemode. Nogle steder var konsekvenserne soleklare, mens vi andre steder først skulle have indkredset problemet. For reelt stod vi med en ’black swan’ – en begivenhed uden for de vanlige risikobobler. Og vi var for en stund lost,” som Tom Knutzen, formand for bl.a. Chr. Augustinus Fabrikker og Tivoli, udtrykker det.

Situationen satte meget hurtigt en tyk streg under behovet for øget fleksibilitet og agilitet med fokus på risici. Og dét i en grad, som ingen havde set komme.

”At se så global en krise opstå af ingenting og ændre alting så markant har været virkelig skræmmende. Det gør, at man som bestyrelsesformand begynder at stille sig selv nogle helt nye spørgsmål. Og er der noget, vi har lært af situationen, så er det, at vi intet kan tage for givet, og at vi skal være langt mere opmærksomme på risici omkring forretningen,” siger Carsten Dilling, formand for SAS, NNIT m.fl.

Og når det gælder øget fokus på risici, spiller flow i forsyningskæderne en særlig rolle. Bl.a. ser formand for DFDS og Maersk Drilling, Claus Hemmingsen, at virksomheder fremover vil fokusere mere på, om deres forretning er diversificeret nok.

”Enstrengede markedspositioner og lange forsyningskæder har vist sig sårbare. Fremover vil mange nok overveje, om man skal inkludere flere produkter, markeder og leverandører i flere lande. Krisen har vist, at man er sårbar, når man ikke har alternativer,” siger Claus Hemmingsen.

Men hvis der nogle steder i erhvervslivet skulle arbejdes hurtigt for at finde alternative løsninger i foråret, var der anderledes ro på andre steder. Det gælder i virksomheder med det fællestræk, at de er ejet af store erhvervsdrivende fonde.



”I en krise som den, vi har været igennem de sidste mange måneder, kommer snakken blandt politikere og erhvervsfolk hurtigt til at handle om, hvordan man skaber et solidt fundament i erhvervslivet, som kan sikre den fremtidige vækst til gavn for os alle. Og her peger pilen klart og tydeligt på fondsmodellen,” siger Lene Skole, CEO i Lundbeckfonden, og efterlader ingen tvivl om, at dansk erhvervsliv med endnu mere fondseje vil stå stærkere, når den næste store krise rammer.

’Can do’-attitude og holdånd

Når COVID-19-krisen er unik, skyldes det, at den ikke, som tidligere kriser, alene handler om økonomi og cashflow. Den handler også om mennesker – om medarbejdere, der kunne og kan blive meget syge og i værste fald dø. Beskyttelsen af de ansatte var derfor et af de akutte punkter på ledernes dagsorden, da COVID-19 gjorde sit indtog. Og det har medarbejderne generelt kvitteret for ved at passe deres arbejde, så godt de kan, under meget anderledes forudsætninger.

Og så godt er det gået, at flere topledere ikke lægger skjul på en vis forbløffelse over, hvor glat mange selskaber indtil videre er kommet igennem krisen. Det gælder fx i A.P. Møller-Mærsk, hvor Vincent Clerc, adm. direktør for Ocean & Logistics og medlem af den øverste ledelse i selskabet, mener, at meget er lykkedes på grund af den positive attitude blandt medarbejderne.

”Hele organisationen og alle medarbejderne stod klar, da det gjaldt, og tog ’can do’-hatten på. Der var intet, der ikke kunne løses. Det var fantastisk at opleve,” siger han.





Og er der noget, der er blevet tydeligt for mange erhvervsledere de seneste måneder, så er det, at der ingen modsætning er mellem de interesser, som samfundet, erhvervsvirksomhederne og medarbejderne har. At virksomhederne er i stand til at tjene penge, er det, der driver hele maskinen. Til gengæld bliver det også stadig mere tydeligt, at de har et ansvar, der rækker længere end blot profit og markedsandele.

Og netop virksomhedernes samfundsansvar er blevet endnu mere tydeligt under den aktuelle krise:

"På CBS lærte jeg i sin tid, at alt handler om profitmaksimering. Det har til alle tider drevet erhvervslivet – og det skal det fortsat også. Men der kommer stadig flere parametre til. Først var det temaerne i relation til governance, og med COVID-19 er der sat fokus på virksomhedernes rolle i samfundet og det bæredygtige aftryk. Har de egentlig ikke et ansvar, der rækker videre end at producere, tjene penge, og leve op til love og regler? Skal de i virkeligheden ikke bidrage aktivt til en bedre og sundere verden? For mig er svaret ikke firkantet simpelt, men i dag er jeg ikke i tvivl om, at der her er noget, vi skal forholde os meget seriøst til," siger Tom Knutzen.

Kriser rummer også muligheder

Spørger man erhvervslederne om deres syn på fremtiden, er der overordnet en solid tro på, at danske virksomheder nok skal klare de skær, som COVID-19 har spredt ud over hele verden det seneste år. Ikke mindst fordi efterspørgslen fra kunderne i foråret gjorde det klart, at der også lå positive muligheder i situationen, som virksomhederne kunne drage nytte af. For godt nok måtte der streges en del i ordrebogen, men for andre kunder var det pludselig presserende at få varer fragtet hjem. Det gælder bl.a. i A.P. Møller-Mærsk, hvor Vincent Clerc siger:

"Det er vigtigt, at man i en krisesituation ikke kun fokuserer på at redde, hvad reddes kan, men også ser mulighederne. Og det, vi nu kan konstatere, er, at det faktisk lykkedes os at kapitalisere rigtig meget netop på de muligheder, der åbnede sig."

En anden effekt af en krise er, at den kan give dødsstødet til virksomheder, hvis eksistens i forvejen var truet. Og selv om det er særdeles trist for de involverede, så kan sådan en renselsesproces til en vis grad også være sund, fordi den kan være med til at skabe nye, levedygtige muligheder andre steder. Og det er slet ikke så skidt i øjeblikket, mener Jørgen Buhl Rasmussen, formand for Novozymes m.fl., som oplever en helt ny can do-attitude både inden for og uden for virksomhederne.

"Sagen er jo, at dansk erhvervsliv overordnet set har vist sig både robust og omstillingsparat de seneste måneder – og derfor i det store hele er kommet godt igennem krisen. Og jeg fornemmer, at holdningen hos mange – både chefer og medarbejdere – er, at når vi kan komme igennem denne krise, kan vi klare hvad som helst," siger han.



Erhvervslivet er rykket tættere sammen

Niels Smedegaard har med bestyrelsesposter i DSV, Falck og som formand for Norwegian haft nok at se til i kølvandet på COVID-19. Trods indlysende udfordringer ser han også en række lyspunkter i processen, som han vurderer som meget opløftende for erhvervslivet generelt. Han ser en stigende vilje til samarbejde og videndeling samt en stærk holdånd.



FOTO: MADS CLAUS RASMUSSEN

> “Bestyrelsen er rykket tættere på direktionen i samtlige virksomheder, jeg er en del af. Ikke for at kontrollere, men for at være en sparringspartner på det nye og ukendte territorium“
>
> Niels Smedegaard, bestyrelsesformand og -medlem

Man ser ofte, at store samfundsmæssige kriser medfører, at man rykker tættere sammen og står skulder ved skulder for at bekæmpe den udefrakommende trussel. Det er der ikke noget nyt eller overraskende i. Det har vi set flere gange i historien, og det er også det, vi har set under COVID-19-krisen. Sådan lyder konklusionen fra Niels Smedegaard, når han ser tilbage på de seneste måneders oplevelser, men også når han ser fremad. Han sidder i bestyrelsen for bl.a. DSV, Falck og Royal Greenland, og derudover er han formand for flyselskabet Norwegian.

CXO Magasinet har talt med ham om den påvirkning, COVID-19 har haft og fremadrettet vil få på dansk erhvervsliv. Herunder hvordan ledelser i erhvervslivet tacklede de udfordringer, der kom rullende som en næsten uendelig række af perler på en snor, da pandemien ramte Danmark i foråret 2020 – og hvordan erhvervslivet er forandret som følge af krisen.

Spørger man Niels Smedegaard, så skete der det interessante og væsentlige, at dansk erhvervsliv rykkede tættere sammen, da COVID-19 ramte. Det skete på mange niveauer, ikke mindst i de enkelte virksomheder, hvor bestyrelsesarbejdet pludselig rykkede meget tæt på direktionsgangen.

”Bestyrelsen er rykket tættere på direktionen i samtlige virksomheder, jeg er en del af. Ikke for at kontrollere, men for at være en sparringspartner på det nye og ukendte territorium. Der har været mange beslutninger, der skulle tages, og derfor har direktionerne haft brug for feedback. Og her har det været en fordel, at bestyrelsesmedlemmerne har indsigt i mere end blot det enkelte selskab,” siger han.

På et andet niveau ser Niels Smedegaard også, at der er sket et skift, nemlig på sparringen på tværs af virksomhederne. Når en så altomfattende krise som COVID-19 rammer, er udfordringerne på mange måder ens for alle, og særligt i de indledende faser var det, i Niels Smedegaards øjne, værdifuldt at tale med ledere i andre virksomheder om, hvordan de håndterede de samme udfordringer.

”Det er jo en enorm hjælp at have indsigt i, hvordan andre reagerer. Hvad er det for scenarier, man arbejder med i andre virksomheder? Hvor hårdt tager man fat? Hvornår tror man, det vender? Via bestyrelserne har man kunnet trække på information fra forskellige industrier og bruge dem til selv at træffe beslutninger,” siger han.

Mange praktiske udfordringer

Niels Smedegaard forklarer, at det selvfølgelig ikke er alle detaljer, der er fløjet på kryds og tværs af bestyrelserne. Der er selvsagt fortrolige informationer og konkurrencehensyn at tage. Men omvendt har der specielt i krisens tidlige faser været mange praktiske udfordringer at adressere, herunder medarbejdernes fysiske sikkerhed og etablering af hjemmearbejdspladser, for bare at nævne nogle.

Niels Smedegaards professionelle fundament er forankret i

POINTER FRA ARTIKLEN

- Det er vigtigt at dele erfaringer på tværs af virksomheder og bestyrelser
- Man skal udvise respekt for den kraftanstrengelse, medarbejderne til stadighed gør
- Udfordringerne er ikke forbi, og alle skal være parate til at justere og lære nyt

FOTO: MADS CLAUS RASMUSSEN



> “Krisen har jo krævet en enorm kraftanstrengelse for alle medarbejdere. Alligevel har alle vist en stærk motivation og stor offervilje. Mange mennesker har knoklet igennem, selv om de vidste, at krisen potentielt kunne resultere i, at de ville ende med at blive afskediget. Det har skabt stor respekt“
>
> Niels Smedegaard, bestyrelsesformand og -medlem

transportsektoren. Han har i over et årti været CEO for rederiet DFDS – en rolle han lagde bag sig i midten af 2019. Både søfartsindustrien og luftfarten stod over for de samme udfordringer, da krisen satte ind, forklarer han.

”I den internationale shippingindustri har der været store udfordringer for udsendte medarbejdere, der er ramt af forskellige landes restriktioner. Og det er desværre stadig en stor udfordring. Men også i luftfarten var der indledningsvist et kæmpestort problem på den front,” siger han og tilføjer: ”De praktiske udfordringer var store. Hvor får man lige plads til 150 fly, der skal parkeres? Der var tusinder af passagerer, der skulle hjem. Hvordan sikrer vi alle de ansatte? I processen har alle gået den ekstra kilometer for at lykkes. Fra direktion til frontline-medarbejder. Det er imponerende, hvad folk har bidraget med.”

Alle er vigtige i det store tandhjul

I det hele taget vil Niels Smedegaard gerne vende blikket mod de utallige ansatte i de virksomheder, han som bestyrelsesmedlem er i berøring med. Han har her – som på alle niveauer i virksomhederne – oplevet et sammenhold og en holdånd, der vækker stor respekt fra hans side.

”Krisen har jo krævet en enorm kraftanstrengelse for alle medarbejdere. Alligevel har alle vist en stærk motivation og stor offervilje. Mange mennesker har knoklet igennem, selv om de vidste, at krisen potentielt kunne resultere i, at de ville ende med

FOTO: MADS CLAUS RASMUSSEN



OM NIELS SMEDEGAARD

Niels Smedegaard er født i 1962. Han har en kandidatgrad fra Copenhagen Business School (1988)

Har i dag valgt at koncentrere sig om bestyrelsesarbejde og sidder i bestyrelsen i en række større og mindre virksomheder i både Danmark og udlandet

Fra 2007 til 2019 var han CEO i rederiet DFDS

Fra 1995 til 2006 var han henholdsvis CFO i Gate Gourmet Group og CEO i e-gatematrix, der er et datterselskab til Gate Gourmet Group

Fra 1994 til 1995 arbejdede han i Swiss Air

Fra 1988 til 1994 arbejdede han i forskellige positioner i SAS

Indstilles til ny bestyrelsesformand for ISS ved selskabets generalforsamling i april 2021.

FOTO: LISELOTTE SABROE

> “Nogle virksomheder har vænnet sig til at agere i den ny virkelighed, andre lider stadig under markedsusikkerhed. Hvem der sidder med nøglen til fremtiden, kan vi endnu ikke fastslå. Det er en problemstilling, vi alle lider under. Frontline-medarbejder som topchef“
>
> Niels Smedegaard, bestyrelsesformand -medlem

at blive afskediget. Det har skabt stor respekt,” siger han.

Niels Smedegaard fornemmer, at krisen har gjort, at medarbejdere er rykket sammen, fordi alle instinktivt har vidst, at det var nu, de skulle stå skulder ved skulder. Alle er vigtige brikker i et stort puslespil.

”Vi kan se værdien af medarbejdere, der er glade for deres arbejdsplads. Dem, der kan se, hvordan de bidrager. Dem, der kan se, at de er et vigtigt tandhjul i en stor maskine. Det er ligegyldigt, om du er lastbilchauffør, kabinepersonale, sømand eller Falck-redder. Forstår man som medarbejder betydningen af sin egen rolle og selskabets formål, så skaber det et fantastisk drive i en virksomhed,” siger han og tilføjer:

”Det drive er ikke bare essentielt i en krisetid. Det er også meget vigtigt at fokusere og bygge videre på, når vi kommer ind i den forretningsmæssige genopbygningsfase, som vi også kommer til at stå i.”

Sikkerhed og motivation

Samtidig har direktioner og bestyrelser også skullet rette blikket mod emner, der er noget helt andet end de klassiske kernediscipliner i en krisetid – såsom likviditet, cash-flow, omkostninger mv. Situationen omkring COVID-19 er nemlig speciel ved, at den indeholder det store element af sundhedsrisiko og de heraf følgende praktiske udfordringer ved at skulle få en virksomhed til at køre videre via virtuelle møder, hjemmearbejdspladser og alle mulige andre ændrede rutiner.

Niels Smedegaard fremhæver, at vi også fremadrettet vil se et stigende fokus på netop organiseringen af virksomhederne – ikke bare på direktionsgangen, men også for bestyrelserne, der skal diskutere løsningsmodeller og overse konsekvenserne af dem. Og ikke mindst på medarbejderniveau.

”Alle emner har været på bordet. Lige fra de strategiske spørgsmål til de praktiske ting. Den umiddelbare sikkerhed og fokus på sundhed er bare starten. Herefter handler det om, hvordan medarbejderne klarer den nye situation. For nogen har det været fint at arbejde hjemmefra, men for andre har det udgjort en stressfaktor,” siger han.

Manglen på kontakt til kollegaer og konsekvensen af i en periode at skulle arbejde, samtidig med at familielivet foregår omkring ørerne på én, mener Niels Smedegaard ikke bør undervurderes. Hans erfaring er dog, at der generelt har været stor velvilje til at belyse alle potentielle problemfelter, som man i de enkelte selskaber har kunnet adressere.

”Der er i processen dukket mange problemstillinger op, som har handlet om medarbejdernes velbefindende. Det har på den ene side handlet om at understøtte dem, der skulle indrette sig til en ny situation, og på den anden side handlet om fortsat at kunne motivere dem. Deres indsats har jo været vigtig. Det har også været et stort fokusområde,” siger han.

Skulder ved skulder

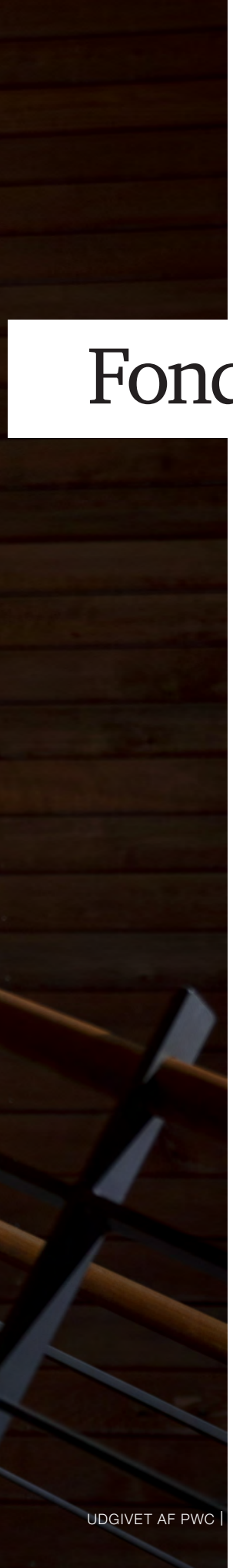
Selv om de indledende og måske største chokeffekter af COVID-19 viste sig i foråret 2020, så er der stadig lang vej til, at en normalisering indtræffer. Og den normalisering bliver meget sandsynligt funderet i et helt andet setup end det, vi var vant til forinden.

“Nogle virksomheder har vænnet sig til at agere i den ny virkelighed, andre lider stadig under markedsusikkerhed. Hvem der sidder med nøglen til fremtiden, kan vi endnu ikke fastslå. Det er en problemstilling, vi alle lider under. Frontline-medarbejder som topchef.”

De måneder, hvor bestyrelsesarbejdet inkluderede nærmest daglige samtaler med direktionen og et væld af store beslutninger, og hvor resultatet af dem til tider kunne virke uklart og usikkert, er måske forbi – men det er det hårde arbejde ikke. I Niels Smedegaards optik er nøglen til at komme godt igennem de følgende krisefaser i høj grad at fortsætte med at stå skulder ved skulder.

”Det her er en situation, hvor man ikke bare kan slå op i en lærebog for at se, hvordan man adresserer udfordringerne bedst. Det er også en læreproces. Derfor skal vi blive ved med at lære af hinanden. På mange niveauer bliver der delt viden. Det gælder også blandt direktioner og bestyrelser,” siger han og tilføjer: ”Min oplevelse er, at det har hjulpet mange. Det har i den forbindelse været en styrke med erhvervspersoner, der har siddet i flere forskellige virksomheder samtidig. Vi har kunnet stå sammen på mange niveauer. Det skal vi blive ved med.” ■





Fondsejede virksomheder skaber vækst, også i krisetider

Hvis der er noget, vi alle bør tage med os fra COVID-19-krisen, så er det, at vi har brug for at skabe bedre forudsætninger for endnu mere fondseje, end vi allerede har, mener Lene Skole, CEO i Lundbeckfonden. For igen har det vist sig, at de fondsejede virksomheder er nogle af dem, der har navigeret mest sikkert igennem svære tider.

FOTO: LISELOTTE SABROE

Hvis der nogle steder i erhvervslivet udbrød panik i foråret og måske blev taget overilede beslutninger, var der anderledes ro på andre steder. Det gælder i virksomheder med det fællestræk, at de er ejet af store erhvervsdrivende fonde. Sådan ser billedet ud hos CEO i Lundbeckfonden, Lene Skole, der mener, at fondsmodellen således igen har vist sin styrke. Og kan COVID-19-pandemien på den måde være med til at sætte fokus på fondseje, vil det kun glæde hende.

"I en krise, som den, vi har været igennem de sidste mange måneder, kommer snakken blandt politikere og erhvervsfolk hurtigt til at handle om, hvordan man skaber et solidt fundament i erhvervslivet, der kan sikre den fremtidige vækst til gavn for os alle. Og her peger pilen klart og tydeligt på fondsmodellen," siger hun.

En af de afgørende fordele ved at have en fond som hovedejer er, at fondene har et mere langsigtet perspektiv på deres investeringer og ejerskaber. Og soliditeten i at være fondsejet viser sig bl.a. ved, at der bag over halvdelen af de store danske C25-virksomheder faktisk står fonde.

"Den forskel, det gør, bliver særligt tydelig i krisetider, idet man i de fondsejede virksomheder ved, at der står nogen bag ved én, som har et langsigtet fokus, og det gør, at man ikke behøver at gå i panik. Det giver ro på bagsmækken. Selv under kriser er der jo ingen, der frygter, at hverken Carlsberg, LEGO, Lundbeck, Novo Nordisk eller andre fondsejede selskaber af den grund bliver solgt til udlandet, mens der i virksomheder, hvor ejerskabet er spredt på en masse forskellige aktionærer, er anderledes baggrund for den frygt," påpeger Lene Skole.

Hun forklarer, at en stor del af dna'et i en erhvervsdrivende fond er at være der for sine datterselskaber, dvs. at eje dem med det lange sigt, sikre at det går dem godt og at understøtte dem i nødsituationer. Og historien bakker hende op, idet forskning efter tidligere kriser har vist, at den langsigtede fondsejerskabsmodel for alvor står sin prøve i krisetider og viser sig som den mest levedygtige – og leveringsdygtige i vækst både på kort og længere sigt. Og netop dette, mener hun, meget vel kan være det, der under den aktuelle pandemi har smittet af på samfundet og været medvirkende til, at krisen ikke har kastet helt så store økonomiske skygger over erhvervslivet i Danmark som i mange andre lande.

Et vigtigt almennyttigt formål

En anden del af dna'et i fondene er, at de – da de jo ikke har ejere – investerer en del af deres overskud til samfundets fælles bedste, mens det i virksomheder med andre former for ejerskaber udbetales i dividende til aktionærerne. Alt i alt mener Lene Skole således, at fondene tjener samfundet på forbilledlig vis, idet de er med til både at skabe trygge arbejdspladser, sikre at disse bliver i Danmark, og samtidig er med til at yde bidrag til kultur, sundhed og mange andre vigtige samfundsfunktioner, der gør en stor forskel.

Og sidstnævnte er der i Lundbeckfonden ikke blevet slækket på trods presset på pengekassen som følge af COVID-19. For hos Lene Skole var netop det almennyttige formål én af særligt to ting, der lå hende på sinde, da pandemien gjorde sit indtog.

> "I en krise, som den, vi har været igennem de sidste mange måneder, kommer snakken blandt politikere og erhvervsfolk hurtigt til at handle om, hvordan man skaber et solidt fundament i erhvervslivet, der kan sikre den fremtidige vækst til gavn for os alle. Og her peger pilen klart og tydeligt på fondsmodellen"
>
> Lene Skole, CEO i Lundbeckfonden

POINTER FRA ARTIKLEN

- Fondsmodellens fordele bliver særligt tydelige i krisetider
- Samfundet er utrolig resistent over for selv store kriser
- Digitaliseringen er en trend, der træder tydeligt frem

FOTO: LISELOTTE SABROE



> “Vi kan se, er, at vaccinerne er godt på vej. Og selv om det kommer til at tage tid at rulle dem ud, giver det klart mere ro på, fordi vi så nok ikke taler krise flere år ud i fremtiden“
>
> Lene Skole, CEO, næstformand og bestyrelsesmedlem

”Da verden lukkede ned, og aktiekurserne faldt dramatisk, var det første, jeg tænkte, at nu skal vi til at prioritere. For som minimum skulle to ting opfyldes. Dels at vi skulle have likviditet til at kunne være der, hvis vores datterselskaber fik brug for vores støtte, og dels at vi kunne holde niveauet for vores faste uddelinger, der er på en halv milliard kroner om året. Så alle sejl blev rebet omkring dét, mens alt andet måtte vente,” fortæller hun.

Tilbage til normalen

Udover at være CEO i Lundbeckfonden er Lene Skole også næstformand i fondens tre datterselskaber, Lundbeck, ALK og Falck, og desuden næstformand i Ørsted og medlem af Trygs bestyrelse. I alle bestyrelserne begyndte man – da den første hårde fase efter nedlukningen af landet var overstået – hurtigt at tale mere strategisk om, hvad der skulle ske på den lidt længere bane, ligesom der blev åbnet for snakken om situationen på den anden side af COVID-19. I den forbindelse funderer Lene Skole over, hvordan man altid ved starten af en hvilken som helst krise føler sig overbevist om, at verden kommer til at se fuldstændig anderledes ud bagefter.

”Men det gør den faktisk sjældent. Det er utroligt, hvor resistent vores samfund er i forhold til at komme tilbage til en eller anden form for normalitet. Og det gør vi formentlig også denne gang,” siger hun.

Lægger skinnerne, mens vi kører

Noget andet, der også altid følger af akutte kriser, er, at visse trends accelererer, mens andre går lidt i dvale. Digitaliseringen som en trend, der blev sat skub på, mener Lene Skole er oplagt. Men derudover stod man i toppen af virksomhederne med en fornemmelse af, at det hele skulle gå stærkt – uden at man helt vidste, præcist hvor man skulle hen, eller hvor effekten af pandemien ville blive størst.

”Vi har på mange måder følt, at vi lagde skinnerne, mens vi kørte – og det ikke med bumletog, men med højhastighedstog,” som hun siger og tilføjer, at det vel er dér, vi stadig er – hvor dagsordener, der var undervejs, pludselig tager fart, hvor nye kommer til og andre sættes på hold, fordi forudsætninger ændrer sig, og nye prioriteringer skal foretages løbende.

”Fakta er jo, at krisen ikke er ovre, og at der stadig kan ske noget, ingen havde set komme. Så i bestyrelserne er vi nødt til stadig at holde os parate til at tage fat og gribe ind, hvor der opstår behov. Når det er sagt, vil jeg dog understrege, at vi lige nu har trukket os en del i forhold til den akutte fase. For lige så klart det er, at vi i toppen af virksomhederne skal rykke tættere sammen i en krisesituation, lige så selvfølgeligt er det, at vi skal trække os lidt igen, når situationen tillader det. For det er da en belastning for en ledelse, hvis bestyrelsen bliver ved at sidde helt tæt på,” fastslår hun og fortæller, at virksomhederne også i planlægningen er gået fra worst case katastrofe-scenarier til at se på mere almindelige, gode og dårlige scenarier.

”Det spørgsmål, vi lige nu allerhelst vil have svar på, er ikke så meget, hvad der sker bagefter, men hvor længe det varer, før vi er der. Det kan vi ikke få, men det, vi kan se, er, at vaccinerne er godt på vej. Og selv om det kommer til at tage tid at rulle dem ud, giver det klart mere ro på, fordi vi så nok ikke taler krise flere år ud i fremtiden. Og det gør det noget lettere at planlægge,” påpeger hun.

FOTO: LISELOTTE SABROE



OM LENE SKOLE

Født i 1959 og uddannet HD i finansiering fra CBS i 1986. Derudover har hun taget A.P. Møllers internationale shippinguddannelse og diverse internationale lederuddannelser

Siden 2014: CEO i Lundbeckfonden

Siden 2014: Næstformand for bestyrelsen, ALK

Siden 2015: Næstformand for bestyrelsen, Ørsted

Siden 2015: Næstformand for bestyrelsen, H. Lundbeck

Siden 2015: Næstformand for bestyrelsen, Falck

Siden 2010: Bestyrelsesmedlem i Tryg

Det virtuelle er kommet for at blive

Selvom Lene Skole overordnet forventer en normalisering på den anden side af krisen, ser hun ikke en tilbagevenden til startpunktet. For noget har flyttet sig undervejs. Ikke mindst som følge af den eskalerede digitalisering og de nye muligheder, den har ført med sig. Bl.a. i form af hjemmearbejdspladser og virtuelle frem for fysiske møder.

”Jeg har fået øjnene op for, at der ligger en hurtighed i det virtuelle, som vi kan drage store fordele af. Ofte står vi jo med en udfordring, der har svært ved at vente med at blive løst til næste bestyrelsesmøde, og så er det smart, at man hurtigt kan kalde folk sammen en time på laptop'en. Det har givet en fleksibilitet i bestyrelsesarbejdet, som vi helt sikkert kommer til at holde fast i fremover. På samme måde er jeg heller ikke i tvivl om, at vi kommer til at holde fast i, at der er arbejdsopgaver, der lige så godt kan klares hjemmefra,” siger hun og undrer sig. For med det, vi altid har vidst om mennesker, og om hvor forskellige vi er, synes hun, at man i dag godt kan spørge sig selv om, hvorfor mange arbejdsgivere altid har holdt fast i en one size fits all-model og

> De senere måneder har vi jo set, at der ikke er én, men mange måder at løse arbejdsopgaver og opnå effektivitet på, afhængigt af personen, opgaven og omstændighederne. Og det kommer til at ændre vores arbejdsliv fremover

Lene Skole, CEO, næstformand og bestyrelsesmedlem



ment, at alle arbejdede bedst ved at møde op på kontoret.

”Der skulle åbenbart en COVID-19-pandemi til at ændre dette. For de seneste måneder har vi jo set, at der ikke er én, men mange måder at løse arbejdsopgaver og opnå effektivitet på, afhængigt af personen, opgaven og omstændighederne. Og det kommer til at ændre vores arbejdsliv fremover,” siger Lene Skole.

I det nye blik på mulighederne lægger hun dog også vægt på de nuancer, der hører med. For har man i mange år talt om den virtuelle organisation som det store dyr i åbenbaringen, ser hun i dag tydeligt værdien af at kunne mødes ved kaffemaskinen, og af indsatsen for at skabe en god kultur på arbejdspladsen, som gør den rar at være på.

”Så jeg er sikker på, at vi kommer tilbage til at mødes på jobbet – samtidig med at vi holder blikket rettet mod den effektivitet og fleksibilitet, der ligger i det virtuelle rum,” siger hun. ■

Der er intet, vi længere kan tage for givet



FOTO: LISELOTTE SABROE



Som formand for både SAS, NNIT og MT Højgaard har Carsten Dilling været stillet over for alle de modsatrettede konsekvenser, som COVID-19 har ført med sig – fra næsten total ødelæggelse til fremgang. Det har på mange måder krævet ekstraordinære og tidskrævende indsatser, og det har vendt op og ned på meget i bestyrelseslokalerne.

Bestyrelsernes agendaer bliver i disse år stadig mere omfattende. Flere af de emner, der tidligere blev placeret i udvalg, er nu rykket frem på agendaen. Det gælder bl.a. digitalisering og bæredygtighed. Og nu kommer også risikovurdering med. For i lyset af COVID-19-pandemien bliver netop dette en langt mere central disciplin fremover, mener bestyrelsesformand Carsten Dilling.

"At se så global en krise opstå af ingenting og ændre alting så markant har været virkelig skræmmende. Det gør, at man som bestyrelsesformand begynder at stille sig selv nogle helt nye spørgsmål. Og er der noget, vi har lært af situationen, så er det, at vi intet kan tage for givet, og at vi skal være langt mere opmærksomme på risici omkring forretningen," siger han.

Som formand for bl.a. SAS har han om nogen oplevet, hvordan en uforudsigelig krise fra den ene dag til den anden kan gøre ellers lyse udsigter kulsorte. Og det kan ske igen. Men det vigtige er så at være mere parat. Derfor ser han et behov for, at bestyrelserne har fokus på konkrete risici, på hvad man kan gøre, hvis de materialiserer sig, samt hvordan virksomheden kan fungere under dem.

Dette nye fokus er dog ikke det samme som øget forsigtighed. For det tillader dagens konkurrencemæssige situation ganske enkelt ikke. I stedet mener Carsten Dilling, at det vil føre til, at virksomhederne bliver langt mere velforberedte på det ukendte og får en agilitet, der gør det muligt for dem hurtigt at træde an og ændre kurs.

Den gamle forretningsplan er skrottet

Dette gælder også for NNIT og MT Højgaard, hvor Carsten Dilling ligeledes indtager formandsposten for bestyrelsen. Også selvom 'pandemi-spøgelset' ramte disse virksomheder på en ganske anden måde end i SAS. For NNIT betød det ny travlhed, da mange af virksomhedens kunder fra dag til anden skulle sættes op til en mere digital dagligdag med sikre hjemmearbejdspladser og møder med kunder og medarbejdere i cyberspace. For MT Højgaard ændrede nedlukningen af landet stort set ikke noget. Men et øget fokus på risici er også kommet på dagsordenen her. For næste gang kan krisen måske ramme helt anderledes.

"Alle steder har vi de senere måneder været mere end vanligt optaget af at få lagt nogle forretningsplaner, der bare skal holde på den korte bane, uanset hvad der sker," påpeger Carsten Dilling.

Men er opgaven løst relativt gnidningsfrit i NNIT og MT Højgaard, så har den omvendt været en usædvanligt hård nød at knække i SAS. Her røg den gamle forretningsplan ud med bade-



vandet, og så var det ellers forfra og om igen. I første runde gjaldt det om at se på, hvordan man tror, befolkningens rejselyst genopstår, og hvad der kan gøres for at genskabe trafik. Samtidig skulle der tages hul på en storstilet rekapitaliseringsøvelse, hvor opgaven var at skabe et passende finansielt råderum og reetablere kapitalgrundlaget på en måde, så det gav både likviditet og ny soliditet for virksomheden. Og alt sammen krævede det "finansiel gymnastik flere trin over, hvad man lærer på et cand. merc-studie i finansiering", som Carsten Dilling noterer sig.

Ansvaret kom tæt på

For ham som formand gav SAS' situation anledning til stakeholder management på et helt andet niveau end vanligt, både ift. ejerkredsen, der bl.a. tæller den danske og den svenske stat, og ift. kunder, medarbejdere, leverandører, samarbejdspartnere

POINTER FRA ARTIKLEN

- Risikovurdering rykker op på agendaen
- Det duer ikke at suspendere guidance
- Mere bæredygtighed i forretningsplanen

FOTO: LISELOTTE SABROE



OM CARSTEN DILLING

Carsten Dilling er født i 1962 og uddannet HA og HD i udenrigshandel fra Copenhagen Business School i 1986

Siden 2020: Senior Advisor hos Bank of America

Siden 2018: Formand for bestyrelsen i MT Højgaard

Siden 2017: Formand for bestyrelsen i Icotera

Siden 2016: Formand for bestyrelserne i NNIT

Siden 2014: Formand for bestyrelsen i SAS

Siden 2012: Medlem af investeringsudvalget, Maj Invest

Tidligere direktør i IBM, Columbus IT, Ementor og CEO i TDC

> "Alle steder har vi de senere måneder været mere end vanligt optaget af at få lagt nogle forretningsplaner, der bare skal holde på den korte bane, uanset hvad der sker"
>
> Carsten Dilling, bestyrelsesformand og -medlem

osv. Med statsstøtte inde over forretningen sættes desuden en masse konkurrenceretlige regler i kraft, som medførte, at EU stort set skulle godkende alt. Så det har været både en meget kompleks og en meget tidskrævende proces, fortæller Carsten Dilling. Og med et kig i sin kalender kan han notere sig, at det i det første halve år efter COVID-19-krisens udbrud i marts blev til mindst 20 ekstra møder i SAS-bestyrelsen. På samme måde har hans kontakt med koncerncheferne i virksomhederne nået nye højder de senere måneder. Fx har Rickard Gustafsson (CEO i SAS, red.) på intet tidspunkt været væk fra side ét på opkaldslisten i hans telefon, bemærker han.

Mens krisen således klart har bragt ham selv og bestyrelserne langt mere på banen i ledelsen af virksomhederne, så er det, set med hans formandsøjne, meget vigtigt stadig at afbalancere tingene og give direktion og ledelse rum og mulighed for at drive selskabet. Men at bestyrelsens ansvar i foråret pludselig kom meget tæt på, efterlader han ingen tvivl om. I SAS kom det endda så tæt på, at han på et tidspunkt valgte at hente en advokat ind udefra for at gøre det soleklart for alle bestyrelsens medlemmer, hvad de stod overfor, og hvad deres ansvar egentlig er.

En mere bæredygtig forretningsplan

Når bestyrelsesmøderne har været flere i det forløbne år, skyldes det også, at der er kommet andre ting på agendaen, som man heller ikke lige havde set komme. For SAS' vedkommende



FOTO: LISELOTTE SABROE

> “Jeg synes, at mange især børsnoterede selskaber på en lidt for letkøbt baggrund har brugt situationen til at sige: ’Vi ved ikke, hvor vi lander i år, fordi der er usikkerhed overalt’. Men det er bare ikke godt nok. For der er grænser for, hvor meget du kan holde dine aktionærer og investorer hen med tågesnak“
>
> Carsten Dilling, bestyrelsesformand og -medlem

gælder det især, hvad man kalder ’safe travel’: ”Hvor vi tidligere havde sikkerheden for fly og selve flyvningen stående øverst, er det lige nu også sikkerheden for kunderne, der er i fokus. For i de senere måneder har vi set, hvor meget vores kunder nu går op i, at de kan rejse sikkert og helbredsmæssigt forsvarligt. Og at finde alle de operationelle håndtag vi kan gribe i for at give kunderne det produkt, de efterspørger, har stillet helt nye krav. Men sådan må det være, da opgaven jo er at sikre, at vi også kan fungere på den anden side af krisen,” lyder det fra Carsten Dilling.

Han understreger samtidig, at dagsordener som bæredygtighed og digitalisering stadig er nogle af de vigtigste for virksomhederne fremover. Og hvis krisen har ændret noget her, så er det kun, at tempoet skal skrues op. I SAS har dette bl.a. betydet, at man i den nye forretningsplan tydeligt kan se de bæredygtige ambitioner og mål. Fx indgår det i selskabets nye aftale med den svenske regering, at SAS fremover skal gå sammen med de svenske jernbaner om at sælge en sammenkoblet billetløsning, så det bliver mere attraktivt at tage et tog til og fra lufthavnen end at flyve indenrigs.

Det duer ikke at suspendere guidance

I tiden med COVID-19 har det for mange virksomheder været fristende at suspendere guidance. Emnet har også været diskuteret i Carsten Dillings bestyrelser, men aldrig som den hurtige gængse løsning – kun som den absolutte undtagelse.

”Jeg synes, at mange især børsnoterede selskaber på en lidt for letkøbt baggrund har brugt situationen til at sige: ’Vi ved ikke, hvor vi lander i år, fordi der er usikkerhed overalt’. Men det er bare ikke godt nok. For der er grænser for, hvor meget du kan holde dine aktionærer og investorer hen med tågesnak. Som bestyrelse og ledelse må og skal man have så meget greb om sin forretning – også under en alvorlig krise som denne – at man kan komme med et klart outlook,” understreger formanden.

Selvfølgelig, tilføjer han, er der en variabel parameter i visse situationer, som kan blive til et kæmpespøgelse og ødelægge en hel masse i visse brancher – med restauration, hotel og flytrafik som gode eksempler. At SAS suspenderede guidance, skyldes, at forretningen stort set lukkede ned, og fordi man ikke kunne se, hverken om, hvornår eller hvordan man ville komme tilbage til noget, der bare lignede en normal. Til gengæld kommunikerede man klart via prospekt og regnskabsmeddelelser, hvad forudsætninger er for at kunne melde ud.

”Med SAS lander vi formentlig på en ny normal på et andet niveau end det, vi kendte. Og sådan vil det ende for mange andre virksomheder også. Men derfor synes jeg stadig, at det er en bestyrelses pligt at fortælle aktionærerne, hvordan forretningen har det, og hvor man efter sin bedste vurdering mener, det lander. Så at kunne kommunikere rettidigt og præcist internt og eksternt bliver en endnu vigtigere disciplin fremover,” mener bestyrelsesformanden.

I det hele taget skal ødelæggende udefrakommende kriser ikke bruges som undskyldning for noget som helst. Heller ikke på direktionsgangene, hvor han i andre virksomheder har oplevet eksempler på, at nogle direktører, der ellers måske stod til fyring pga. dårlige resultater, har kunnet dække sig ind under COVID-19 som en elegant undskyldning. Det er ikke noget, der afføder respekt nogen steder, påpeger han.

At COVID-19-krisen har været sjældent uforudsigelig og usædvanlig, hersker der ingen tvivl om. Og Carsten Dilling vil da heller ikke umiddelbart sammenligne den situation, som den har efterladt verden i, med tidligere kriser.

”Hvis vi ser på 9/11 og den globale finanskrise, havde de hver især kun kortvarig negativ effekt på samfundet. Man kan sige, at der var et ret solidt bundtræk, der gjorde, at vi kom relativt godt igennem. I dag er det langt mere uklart, hvor vi ender. Ingen af os aner, hvornår vi er tilbage i normal form. I mange brancher ved vi ikke engang, hvad normalt er længere. Og alene det gør, at vi givetvis kommer til at se en ændret adfærd på den anden side af det her – både fra befolkninger og erhvervsliv. Men vi har til gode at se hvordan – og jeg tvivler på, at fx en vaccine vil ændre billedet på kort sigt. COVID-19 er nok et fænomen, vi skal acceptere at håndtere og leve med i en del år fremover,” lyder det fra bestyrelsesformand Carsten Dilling. ■



FOTO: LISELOTTE SABROE

COVID-19 udfordrer erhvervslivets risikostyring, men har også styrket forsyningskæderne



Erfaringerne fra pandemien viser, at virksomheder bliver nødt til at revidere deres risikobillede. Vi vil samtidig se, at flere virksomheder fokuserer på en mere diversificeret forretningsmodel og ikke mindst på at styrke samarbejdet i forsyningskæderne. Sådan lyder det fra bestyrelsesformand i DFDS og Maersk Drilling, Claus Hemmingsen.

De seneste måneder har udgjort en lærerig periode for de fleste topledere. COVID-19-pandemiens hastige udvikling og omfattende konsekvenser har gjort, at utallige virksomheder og deres ledelser har måttet tilpasse både virksomhed og strategi fra den ene dag til den anden for at kunne navigere i en verden, der til stadighed forandrer sig.

Claus Hemmingsen har arbejdet med shipping og offshore-aktiviteter i Maersk hele sit liv og var indtil 2016 CEO i Maersk Drilling A/S. Efter at være fratrådt fra Maersk i 2019 har han påtaget sig bestyrelsesansvaret som formand i både Maersk Drilling og rederiet DFDS A/S – samt et par yderligere bestyrelsesposter. Tillagt sin mangeårige erfaring som topleder og dybe indsigt i søfart og offshore-industrien har han lært en masse af COVID-19-krisen.

I kølvandet på en verden, der er blevet mere volatil, ser Claus Hemmingsen, at mange virksomheder skruer op for opmærksomheden på især risk management. Samtidig sættes der mere fokus på samarbejde og på at styrke tillidsforholdet i hele forsyningskæden samt på at sikre en større diversificering i produkter, markeder og leverandører.

Den rutinerede erhvervsmand understreger, at ikke alle scenarier kan forudses og forberedes, men dette faktum ændrer ikke på, at alle direktioner og bestyrelser fremadrettet kommer til at se med større alvor på netop risici og på, hvordan man håndterer disse, vurderer han. Det er dog ikke uden udfordringer.

”Problemet er, at det kan blive dyrt at afdække de store altafgørende hændelser. Hvor mange års indtjening vil man reelt tilsidesætte for at forberede sig og imødegå mindre sandsynlige risici? Gør man det, kan det ende med at give konkurrenterne en fordel. Det ændrer dog ikke ved, at det er klogt at gennemtænke scenarier og forberede sig på, hvordan man bør reagere. Her tror jeg, at vi kommer til at se en intensiveret indsats fremadrettet,” siger han.

Troværdighedskapital

På den ene side bliver der fokuseret på, hvordan virksomhedens interne procedurer i højere grad kan tilpasses i lyset af COVID-19. På den anden side bliver der også set på de eksterne forhold, hvor især forholdet til samarbejdspartnere har vist sig af stor værdi, forklarer den erfarne bestyrelsesformand, der oplever, hvordan virksomheder i hele værdikæden – samarbejdspartnere, kunder og leverandører – virkelig er rykket sammen i bussen de seneste måneder. Claus Hemmingsen er ikke i tvivl om, at det, han kalder ”troværdighedskapital”, vil få større og større betydning fremadrettet. Vi vil se virksomheder være opmærksomme på at knytte tættere og tættere bånd som følge af COVID-19, lyder det.

> “Ingen er sin egen ø – og kun sammen kommer vi i de enkelte lande videre og ud af den økonomiske bølgedal. Det bør vi også tænke på og arbejde for“
>
> Claus Hemmingsen, bestyrelsesformand

”I krisesituationer bliver man afhængig af partnere, kunder, leverandører samt myndigheders velvilje og forståelse. I nogle tilfælde endda deres bistand. Her er det en fordel ikke kun at have likviditet, men også troværdighedskapital på kontoen. Det står tydeligt, at det har værdi at være en solid og tillidsvækkende partner i forhold til dem alle,” siger Claus Hemmingsen.

Fokus på frihandel

Mens virksomhederne har fokus på at stå stærkere sammen, så ser Claus Hemmingsen, at tendensen trækker i den modsatte retning på det nationalstatslige plan, hvor flere lande af forskellige årsager lukker sig om sig selv. Meget tyder på, at visionerne om øget frihandel således er udfordret, lyder det fra Claus Hemmingsen. Han opfordrer erhvervslivets ledere til at blive ved med aktivt at arbejde for at sikre fri handel på tværs af grænserne. Det vil være et vigtigt emne i de kommende år, vurderer Claus Hemmingsen.

”Vi har set og talt om signalerne længe. Med COVID-19 kan man frygte mere isolation og nationalistisk tilgang. Samtidig er vi blevet opmærksomme på vores afhængighed af EU og verden

POINTER FRA ARTIKLEN

- Risk management er rykket højere op på dagsordenen
- Vi vil se et øget fokus på troværdighedskapital og på at være en troværdig samarbejdspartner
- Diversificering af forretningsmodellerne vil være i højsædet

FOTO: LISELOTTE SABROE



omkring os. Ingen er sin egen ø – og kun sammen kommer vi i de enkelte lande videre og ud af den økonomiske bølgedal. Det bør vi også tænke på og arbejde for," siger han.

Tilpasser sig situationen

De industrier, Claus Hemmingsen primært repræsenterer, har været og er stadig ramt af pandemiens konsekvenser. Olie- og olieeftersøgningsindustrien mærker et generelt lavere forbrug, mens rederibranchen er udfordret på passagersiden. Det har krævet prioriteringer og justeringer i drift og planlægning.

"Overordnet set er der ikke sket grundlæggende strategiskift i de virksomheder, jeg beskæftiger mig med. Der har været tidsforskydninger, men ikke fundamentale ændringer. I den nuværende situation har solid likviditet vist sig som en fordel, hvilket også var en af vores første fokuspunkter i direktioner og bestyrelser. Derudover har meget handlet om at kunne tilpasse sig," siger han.

Nøglen til at kunne ride stormen af har således handlet om at sikre cashflow, likviditet og at nedbringe omkostninger til et balanceret niveau. I både DFDS og Maersk Drilling har man hurtigt skullet tilpasse forretningsområder. Samtidig forbereder man sig på, at markedssituationen ændrer sig til det bedre.

Sårbare forsyningskæder

De seneste måneder har vist, at forsyningskæderne spiller en væsentlig rolle i at sikre virksomhederne et flow i forretningen.

> "I den nuværende situation har solid likviditet vist sig som en fordel, hvilket også var en af vores første fokuspunkter i direktioner og bestyrelser. Derudover har meget handlet om at kunne tilpasse sig"
>
> Claus Hemmingsen, bestyrelsesformand

FOTO: LISELOTTE SABROE



> “Erfaringerne fra krisen viser eksempelvis, at det ikke i sig selv er tilstrækkeligt, at det er overladt til myndigheder og politikere at løse opgaven, når det hele bryder sammen. Det er nødvendigt at tænke offentligt-privat samarbejde i krisehåndteringen“
>
> Claus Hemmingsen, bestyrelsesformand

Derfor vil vi se en søgning mod en øget diversificering i form af sikring af alternative forsyningskæder. Samtidig forventer Claus Hemmingsen også, at flere virksomheder ser på, hvordan udvidelse af produktportefølje, afsøgning af nye markeder, salgskanaler osv. kan være med til at sikre en stabil og voksende omsætningsbase.

”Der er gode argumenter for, at virksomheder ser på, om deres forretning er diversificeret nok. Enstrengede markedspositioner og lange forsyningskæder har vist sig sårbare. Fremover vil mange nok overveje, om man skal inkludere flere produkter, markeder og leverandører i flere lande. Krisen har vist, at man er sårbar, når man ikke har alternativer,” siger han.

Derudover mener Claus Hemmingsen, at medarbejdere og deres kompetencer og vilje til at gå den ekstra kilometer, når det brænder på, er essentiel, hvis en virksomhed skal styres sikkert igennem en storm. Det bør alle ledere huske på fremover. Værdien af loyale medarbejdere, der er parate til at arbejde hårdt i tider med spidsbelastning, er kun blevet mere tydelig i en krisetid.

”Min oplevelse er, at det er helt enestående, hvordan de organisationer, jeg beskæftiger mig med, og i virkeligheden hele den maritime verden, har formået at tilpasse sig nye, restriktive arbejdsforhold. Det gælder bl.a. kontormedarbejdere, der på formidabel vis arbejder delvist hjemmefra og bruger de digitale værktøjer,” siger han og tilføjer:

”Det gælder i helt særlig og ekstraordinært høj grad også alle de udsendte folk, søfarende og offshore-kolleger, der har skullet leve med usikkerhed om fx forskellige regler på tværs af landegrænser, der i visse tilfælde har gjort det svært for dem at nå hjem mellem udsendte perioder på grund af karantæneregler. Mange har derudover oplevet ekstremt lange udmønstringsperioder – der er stadig tæt på 300.000 søfolk på verdensplan, som ikke er blevet afløst ombord. Alle har de gjort deres ypperste for at få det hele til at fungere og for at opretholde verdens forsyningskæder, som vi alle blot tager for givet. Det har været fantastisk at se.”

Handlekraftigt erhvervsliv

Claus Hemmingsen mener, at stærke partnerskaber, ikke bare virksomhederne imellem, men også på tværs af det offentlige og det private erhvervsliv, har en enorm værdi. Det er specielt blevet tydeligt under COVID-19. Det gælder bl.a. erhvervslivets behov for klare udmeldinger fra forskellige regeringer om, hvilke transportbarrierer der eksisterer på et givet tidspunkt. Det gælder, hvilke lande der er flaget rød, gul eller grøn som rejsemål – hvilket i høj grad påvirker virksomheder i transport- og offshore-sektoren, bl.a. fordi man har mandskab udsendt i hele verden.

Mange virksomheder har aktivt taget teten i forhold til at afhjælpe nationale sundhedsudfordringer med fx at skaffe værnemidler fra Fjernøsten. Her har erhvervslivet vist handlekraft. Det skal det blive ved med, mener Claus Hemmingsen. Omvendt skal erhvervslivet også kræve tæt dialog med regeringer for at sikre, at politiske beslutninger om samfundsmæssige restriktioner ikke får utilsigtede store konsekvenser for erhvervslivet.



OM CLAUS HEMMINGSEN

Født i 1962 og shippinguddannet i A.P. Møller – Mærsk.

Siden 2016 har han været bestyrelsesformand for Maersk Drilling og siden 2017 bestyrelsesformand for DFDS (hvor han har siddet i bestyrelsen siden 2012). Siden 2020 har han været bestyrelsesformand for Huscompagniet

Fra 2005 til 2016 CEO for Maersk Drilling

Fra 2016 til 2019 vicedirektør i A.P. Møller – Maersk

Har siden 1981 været ansat i Mærsk-koncernen, hvor han har varetaget flere forskellige roller

”Erfaringerne fra krisen viser eksempelvis, at det ikke i sig selv er tilstrækkeligt, at det er overladt til myndigheder og politikere at løse opgaven, når det hele bryder sammen. Det er nødvendigt at tænke offentligt-privat samarbejde i krisehåndteringen. Vi har alle brug for at tænke fælles løsninger i fremtiden,” siger han. ■

En krise er også et sundt wake-up call

Nøgleordet i den lære, som virksomhederne bør drage af den aktuelle krise, er forandringsparathed. Det er essensen af de mange ting, som alle i de seneste måneder er blevet meget klogere på. Og for mange på den hårde måde. Men også med mange positive konsekvenser, som er værd at tage med ind i fremtiden, mener Jørgen Buhl Rasmussen.



FOTO: NIKOLAI LINARES



> “En krise kan være et wake-up call til at se på, om vi gør det rette og på den rette måde. Giver det mening i en verden, hvor pilen ikke bare peger op, men også ned? Og hvad skal vi ændre? Der er ingen tvivl om, at særligt den krise, vi går igennem nu, gør os mere forandringsparate“
>
> Jørgen Buhl Rasmussen, bestyrelsesformand og -medlem

Uden at forklejne de åbenlyst triste effekter af COVID-19 kan en given krise godt sætte skub i en udvikling mod det bedre. Både for erhvervsvirksomhederne og for det enkelte menneske. For som formand for Novozymes, Jørgen Buhl Rasmussen, ser det, er en krise en ideel anledning til at gå tingene efter i sømmene – og skabe forandring.

”En krise kan være et wake-up call til at se på, om vi gør det rette og på den rette måde. Giver det mening i en verden, hvor pilen ikke bare peger op, men også ned? Og hvad skal vi ændre? Der er ingen tvivl om, at særligt den krise, vi går igennem nu, gør os mere forandringsparate. Fordi vi har været tvunget ud i ukendt terræn, har vi lært, at meget af det, vi ikke troede var muligt, alligevel var det. Og det håber jeg, vi husker, når vi kommer ud på den anden side. For det kan være vejen til positive forandringer og bedre resultater,” siger han.

En anden effekt af en krise er, at den kan give dødsstødet til virksomheder, hvis eksistens i forvejen var truet. Og selv om det er særdeles trist for de involverede, så kan sådan en renselsesproces til en vis grad også være sund, fordi den kan være med til at skabe nye, levedygtige muligheder andre steder. Og det er slet ikke så skidt i øjeblikket, hvor han oplever en helt ny can do-attitude både inden for og uden for virksomhederne.

”Sagen er jo, at dansk erhvervsliv overordnet set har vist sig både robust og omstillingsparat de seneste måneder – og derfor i det store hele er kommet godt igennem krisen. Og jeg fornemmer, at holdningen hos mange – både chefer og medarbejdere – er, at når vi kan komme igennem denne krise, kan vi klare hvad som helst,” siger han og erkender for sit eget vedkommende også, at nok har han i et langt arbejdsliv været igennem virkelig mange ting, men dog aldrig noget, der bare minder om den udfordring, som COVID-19 har været og stadig er.

”Pandemien har sat os i en helt unik situation, fordi uforudsigeligheden fra den ene måned til den anden har været enorm. Finanskrisen var også vanskelig, men dér vidste vi, hvad det handlede om, og hvad vi skulle gøre – nemlig skaffe likviditet, likviditet, likviditet. Men COVID-19 handler jo ikke bare om forretningen, og hvad vi kan levere af indtjening. Den handler også om mennesker og deres helbred. Og hvad gør vi, hvis mange bliver syge? Det har givet en enorm usikkerhed både i virksomhederne og for den enkelte. Det hele har været nyt terræn og har føltes meget uforudseeligt, og dermed blev der skabt behov for at håndtere en masse ukendte faktorer,” siger han.

Stor fleksibilitet har været redningen

For de virksomheder, hvor Jørgen Buhl Rasmussen sidder i bestyrelsen, er det et fællestræk, at de ser ud til at komme helskindede og godt ud på den anden side af krisen. Det tilskriver han især det faktum, at man både i Novozymes, F. Uhrenholdt og Smurfit Kappa Group har evnet at omstille forretningerne meget hurtigt og er lykkedes med at holde både operation og produktion i gang i hele verden.

”Alle steder har vi akut stået over for et hav af udfordringer rent ledelsesmæssigt. Efterspørgslen har svinget voldsomt op og ned fra måned til måned. Samtidig har billedet været forskelligt fra land til land, fordi sygdommen har udviklet sig uens kloden rundt og med asynkron timing,” påpeger han.

I Novozymes oplevede man, at leverancer på nogle varer,

POINTER FRA ARTIKLEN

- Mere fokus på fleksibilitet
- Mere fokus på scenarie-planlægning
- Mere fokus på bæredygtighed



OM JØRGEN BUHL RASMUSSEN

Født i 1995 og uddannet HA fra Handelshøjskolen i København

Siden 2017: Bestyrelsesformand for Novozymes

Siden 2017: Formand for Advisory Board i Blazar Capital

Siden 2017: Medlem af bestyrelsen i Smurfit Kappa Group

Siden 2016: Bestyrelsesformand for F. Uhrenholdt A/S

Fra 2007 til 2015: CEO i Carlsberg. Tidligere senior ledelsespositioner i Gillette, Duracell, Mars og Unilever. Heraf 15 år med base i UK.

FOTO: NIKOLAI LINARES

fx til fødevareindustrien og vaskemiddelindustrien, skulle øges, mens de på andre løsninger, såsom bioenergi, faldt drastisk. Men summa summarum forventer man at komme ud af 2020 med en omsætning nogenlunde på niveau med 2019. Ifølge formanden et tegn på, at man i virksomheden hurtigt fik indopereret en høj grad af fleksibilitet og agilitet i hele operationen, samt at alle medarbejdere stod sammen med den rette attitude.

En stor del af forklaringen på, at operationer og produktioner kunne holdes i gang, var dog også, at virksomheden med det samme fik retningslinjer og praksis på plads, som medførte, at relativt få medarbejdere har været syge med COVID-19. Løbende er der implementeret anbefalinger fra myndighederne. Og fra april til september havde man indrettet sig – med afstand og ekstra rengøring m.m. – så alle på kontorerne kunne komme tilbage på arbejde. Med de nye restriktioner fra december, så arbejder langt de fleste medarbejdere hjemmefra. Og samtidig har alle danske medarbejdere fået at vide, at de ikke må deltage i sociale netværksaktiviteter i forbindelse med arbejdet for på den måde at være med til at begrænse smitten.

I dag opfordrer man i Novozymes til fleksibilitet og støtter op om det på forskellige måder – og med gode erfaringer. Så det er noget, Jørgen Buhl Rasmussen mener i høj grad er kommet for at blive i erhvervslivet, da fleksibiliteten både for medarbejderne og virksomheder har vist stor værdi.

Behov for mere scenarie-planlægning

Mens første fase af COVID-19-krisen således handlede om dels at sikre personalet og sørge for, at de ikke blev syge, dels om at finde ud af at holde både produktion, supply chain og kontor i gang, så gik snakken i næste fase på, hvad det hele ville betyde for forretningen og markederne på længere sigt, om der er ting, der skulle gøres anderledes, og områder hvor der skulle skaleres op eller ned.

”I bestyrelseslokalet blev nøgleordet scenarie-planlægning. For det stod jo klart, at det ikke var nok med én strategiplan. Med uforudsigeligheden som et vilkår skulle vi skalaen igennem, fra worst til best case. Og planerne skulle være ganske detaljerede, eftersom situationen var så forskellig og unik fra det ene forretningsområde til det andet og fra det ene land til det andet,” påpeger han og fortæller, at den form for planlægning er et andet element, der bliver taget med ind i fremtiden, da man for alvor har indset nødvendigheden af i denne verden at være forberedt på hvad som helst. Også på, hvad man ikke ved.

Man kan sige, at scenarie-planlægning også var en god disciplin for tre år siden. Man gjorde det bare meget mindre – fordi det hele var lidt mere forudsigeligt, som han siger. Men fordi denne krise har gjort udviklingen så svær at spå om, “har vi været tvunget til at blive klare på, hvad vi helt præcist stiller op i enhver given situation”.

Øget fokus på bæredygtighed

Trods ændringer i måden, der planlægges på, ser Jørgen Buhl Rasmussen til gengæld ikke det store skift i de temaer, der kommer på bordet i bestyrelserne som følge af den aktuelle pandemi.

”Punkt nummer ét har eksempelvis i Novozymes altid været profitabel vækst. Det har ikke ændret sig og vil heller ikke gøre det nu,” fastslår han.

> “I bestyrelseslokalet blev nøgleordet scenarie-planlægning. For det stod jo klart, at det ikke var nok med én strategiplan. Med uforudsigeligheden som et vilkår skulle vi skalaen igennem, fra worst til best case“
>
> Jørgen Buhl Rasmussen, bestyrelsesformand og -medlem

På samme måde er digitalisering fortsat aktuelt og har endda fået sat turbo på under krisen. Og det samme gælder bæredygtighedsagendaen. For Novozymes’ vedkommende er den hjertet i virksomheden og har aldrig bare været et mærkat, man gerne ville tilføje.

Det er i Novozymes et fuldt integreret element i alt, hvad man foretager sig. De løsninger og produkter, virksomheden udvikler sammen med sine mange kunder, har næsten altid samme mål, nemlig at give et bedre resultat, der er mere bæredygtigt for denne verden. Det er en del af Novozymes’ DNA. Og selvom COVID-19 ikke er årsagen, så tror han, at situationen har medvirket til, at alle andre virksomheder også kommer til i højere grad at bygge bæredygtigheden ind i hver eneste fiber.

”Som tema får bæredygtighed stadig større fokus. Det er ikke nyt. Men nok især det sidste år er alvoren gået op for os alle sammen – og nu vil folk se handling. De vil ikke spises af med snak. Og det kommer alle virksomheder nu til at forholde sig til og vise meget mere håndgribeligt. Samtidig tror jeg, at vi det seneste år har fået udvidet begrebet, fordi folkesundhed, velvære, diversitet og ulighed har fyldt så meget. Så det bliver også en del af det – sammen med god adfærd. Og adfærd ikke bare inden for lovens rammer, men langt derudover,” siger Jørgen Buhl Rasmussen og glæder sig bl.a. over, hvordan man i Smurfit Kappa i Latinamerika under COVID-19 var i stand til at hjælpe adskillige familier med at komme videre, efter at et familiemedlem, der arbejdede i virksomheden, døde af COVID-19 og efterlod familierne i ulykkelige situationer.

”Så fremover vil bæredygtighed ikke kun handle om CO_2 og

FOTO: NIKOLAI LINARES



> “Som tema får bæredygtighed stadig større fokus. Det er ikke nyt. Men nok især det sidste år er alvoren gået op for os alle sammen – og nu vil folk se handling. De vil ikke spises af med snak. Og det kommer alle virksomheder nu til at forholde sig til og vise meget mere håndgribeligt“
>
> Jørgen Buhl Rasmussen, bestyrelsesformand og -medlem

klima, men være en langt mere farverig, total ESG-palette, vi skal forholde os til,” forklarer Jørgen Buhl Rasmussen og mener, at dette ligger fint i forlængelse af håndtering af krisen. For de forandringer og løsninger, vi kommer til at se i den bæredygtige retning, er han overbevist om, langt hen ad vejen vil lappe over dem, der skal gennemføres på bagsiden af COVID-19-krisen. Løsninger, der vil involvere et øget fokus på sundhed, hygiejne, det gode liv og den menneskelige faktor og samtidig være god forretning. Og i forlængelse heraf ser han også virksomhederne komme til at spille en mere aktiv rolle i samfundet.

”Vi spiller allerede en stor rolle. Men vi bør blive bedre til at gå ud og fortælle, ikke bare om, hvad vi mener, der er rigtigt eller forkert i politik, men også om, hvordan vi med stor lyst og effekt tager del i samfundsudviklingen og faktisk gør en masse godt til det fælles bedste. Så det skal vi slå på tromme for – uden at gøre det til markedsføring af os selv,” siger han. ■

Alle bør overveje, om de er klædt på til at tackle fremtidens udfordringer og tempo



COVID-19 har sat en tyk streg under værdien af agil ledelse, stærk kommunikation samt bedre udnyttelse af digitale forretningsmodeller. Den har også gjort det klart, at fremtidens ledelse skal være beslutsom og omstillingsparat, mener Google-direktør og bestyrelseskvinde Malou Aamund.



FOTO: LISELOTTE SABROE

Vi lever i en periode, hvor virksomheders direktioner og bestyrelser bliver udfordret på evnen til hurtige omstillinger i en grad, som man ikke har set tilsvarende i nyere tid. COVID-19 sætter eksisterende forretningsmodeller under pres og tvinger erhvervslivet til at indrette sig efter en virkelighed præget af uforudsigelige bevægelser i marked og forbrug.

Den nye virkelighed stiller helt nye krav til direktioner og bestyrelser, og den sætter en agenda, hvor agilitet spiller en stadig vigtigere rolle. Sådan lyder konklusionen fra Malou Aamund, direktør for Google Danmark og bestyrelsesmedlem hos blandt andet transportkoncernen DSV A/S og LEGO-familiens holdingselskab KIRKBI A/S.

Hun mener, at moderne ledelser kontinuerligt må stille sig selv spørgsmålet, hvorvidt man som virksomhed har det rette setup og de rette kompetencer til at håndtere de nye krav, der stilles. De seneste måneders udfordringer bekræfter hende i, at evnen til at reagere hurtigt i ledelseslaget for alvor er blevet en fasttømret kernekompetence.

”Tidligere har man måske i højere grad kunnet læne sig op ad langsigtede strategier. Men da COVID-19 ramte os, blev det tydeligt, at der var behov for en langt mere agil og beslutsom ledelse, der kunne navigere sikkert, skabe ro og kommunikere ofte og regelmæssigt,” siger hun og tilføjer:

”De seneste måneder har vi desuden set, at det ikke kun er i krisetider, at disse ledelseskompetencer er vigtige. Vi må forberede os på, at der i stigende grad vil være fokus på agilitet, fordi alt tyder på, at fremtiden kommer til at byde på et højere udviklingstempo generelt.”

Hurtig digital omstilling

En af årsagerne til, at Malou Aamund fokuserer på netop agilitet og handlekraft som vigtige lederegenskaber i fremtiden, er den heftige digitaliseringsbølge, hun de seneste år har været vidne til fra sin position som øverste leder for Google Danmark. Digitaliseringen stiller på den ene side krav til ledelsen om at være parat til at gribe mulighederne, når de opstår. Samtidig leverer digitaliseringen også løsninger i form af fx omstilling til øget e-handel.

Udviklingen er blevet boostet af COVID-19 og de konsekvenser, vi har set i kølvandet. Malou Aamund noterer sig, at COVID-19 kastede masser af virksomheder ud i en nærmest akut digital omstilling. Det blev fx tydeligt for hende, da forårets nedlukning pludselig rev tæppet væk under utallige virksomheders traditionelle forretningsmodeller.



POINTER FRA ARTIKLEN

- Fremtidens udviklingstempo vil udgøre en udfordring
- Digital sikkerhed har aldrig været vigtigere end nu
- Vi skal sikre os, at vi har den rigtige DNA i ledelserne fremadrettet

FOTO: MADS CLAUS RASMUSSEN



> “Alle bør overveje, om de er klædt på til at tackle fremtidens udfordringer og tempo. På alle fronter. I alle sektorer vil der ske en ændring og en rokering mellem vindere og tabere“
>
> Malou Aamund, Malou Aamund, bestyrelses-medlem og direktør for Google Danmark

”Vi fik ekstremt travlt i Google, da krisen satte ind. Ikke bare med at få vores interne procedurer til at køre gnidningsfrit. Både nye og eksisterende kunder fik travlt med at ændre og strømline deres virksomheder, og det gjaldt både i forhold til deres medarbejdere og forretningsmodeller,” siger hun.

”Reelt skulle virksomheder, der måske havde lagt en seks-årig plan for digitalisering, pludselig implementere den på seks måneder. Det har været en stor omvæltning for mange. Men den har været nødvendig. Det, tror jeg, står lysende klart for de ledere, der har arbejdet for at sikre fremtiden for deres virksomhed. Og det er noget, alle kan lære af.”

Stadig relevant at tænke langsigtet

Det er dog ikke ensbetydende med, at man skal lægge langsigtede strategier på hylden. De skal blot være fleksible, og de skal inkludere en realistisk tilgang til den verden, vi befinder os i. Både nu og fremover. Malou Aamund advarer imod blot at satse på, at verden vil vende tilbage til en genkendelig normaltilstand efter COVID-19.

”Vi ved ikke præcis, hvad det er for en virkelighed, der venter os forude. Vi ved heller ikke, hvor lang tid COVID-19 kommer til at påvirke os. Vi er i gang med et løb, vi ikke kender distancen på. Men vi skal nok passe på med at tro, at det bliver en spurt. Det bliver nok nærmere et maraton,” siger hun og tilføjer:

”Alle bør overveje, om de er klædt på til at tackle fremtidens udfordringer og tempo. På alle fronter. I alle sektorer vil der ske en ændring og en rokering mellem vindere og tabere. Mange skal nok omstille sig til at blive en helt ny virksomhed og organisation på den anden side af krisen.”

Cybersikkerhed er essentielt

I praksis handler den digitale omstilling om mange forskellige

> “Jeg oplever, at der er mange virksomheder, der overvejer, om de har det rigtige DNA i deres ledelser, som kan fremtidssikre dem. Det er nok en overvejelse, som alle bør gøre sig“
>
> Malou Aamund, bestyrelsesmedlem og direktør for Google Danmark

ting. At udnytte e-handel som en ny og alternativ salgskanal er helt oplagt og næppe en mulighed, der kommer bag på mange. Det er samtidig en vej, som mange virksomheder har måttet overveje at styre ind på, fordi COVID-19 har begrænset traditionelle måder at operere på. Mange funktioner, herunder salg, marketing og kundeservice, har skullet gentænkes.

Malou Aamund minder i den forbindelse om, at der i en øget digitalisering er faldgruber, som virksomhederne ikke må lukke øjnene for. Det handler fx om sikkerhedsaspektet, og det bør virksomhedernes ledelser være særdeles opmærksomme på fremadrettet.

”Cybersikkerhed er i sig selv ekstremt vigtigt, og under COVID-19 er sikkerheden blevet endnu vigtigere. Virksomheder udnytter de digitale muligheder mere og mere, og samtidig ser vi, at der kommer flere trusler. Så digital omstilling handler både om, hvordan man omstiller forretningen, så man får mest muligt ud af eksempelvis at styrke det digitale salg, men også hvordan man opgraderer sikkerheden,” siger hun.

Konsekvenserne af at ignorere den digitale sikkerhedsvinkel kan være store, advarer Malou Aamund. Ikke mindst i en tid, hvor kerneforretninger allerede kan være under pres.

”Det er meget vigtigt, at man ikke undervurderer risikoen. Du kan komme til at stå i en situation, hvor din virksomhed bliver lagt ned af et cyberangreb. Det er der ingen, der ønsker. Slet ikke i den situation, vi alle står i nu,” siger hun.

Fundamentet er vigtigt

På trods af at alle virksomheder og ledelser bør bestræbe sig på at komme skarpere ud af den nuværende situation, end de kom ind i den, pointerer Malou Aamund, at krisen har vist, at mange virksomheder faktisk har reageret forbilledligt på de udfordringer, de har stirret i øjnene det seneste års tid.

Som bestyrelsesmedlem har hun været dybt nede i maskinrummet på en række meget forskellige virksomheder. Her har hun observeret en handlekraft, der har bestyrket hendes tro på, at vi i Danmark alt i alt har et godt udgangspunkt til at træde ind i fremtiden.

”Generelt for de bestyrelser, jeg sidder i, har fokus været at sikre, at direktionerne havde svarene på, hvordan man skulle komme igennem svære tider. Det har de haft. Vi har skullet teste ledelserne på, at der ikke var for meget optimism-bias – altså at de troede for meget på de bedste scenarier,” siger hun.

Hun mener, at de ledelser, hun er en del af, har vist deres værd i de allersværeste tider. De forskellige direktioner har udvist håndfast handlekraft. Det er et godt fundament at bygge videre på.

”Jeg har været i en privilegeret situation. Jeg har haft god og tæt dialog med direktionerne i de selskaber, jeg sidder i. De har taget gode og hurtige beslutninger. Men ser vi på erhvervslivet bredere, er det desværre ikke det samme, jeg hører andre steder fra. Det er tankevækkende,” siger hun.

Værdier kommer i spil

Malou Aamund mener, at der er en række tendenser, som fremtidens ledelser skal være parate til at adressere. Digitaliseringen er én. Agiliteten er en anden. De værdimæssige strømninger, vi oplever i samfund og erhvervsliv, er en tredje, der ikke må ignoreres.

”Jeg oplever, at der er mange virksomheder, der overvejer, om de har det rigtige DNA i deres ledelser, som kan fremtidssikre dem. Det er nok en overvejelse, som alle bør gøre sig,” siger hun og tilføjer:

”Man skal bl.a. have folk, der er parate til at adressere de værdimæssige agendaer, der dukker op for tiden. I fremtiden vil vi hele tiden blive testet på vores værdier. Hele Black Lives Matter-diskussionen fyldte måske ikke så meget i Danmark, men det gjorde den i andre lande. Det skal man forstå at agere i.”

Heldigvis har Malou Aamund observeret en stor forståelse for flere af de agendaer, der fylder mere og mere. Der er specielt én, hun fremhæver, og det er det fortsatte fokus på den grønne omstilling.

”Min oplevelse er, at regeringer rundt omkring har været bange for at prioritere den grønne dagsorden i forbindelse med debatten om økonomisk genopretning. Men her oplever jeg, at mange virksomheder holder fast i den. Det er opløftende. Det viser, at virksomheder og ledelser har forståelse for, at det er en af de vigtige værdier, der kan tiltrække både kapital og talent i fremtiden. Det skal vi huske at holde fast i,” siger hun. ■



OM MALOU AAMUND

Malou Aamund er født i 1969 og har en kandidatgrad i økonomi fra Copenhagen Business School i 1995

Siden 2016 har hun været direktør for teknologigiganten Googles danske forretning

Siden 2019 bestyrelsesmedlem i DSV

Siden 2019 bestyrelsesmedlem i KIRKBI

Siden 2017 bestyrelsesmedlem hos Navico

Fra 2011 til 2016 varetog hun forskellige ledelsespositioner i Microsoft Danmark

Fra 2007 til 2011 var hun folketingsmedlem, først for partiet Ny Alliance og senere for Venstre

FOTO: MADS CLAUS RASMUSSEN

En sort svane fløj gennem rummet



Da Danmark lukkede ned i marts sidste år, gik man omgående i krisemode i de virksomheder, hvor Tom Knutzen sidder på posten som bestyrelsesformand eller adm. direktør. COVID-19 gav anledning til overvejelser af en helt uvant karakter, ligesom det stod klart, at mange af virksomhedernes eksistensberettigelse var på spil. I centrum står i dag et nyt fokus på især bæredygtighed og digitalisering.



FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON

Man skal ikke stikke sig selv blår i øjnene. COVID-19 forandrer rigtig meget af det, vi kendte. Det gælder virksomhedernes selvforståelse, adfærd og syn på verden. Og det gælder omvendt også samfundets syn på virksomhedernes rolle. Måske noget allerede var i gære, men for adm. direktør og bestyrelsesformand Tom Knutzen er der ingen tvivl om, at udviklingen på særlige områder er accelereret, og visse megatrends har fået luft under vingerne. Det gælder især digitalisering, bæredygtighed og deglobalisering, som er temaer, der er rykket længere op på dagsordenen i virksomhedernes øverste ledelseslag.

”En overskrift på, hvad COVID-19 har betydet for os, er først og fremmest hastighed og acceleration. For pludselig skulle vi lynhurtigt finde ud af, hvordan det påvirkede vores strategi, få gjort op med gamle vaner og finde nye veje frem. At fortsætte i det gamle tempo var ganske enkelt ikke en option, og er det stadig ikke, hvis vi vil overleve,” fastslår Tom Knutzen.

Som bestyrelsesformand for Chr. Augustinus Fabrikker og Tivoli, næstformand for FLSmidth og adm. direktør i den schweiziske ingrediensvirksomhed Jungbunzlauer har han nu i snart et år været travlt beskæftiget med at omstille virksomheder til den nye virkelighed ud fra de vidt forskellige udgangspunkter, COVID-19 satte dem i. For Jungbunzlauer viste det sig hurtigt at være en eksploderende efterspørgsel, mens det fx i Tivoli betød en total nedlukning. Men allerførst skulle det dog lige gå op for Tom Knutzen, at COVID-19 ikke ’bare’ var en ny omgang fugleinfluenza eller SARS.

”Ti-øren faldt, da regeringen lukkede landet ned. Dér blev det alvor, og i alle bestyrelser og ledelser gik vi i total krisemode. Nogle steder var konsekvenserne soleklare, mens vi andre steder først skulle have indkredset problemet. For reelt stod vi med en ’black swan’ – en begivenhed uden for de vanlige risikobobler. Og vi var for en stund lost,” beretter Tom Knutzen.

Overlevelse, likviditet, råderum

Når det i Jungbunzlauer ret hurtigt stod klart, at konsekvenserne ville være et øget salg, skyldes det, at kantiner og restauranter lukkede ned. I stedet købte folk stort ind i supermarkedet. Og da varerne her skal holde længere, rummer de en højere andel af ingredienser. På samme måde skulle der nu vaskes og gøres rent som aldrig før, hvilket alt i alt betød, at virksomheden aldrig har solgt mere, end det skete i marts, april og maj måned.

Forinden havde spørgsmålene dog her, som i alle andre virksomheder, hobet sig op. Hvordan er vores cashflow? Kan vi få regningerne betalt? Hvor store er vores kreditter? Hvor lang tid kan vi leve på det her omkostningsniveau? Kan vi få råvarer? Hvor lang landingsbane har vi? Hvor robuste er vi? Ifølge topchefen var der således både i Jungbunzlauer, Augustinus, Tivoli og andre steder nu især tre ting i fokus: overlevelse, likviditet og råderum. Og beslutningerne lod ikke vente på sig.

”Mødefrekvensen i bestyrelsen blev sat markant op med møder hver 14. dag og en næsten daglig dialog mellem formand og direktion. Vi rykkede helt klart tættere sammen. Både for at få rede på, hvor vi stod, og for at kunne reagere hurtigt. Ingen var i tvivl om, at situationen var meget alvorlig, og at der var brug for fællesskab om beslutningerne. Den normale arbejdsdeling direktion og bestyrelse imellem blev tilsidesat, og vi åbnede mere op for hinanden,” fortæller topchefen og understreger, at man stadig holdt sig hver sit ansvar for øje, ligesom han mener, at det fremover er vigtigt at bevare balancen, så den ikke tipper, og direktøren bliver gjort til ren administrator.

Tre megatrends er forstærket

Det store spørgsmål for ham – og virksomhederne han repræsenterer – er nu, hvordan COVID-19 vil forandre verden på længere sigt. At den gør det, er han ikke i tvivl om. Indtil videre synes han, at den primært har forstærket nogle af de megatrends, der allerede var på dagsordenen, både i bestyrelseslokalerne og i direktionerne. Fx i forhold til digitalisering, hvor kreativiteten i foråret fik frit løb. For med fly på jorden, hjemmearbejde og afstand mellem mennesker ændrede vilkårene for samvær sig og tvang virksomhederne til at finde nye virtuelle former til møder og konferencer. Og på samme måde var der masser af funktioner og arbejdsgange i virksomhederne, som skulle ny- eller omprogrammeres.

Også i forhold til bæredygtighedsagendaen satte COVID-19 tidligere behov i relief og førte nye med sig.

”Først og fremmest har det været positivt at se, at vi mennesker tilsyneladende forbinder COVID-19 og sygdom med planetens sundhed. Situationen har accelereret vores bevidsthed, så vi nu gerne vil opføre os mere bæredygtigt end før,” lyder Tom Knutzens vurdering.

Det samme gælder i erhvervslivet, pointerer han, fordi krisen har gjort det endnu mere tydeligt for selskaberne, at de fremover i højere grad vil blive målt på deres brand og deres adfærd i forhold til alt andet end økonomisk performance.

”På CBS lærte jeg i sin tid, at alt handler om profitmaksimering. Det har til alle tider drevet erhvervslivet – og det skal det fortsat også. Men der kommer stadig flere parametre til. Først var det temaerne i relation til governance, og med COVID-19 er der sat fokus på virksomhedernes rolle i samfundet og det bæredygtige aftryk. Har de egentlig ikke et ansvar, der rækker videre end at producere, tjene penge og leve op til love

POINTER FRA ARTIKLEN

- Behov for øget hastighed og acceleration
- Tre megatrends er forstærket
- Mere fokus på virksomhedens rolle i samfundet

FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON



> “Nogle steder var konsekvenserne soleklare, mens vi andre steder først skulle have indkredset problemet. For reelt stod vi med en ’black swan’ – en begivenhed uden for de vanlige risikobobler. Og vi var for en stund lost“
>
> Tom Knutzen, bestyrelsesformand og adm. direktør for Jungbunzlauer

og regler? Skal de i virkeligheden ikke bidrage aktivt til en bedre og sundere verden? For mig er svaret ikke firkantet simpelt, men i dag er jeg ikke i tvivl om, at der her er noget, vi skal forholde os meget seriøst til,” siger Tom Knutzen.

Af samme grund ser han diskussionen om purpose trænge sig mere på i virksomhederne end for et år siden. Og skal dette ikke ligefrem omskrives, så er der i hvert fald brug for at skrue op for kommunikationen om visioner og missioner og tydeliggøre, hvad det er, man faktisk gør, og hvordan det gør en forskel for samfundet. Det vil ikke længere være nok, at man kan læse på virksomhedens hjemmeside, at den fx overholder seks af FN’s verdensmål.

”Der er brug for at tænke sig om her. Derfor er det vigtigt, at både bestyrelse og direktion benytter lejligheden til mentalt at åbne op for, hvad det er for en verden, vi ser ind i, og stille sig selvkritiske spørgsmål om virksomhedens eksistensberettigelse, hvor man vil hen med den, om strategien er den rigtige – og om det er tid til at prioritere anderledes på visse områder,” påpeger han.

En ny geopolitisk balance

Det er med andre ord langtfra sikkert, i Tom Knutzens optik, at

> “Først og fremmest har det været positivt at se, at vi mennesker tilsyneladende forbinder COVID-19 og sygdom med planetens sundhed. Situationen har accelereret vores bevidsthed, så vi nu gerne vil opføre os mere bæredygtigt end før“
>
> Tom Knutzen, bestyrelsesformand og adm. direktør for Jungbunzlauer

profit, bæredygtighed og velstand fremover vil gå hånd i hånd på samme måde som for et år siden. Det må virksomhederne forholde sig til. Og i forlængelse heraf også til den tredje megatrend, som han ser fylde mere i bestyrelseslokalerne. Det handler om geopolitik og herunder ikke mindst om virksomhedernes afhængighed af asiatiske lande – som på den ene side har gjort varerne billigere og på den anden har skaffet Vesten af med mange miljøproblemer og sikret en lav inflation.

”Under COVID-19 er det blevet tydeligere for mange af vores kunder, at deres afhængighed af kinesiske leverandører udgjorde en betydelig risiko. Og for Jungbunzlauers vedkommende var vi på et enkelt område for afhængige af nogle leverandører i Indien. Derfor har vi nu sikret os leverandører forskellige steder på kloden, så vi altid vil have adgang til råvarer,” fortæller han.

Samme træk ser han mange andre steder i erhvervslivet. Og dette er godt i gang med – om ikke at deglobalisere verden, så i hvert fald – at skabe en øget regionalisering, mener han og spår, at både dette og det øgede fokus på bæredygtighed – bl.a. med et mindre forbrug af olie og gas – kommer til at ændre verdens geopolitiske landskab og samtidig skabe en øget protektionisme. Noget, virksomhederne alt sammen skal have et skarpt øje på, mens de gør sig klar til hurtigt at redefinere sig selv, fordi de kan opleve, at deres rolle i samfundet og verden pludselig forandrer sig.

Denne evne til hurtigt hamskifte kan blive en af de vigtigste målestokke for, hvem fremtidens vindere og tabere er, mener Tom Knutzen. For er der noget, han har lært af et år med COVID-19, er det, at verden for altid vil være mere usikker og uforudsigelig.

”Ingen kan udelukke, at der kommer en ny pandemi om ti år eller en anden form for sundheds- eller miljøkrise. Det skal vi være klar til. Og det er vi også allerede, eksempelvis i Jungbunzlauer, hvor vi er på plads med beredskabsplaner, sprit, særlige dragter og specielle vagtplaner samt med forholdsregler på en lang række områder, der sikrer, at vi kan holde virksomheden i gang, næsten uanset hvad der sker,” lyder det fra topchefen. ■

OM TOM KNUTZEN

Tom Knutzen er født i 1962 og uddannet cand.merc. i strategisk og finansiel planlægning fra Copenhagen Business School i 1987

Siden 2019: Formand for bestyrelsen i Chr. Augustinus Fabrikker

Siden 2018: Formand for bestyrelsen i Tivoli

Siden 2017: Næstformand for bestyrelsen i FLSmidth & Co

Siden 2012: Adm. direktør for Jungbunzlauer Suisse, Schweiz

Fra 2006 til 2011: Adm. direktør for Danisco

Fra 2000 til 2006: Adm. direktør for NKT Holding

Fra 1996 til 2000: Finansdirektør for NKT Holding



FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON



Kriser udgør ikke kun trusler – de rummer også muligheder

En forretningsplan med centrale elementer som evnen til hurtigt at skifte spor, at være et skridt foran samt at kommunikere klart til alle stakeholders blev det, der fik Mærsk til at sejle glat igennem COVID-19-krisen – støttet op af en 'can do'-attitude blandt alle medarbejderne. Det har givet erfaringer, der tages med ind i fremtiden.



FOTO: LISELOTTE SABROE

For 19 år siden var det 9/11, for ti år siden finanskrisen, for fem år siden et kollaps i olieprisen, og for tre år siden en kæmpestrejke i USA, der rystede verden. Og nu er det så en pandemikrise. Kriser og verdensomspændende chok med korte intervaller er med andre ord blevet et vilkår, som enhver virksomhed må forholde sig til. Afgørende forudsætninger for at klare sig igennem er imidlertid den rette plan og den rette indstilling.

Et godt eksempel på det er A.P. Møller-Mærsk, der ser ud til at forlade rædsels-året 2020 med et resultat, der langt overstiger alle forventninger. Og forklaringen bag er Vincent Clerc, adm. direktør for Ocean & Logistics og medlem af den øverste ledelse i selskabet, ikke i tvivl om:

"Fra begyndelsen af krisen i marts besluttede vi os for, at vi ikke ville være ofre, og gik i gang med at gøre alt det, som vi mente skulle til for at komme godt ud på den anden side. Vi lagde en plan, der betød, at vi uge for uge kunne tilpasse forretningen til det aktuelle behov. Og den kom til at virke rigtig, rigtig godt for os," fortæller han.

Nøgleordene i planen var agilitet og fleksibilitet. Og det viste sit værd, da konsekvenserne af krisen undervejs tog en drejning, som ingen havde ventet. Heller ikke på Esplanaden, hvor man i første omgang havde regnet med, at mange af selskabets skibe ville komme til at ligge mere eller mindre stille som følge af et stort og langvarigt dyk i verdenshandlen. Men forbrugerne agerede ikke helt som forventet. For de fandt hurtigt ud af at bruge de penge, som nu ikke kunne spenderes på rejser og forlystelser, til i stedet at købe nye ting til hjemmet eller sig selv. Alt sammen ting, der typisk skal fragtes på kryds og tværs af verdenshavene.

Ikke kun trusler, men også muligheder

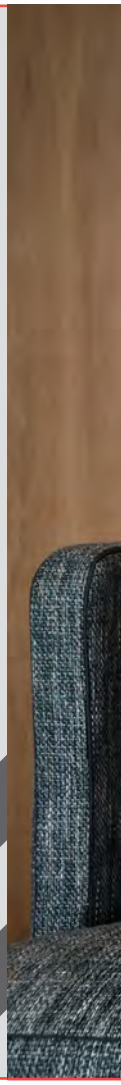
På den måde var der lidt held med i posen til Mærsk, mener direktøren. Dog ikke nok til, at selskabet ville have klaret skærene uden den tilpasningsdygtige plan, der tog højde for alle mulige forskellige scenarier. En plan, der blev til, fordi man fra starten ikke kunne forudse kundernes reaktioner og krav.

"Det var som at sidde foran et mål og ikke vide, hvor bolden kommer fra – samtidig med at du ved, at du bare skal springe op og gribe den," som han siger.

Efterspørgslen fra kunderne i foråret gjorde det snart klart for Mærsk, at der også lå positive muligheder i situationen, som kunne udnyttes. For godt nok måtte der streges en del i ordrebogen, men for andre kunder var det pludselig presserende at få varer hjem – til supermarkeder, varehuse, byggemarkeder o.l.

"Det er vigtigt, at man i en krisesituation ikke kun fokuserer på at redde, hvad reddes kan, men også ser mulighederne. Og det, vi nu kan konstatere, er, at det faktisk lykkedes os at kapitalisere rigtig meget netop på de muligheder, der åbnede sig," siger Vincent Clerc.

> "Fra begyndelsen af krisen i marts besluttede vi os for, at vi ikke ville være ofre, og gik i gang med at gøre alt det, som vi mente skulle til for at komme godt ud på den anden side"
>
> Vincent Clerc, adm. direktør for Ocean & Logistics, A.P. Møller-Mærsk



Når det er sagt, lægger han ikke skjul på en vis forbløffelse over, hvor glat selskabet faktisk er kommet igennem krisen. Men her spiller – foruden den gode plan – også attitude en rolle.

"Mærsk har i sin kultur et execution-gen, der virkelig slog igennem, da frygten for fremtiden bredte sig i foråret. Hele organisationen og alle medarbejderne stod klar, da det gjaldt,

POINTER FRA ARTIKLEN

- At bygge fleksibilitet ind i forretningen
- At en krise ikke er en undskyldning for noget
- At kunne håndtere flere risici samtidig

FOTO: LISELOTTE SABROE



og tog 'can do'-hatten på. Der var intet, der ikke kunne løses. Det var fantastisk at opleve," siger han.

Og særligt imponeret er han, fordi selskabet på et tidspunkt havde 27.000 medarbejdere, der arbejdede hjemmefra. Noget, der i den grad vanskeliggør organisering af varetransport i stor skala på tværs af flere lande, hvilket normalt er en opgave, der kræver, at man sidder fysisk sammen.

"At alle hele vejen igennem har haft den rette attitude, har virkelig hjulpet os. Det var ikke alt, der gik perfekt, men vi har hele tiden været i kontrol," fremhæver Vincent Clerc.

Vægt på kommunikation og åbenhed

Et andet centralt element i den strategi, Mærsk valgte ved starten af COVID-19-krisen, handler om kommunikation.

"Fordi vi befandt os på ukendt territorium, var vi ikke i tvivl om, at det nu gjaldt om at kommunikere – og kommunikere rigtig meget. Både med ansatte og kunder. Men i høj grad også med bestyrelsen. Herfra fik vi mange svære spørgsmål, og det var ikke dem alle, vi kunne svare på. Men vi kunne i hvert fald holde bestyrelsen orienteret om, hvilke scenarier vi så for os, og hvilke tiltag vi var klar med. Og den åbenhed har gjort, at vi i ledelsen hele tiden har følt stor tillid fra bestyrelsen til, at vi kunne håndtere krisen – også selvom den krævede greb på helt andre håndtag end sædvanligt," lyder det fra Vincent Clerc.

Han ved godt, at der stadig findes bestyrelser, der vil have ét budget med ét tal. Og det skal man også kunne levere, mener han. Men i en verden, hvor uforudsigelighed er blevet så klart et vilkår, er det endnu vigtigere med planer, der leverer den rette respons, uanset hvad der sker. Og her skal man ikke kun tænke på sin forretning ift. effektivitet, men også ift. hvor fleksibel den skal være.

"Af og til kommer effektivitet på bekostning af fleksibilitet. Og det skal man passe på med. Selvfølgelig kan man ikke være fleksibel i alt til alle tider, da det vil være ineffektivt, men at finde balancen er vigtigt. Ingen kan sige, hvordan de næste tolv måneder kommer til at se ud. Så på nuværende tidspunkt skal man være forsigtig med at overestimere, hvad man tror, man ved, og ikke være for håndfast i kommunikationen til bestyrelsen. Af













FOTO: LISELOTTE SABROE

FOTO: LISELOTTE SABROE



VINCENT CLERC

Født 1972 i Schweiz og uddannet bachelor i politisk videnskab fra Lausanne, Schweiz samt MBA fra Columbia Business School og London Business School

Siden 2019 adm. direktør for Ocean & Logistics hos A.P. Møller-Mærsk

Siden 2015 Executive Vice President og Chief Commercial Officer hos A.P. Møller-Mærsk

> "Vi er nødt til at kunne leve med flere og større risici. Og det kan vi også, hvis vi ser på en krise som én, der ikke kun giver problemer, men også rummer muligheder"
>
> Vincent Clerc, adm. direktør for Ocean & Logistics, A.P. Møller-Mærsk

de senere års kriser har jeg lært at være særdeles ydmyg over for, hvad vi ved, og i stedet tænke på, hvad der kan ske, og hvad vi gør i den ene eller den anden situation. I tider som disse duer det ikke at løbe efter bolden – her skal man være foran den. Så den form for planlægning, vi har praktiseret under COVID-19-krisen, er kommet for at blive hos os," fastslår Vincent Clerc.

Man skal altså med andre ord ikke lade, som om verden ikke har forandret sig. Omvendt mener direktøren, at man ikke må bruge en krise som undskyldning for noget som helst – heller ikke dårlig ledelse.

"Både management og bestyrelse skal være kritiske i forhold til, hvad der skyldes COVID-19, og hvad der skyldes andre ting. I den situation er det godt med en åben dialog og en bestyrelse, der er udfordrende over for management, så vi her ikke taler os selv ind i en logik, der ikke kan tryktestes og verificeres," påpeger han.

Skal kunne leve med flere risici

Selvom inkorporering af fleksibilitet og modstandsdygtighed i produkter og forretning er kommet højt på dagsordenen i Mærsk, betyder det absolut ikke, at emner som bæredygtighed og digitalisering er rykket ned på listen over gøremål.

"Digitalisering har været en stor del af vores strategi de senere år. Og store investeringer på dette område har i den grad hjulpet os under COVID-19. Blandt andet har det givet os mulighed for at have en god digital kontakt med både kunder og medarbejdere, sådan at ingen har følt sig disconnected. Det skal vi stadig udvikle på. Også fordi der næppe er tvivl om, at hjemmearbejde i et vist omfang er kommet for at blive, ligesom videomøder med både kunder og ansatte helt sikkert bliver det," siger Vincent Clerc.

Med en virkelighed, der byder på krise efter krise, er det for ham også afgørende, at en virksomhed i dag er i stand til at håndtere flere kriser samtidig. At vi nu står midt i en COVID-19 krise, udelukker således ikke, at Mærsk fortsætter sin indsats for at løse klimakrisen. Sammen med andre bæredygtighedstemaer er den stadig højt prioriteret på Esplanaden.

"Vi er nødt til at kunne leve med flere og større risici. Og det kan vi også, hvis vi ser på en krise som én, der ikke kun giver problemer, men også rummer muligheder," påpeger han.

Den samfundsmæssige effekt af COVID-19 på længere sigt tør han ikke spå om. Men hvis den skubber positivt til den bæredygtige dagsorden, vil han ikke blive overrasket – ligesom den allerede har påvirket den digitale udvikling i form også af en stigende e-handel. Og så håber han ikke, at den forstærker effekten af finanskrisen, som han mener har skabt en attitude, der er imod globalisering og samhandel, som det ses i USA og med Brexit. Indtil videre er dog kun én ting sikker, mener han – at jo længere COVID-19-krisen varer, desto mere kommer den til at betyde. ■

Scenen er sat for en ny bestyrelsesagenda



Med den virtuelle afvikling af det årligt tilbagevendende arrangement 'Chairman's Agenda' satte PwC i december sammen med fire topledere fokus på bestyrelsens arbejde, på hvordan man styrer en virksomhed igennem en historisk krise, og på hvordan man forbereder den på en forandret fremtid. Vi så med bag kameraet i livestudiet.


Årets
Bestyrelsesformand
2020
Nina Smith
Bestyrelsesformand for Forenet Kredit
er af en professionel og uafhængig jury kåret til
Årets Bestyrelsesformand 2020
for sin store indsats i Forenet Kredit.
pwc
CHAIR OF THE YEAR

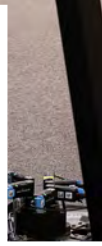
Øget fokus på mangfoldighed – ikke bare køns- og kompetencemæssigt, men også aldersmæssigt. Og så en for nogle lidt provokerende tanke om, at bestyrelser om få år ikke vil være som dem, vi kender i dag. Sådan lyder et par af pointerne fra konferencen 'Chairman's Agenda', hvor præsentationen af Årets Bestyrelsesformand 2020 blev fulgt op af interviews og debat med fire topledere. Foruden nyudnævnte Årets Bestyrelsesformand 2020, Nina Smith, formand for Forenet Kredit, var også Carsten Dilling, formand for SAS m.fl., Thomas Thune Andersen, formand for Ørsted, og Birgitte Nielsen, medlem af bestyrelsen i bl.a. Coloplast, til stede i studiet.

Arrangementet, der i strikt COVID-19-stil blev transmitteret via livestreaming, var henlagt til et mindre lokale end vanligt, hvor der foruden erhvervsprofilerne kun var de kamerafolk og teknikere til stede, som sørgede for, at alle budskaber gik klart igennem til de over 300 konferencedeltagere, der i år så med fra laptop'en.

Her kunne de først og fremmest se professor og bestyrelsesformand i Forenet Kredit, Nina Smith, takke varmt for udnævnelsen til Årets Bestyrelsesformand 2020 og give sit syn på rollen som formand, ligesom hun fortalte om den udfordrende vej til at sikre Nykredit det stærke fundament, som virksomheden står på i dag. Og det faktum, at hun er den første kvinde til at få den fine titel, kommenterede hun med et stort smil og bemærkningen om, at "det var da også på tide".

"Jeg håber, der kommer mange flere kvinder i fremtiden, som vil være kvalificerede til en pris som denne. Og jeg synes, at det er på høje tid, at vi får flere kvinder ind i bestyrelseslokalerne rundt om i landet," sagde hun.







> "Selvom vi ikke kan undvære bestyrelserne og den kontrolfunktion, de har, skal vi nok begynde at forestille os en anden form for fora, hvor vi tænker de unge med ind"
>
> Thomas Thune Andersen, bestyrelsesformand, Ørsted

Diversiteten er et omdrejningspunkt

Nina Smiths synspunkt blev bakket op i den efterfølgende debat, hvor diversitet på flere parametre var et stort ønske og fokusområde blandt alle topledere. Særligt den diversitet, der handler om mænd og kvinder, om nationalitet – og måske vigtigst af alt: om alder. Her mente Thomas Thune Andersen, at den fleksibilitet, der er blevet en del af arbejdslivet og hverdagen i virksomhederne under COVID-19, vil kunne hjælpe med at drive den agenda, der handler om diversitet, og som han mente, at erhvervslivet generelt er langt bagud med. Både han og Carsten Dilling fremhævede især behovet for at få flere unge med i ledelserne. For som sidstnævnte, SAS-formanden, sagde:

"Vi har brug for at få de yngre på banen. Men det kræver, at vi som bestyrelse og ledelse tør tage nogle chancer med de unge talenter. For det er via dem, vi skal drive digitaliseringen, kreativiteten og miljøagendaen til nye gennembrud."

Og Thomas Thune Andersen er enig i, at der skal særlige indsatser til for at tiltrække de unge. For sagen er, at unge ikke











Årets Bestyrelsesformand 2020

www.pwc.dk/chairman20

> “Alle har formentlig oplevet, at reaktionstid og handlekraft er af største betydning i krisehåndtering. Og det kan vi tage med os fremadrettet, at vi ikke altid kan eller skal afvente et årshjuls fastlagte terminer“
>
> Birgitte Nielsen,
> bestyrelsesmedlem, Coloplast, Matas m.fl.

gider bestyrelserne, som de fungerer i dag, sagde han og tilføjede: ”Her vil jeg gerne provokere lidt til nytænkning. For selvom vi ikke kan undvære bestyrelserne og den kontrolfunktion, de har, skal vi nok begynde at forestille os en anden form for fora, hvor vi tænker de unge med ind – måske som rådgivere, måske som mentorer, hvor hvert bestyrelsesmedlem kan trække på nogle unge, der kan tilføre viden om, hvordan verden virkelig ser ud. Derfor er jeg ikke sikker på, at bestyrelser, som vi kender dem i dag, er relevante om tre-fem år.”

Af debatten fremgik også en bred enighed om, at fremtiden byder på en ny normal, og at dele af den læring, som det forgangne år har efterladt – på godt og ondt – vil blive en del af hverdagen fremadrettet og føre til, at virksomhederne bliver endnu stærkere og bedre rustet til de fremtidige kriser.

”Vi har haft travlt i bestyrelserne det sidste år og været dybt involveret i den daglige drift. Her skal vi tilbage til den sunde balance. Men alle har formentlig oplevet, at reaktionstid og handlekraft er af største betydning i krisehåndtering. Og det kan vi tage med os fremadrettet, at vi ikke altid kan eller skal afvente et årshjuls fastlagte terminer,” sagde Birgitte Nielsen.

For Carsten Dilling bliver en del af den nye normal at lytte mere til kunden, da han forudser, at kundernes adfærd på den anden side af COVID-19 vil være anderledes:

”Vi får en ny normal, hvor vi vil se en anden fordeling af erhvervs- og private kunder, og hvor folk vil bestille billetter med en meget kortere horisont. Og vi vil også se, at prisen bliver mindre væsentlig, mens destination og personlig sikkerhed får større betydning,” som han sagde.

For Nina Smith står det helt klart, at den digitaliseringsagenda, som krisen satte skub i, vil få yderligere fart, ligesom hun ser behov for at genoptage fokus på klima-udfordringen.

”I den finansielle sektor er det vigtigt, at vi skubber til vores kunders adfærd, så de vælger de klimavenlige løsninger. Det bliver vigtigt for os. For ikke mindst som foreningsejet har vi et ansvar, vi skal tage på os, så vi eksempelvis kan bidrage til, at samfundet når målet om den 70 procents-reduktion i udledningen af drivhusgasser, som man har sat for år 2030,” mener hun. ■

OM NINA SMITH

Nina Smith har været formand for Forenet Nykredit siden 2016. Hun er desuden bestyrelsesformand for Nykredits Fond, VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, næstformand i Nykredit Realkredit A/S og Nykredit A/S, samt medlem af bestyrelsen i Fonden Visit Århus

OM ÅRETS BESTYRELSESFORMAND

PwC kårer Årets Bestyrelsesformand for 10. år i træk i samarbejde med norske Styreinformasjon. Årets Bestyrelsesformand vælges på baggrund af 14 kriterier, der bl.a. omfatter minimum to år som bestyrelsesformand, overskud i virksomheden, soliditet, godt omdømme for virksomheden og som bestyrelsesformand m.v. Dokumentationen for tildeling af prisen er fremskaffet fra årsrapporter og et spørgeskema til bestyrelsesmedlemmerne

TIDLIGERE VINDERE

De seneste års vindere er Thomas Thune Andersen, bestyrelsesformand for Ørsted (2019), Vagn Ove Sørensen, bestyrelsesformand for FLSmidth & Co. (2018), Søren Bjerre-Nielsen, bestyrelsesformand for VKR Holding (2017), Bert Nordberg, bestyrelsesformand for Vestas (2016), Ole Andersen, bestyrelsesformand for Chr. Hansen (2015), Kåre Schultz, bestyrelsesformand for Royal Unibrew (2014), Niels Jacobsen, bestyrelsesformand for LEGO (2013), Lars Nørby Johansen, bestyrelsesformand for Falck (2012), Michael Pram Rasmussen, bestyrelsesformand for A.P. Møller-Mærsk (2011)

JURYENS MEDLEMMER

Anne Broeng, bestyrelsesformand for Velliv og bestyrelsesmedlem i Velux, NNIT m.fl.

Birgitte Nielsen, bestyrelsesmedlem, Coloplast, Matas A/S, De Forenede Ejendomsselskaber A/S m.fl.

Thomas Thune Andersen, bestyrelsesformand for Ørsted og Lloyds Register Group and Foundation, formand for bestyrelsen i VKR Holding m.fl. og Årets Bestyrelsesformand 2019

Christian Frigast, bestyrelsesformand for Axcel Management, EKF Danmarks Eksportkredit, Bestyrelsesforeningen, Danmarks Skibskredit Holding og næstformand i Pandora, PostNord m.fl.

Gunnar Eckbo, CEO, Styreinformasjon

Brian Christiansen, partner, PwC

Nina Smith er Årets Bestyrelsesformand 2020



Efter 10 år med kåringer af Årets Bestyrelsesformand faldt valget i 2020 på Nina Smith, der har været bestyrelsesformand i Forenet Kredit siden 2016, og som sådan har stået i spidsen for at føre Nykredit frem til den succes, som virksomheden er i dag.

Valget af Årets Bestyrelsesformand 2020 blev et ganske særligt valg. For én ting er, at år 2020 var sidste gang, at PwC kårede Årets Bestyrelsesformand for fremover i stedet at udnævne Årets Erhvervsprofil. Men en anden ting er, at valget i år faldt på en kvinde – en universitetsprofessor uden den traditionelle erhvervsbaggrund, nemlig Nina Smith.

Som formand for Forenet Kredit, der ejer Nykredit og Totalkredit, har Nina Smith været en nøgleaktør i en af de seneste års helt store succeshistorier inden for aktivt ejerskab. Og netop dette var en af juryens væsentlige begrundelser for at vælge netop hende som Årets Bestyrelsesformand 2020.

"Nina Smith har med sin tilgang til en udvidet ejerkreds skabt fundamentet for en styrket markedsposition for Nykredit, som de seneste år er blevet realiseret via en klar strategi og en positiv udvikling i indtjeningen," lød det fra Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør i PwC i forbindelse med udnævnelsen.

I en kommentar til udnævnelsen sagde Nina Smith, at den gjorde hende både meget glad og taknemmelig, men også overrasket, da hun har en anderledes baggrund og kommer fra en ikke-børsnoteret virksomhed.

"At jeg har en forskerbaggrund, kommer mig ofte til gode, eftersom man i den akademiske verden ikke er vant til at få ret, men i stedet skal lytte til argumenter," påpegede hun.

For hende handler rollen som bestyrelsesformand dybest set om at være holdleder og få sat et rigtig godt hold. Og som hun sagde, er "min største glæde, når vi haft udfordringer og i fællesskab har fundet frem til gode løsninger".

Netop det gode team, hun har bag sig i Forenet Kredit, er endnu en årsag til juryens valg af hende som Årets Bestyrelsesformand 2020. Således hedder det i begrundelsen, at hun er lykkedes med at sætte det rette hold i bestyrelsen og i dag står i spidsen for en mangfoldig og professionel bestyrelse, der består af otte medlemmer, hvoraf tre er kvinder.

"Alle de væsentligste aktører i den udvidede ejerkreds er kundeejede, og Nina Smith har evnet at holde en transparent og løbende dialog med alle aktionærerne, herunder også minoritetsaktionærerne, hvilket kræver en stor del stakeholder-pleje og et diplomatisk væsen," som Mogens Nørgaard Mogensen udtrykte det.

Selv mener Nina Smith, at det hører med til rollen som formand også at bidrage til den offentlige debat. Og det har juryen også bemærket, at hun gør:

"Nina bidrager aktivt i den offentlige debat og er en stærk fortaler og repræsentant for øget mangfoldighed. På det seneste er Nina Smith også blevet kendt for at bidrage til debatten om dansk erhvervsliv under COVID-19-krisen, og hun har bl.a. sammen med tre andre topfolk fra dansk erhvervsliv fremlagt bud på genopbygningen af dansk erhvervsliv efter krisen," lød det fra indehaveren af titlen som Årets Bestyrelsesformand 2019, Thomas Thune Andersen, bestyrelsesformand for Ørsted og medlem af juryen for 2020. ■

Danskernes tillid til erhvervslivet er styrket under COVID-19

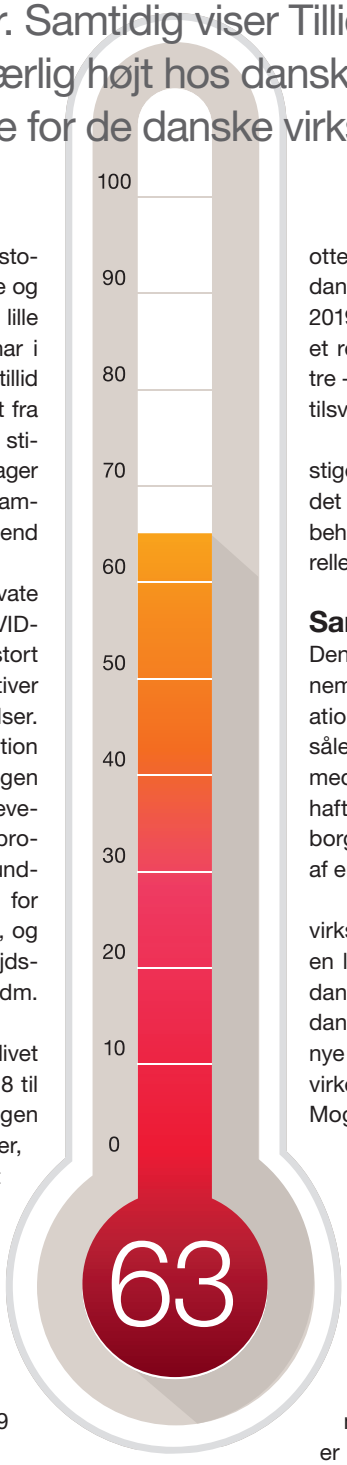


OM TILLIDSBAROMETERET

PwC's Tillidsbarometer er et øjebliksbillede af tilliden i Danmark og belyser den danske befolknings tillid til otte parametre: Tillid til: hinanden, erhvervslivets vilkår, offentlig databehandling, erhvervslivets databehandling, erhvervslivet, online shopping, sociale medier, offentlige institutioner.

Med Tillidsbarometeret sætter PwC fokus på tilliden som et aktiv, der er med til at skabe sammenhængskraft og øget værdi i samfundet. Dette års analyse, der er foretaget af Epinion på vegne af PwC i 3. kvartal 2020, er det tredje Tillidsbarometer i rækken. Analysen baserer sig på en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt ca. 1.500 danskere mellem 18-80 år.

PwC's årlige Tillidsbarometer viser, at danskernes tillid til erhvervslivet er steget i fra 61 i 2019 til 63 i 2020, og nu er på det højeste niveau i barometerets historie. Det er især lykkedes at løfte tilliden på områder relateret til samfundsansvar. Samtidig viser Tillidsbarometeret, at netop samfundsansvar vægtes særlig højt hos danskerne, og at det fortsat bør være et vigtigt fokusområde for de danske virksomheder fremadrettet.



Midt i COVID-19-krisen, der har haft store økonomiske, samfundsmæssige og menneskelige omkostninger, er et lille lyspunkt tonet frem. Danskerne har i løbet af det seneste år fået større tillid til det private erhvervsliv, viser Tillidsbarometeret fra PwC. Fremgangen skyldes især, at danskerne i stigende grad har oplevet, at virksomhederne påtager sig et større ansvar i samfundet, at de er aktive i samfundsdebatten og har fokus på et større formål end at tjene penge.

"Det er meget glædeligt, at tilliden til det private erhvervsliv i Danmark er steget. I løbet af COVID-19-krisen har en lang række virksomheder vist stort samfundsansvar og taget en lang række initiativer for at holde hånden under danske arbejdspladser. Mange virksomheder har omlagt deres produktion på rekordtid og tilbudt hjælp på nye måder. Nogen har givet en økonomisk håndsrækning til underleverandører. Andre har skabt unikke services eller produkter i et samarbejde med myndigheder og sundhedspersonale. Det har virksomhederne gjort for at hjælpe samfundet, hvor det har været muligt, og samtidig sikre deres forretning og bevare arbejdspladser," siger Mogens Nørgaard Mogensen, adm. direktør og Senior Partner i PwC.

Tillidsbarometret viser, at tilliden til erhvervslivet er styrket for andet år i træk fra indeks 60 i 2018 til indeks 61 i 2019 og indeks 63 i 2020. Stigningen skyldes blandt andet, at flere danskere oplever, at virksomhederne tager ansvar i forhold til at støtte større samfundsforhold vedrørende eksempelvis uddannelse, ansvarligt forbrug og infrastruktur. På denne parameter er der tale om en stigning fra 54 i 2018 til 57 i 2019 og nu til 60 i 2020. En anden markant fremgang ses også i, at flere nu mener, at virksomhederne tager del i den offentlige samfundsdebat – på denne parameter er der en fremgang fra 56 i 2019 til 60 i år.

Det er ikke kun tilliden til erhvervslivet, der er steget. Samlet set er den generelle tillid i samfundet steget fra indeks 62 i 2019 til indeks 65 i 2020. Baggrunden er, at tilliden på syv af de otte parametre i Tillidsbarometret alle er steget. Kun danskernes tillid til hinanden er uændret i forhold til 2019, men ligger dog med en indeksværdi på 71 på et relativt højt niveau blandt de otte hovedparametre – det er kun tilliden til erhvervslivets vilkår, der er tilsvarende høj.

"Tillidsbarometeret viser, at udover den generelt stigende tillid blandt danskerne er det særligt tilliden til det private erhvervsliv, institutioner og tilliden til databehandling, der er steget, og som trækker den generelle tillid op," forklarer Mogens Nørgaard Mogensen.

Sammenhold i en krisetid

Denne seneste udgave af Tillidsbarometeret er gennemført i tredje kvartal 2020 i kølvandet på hele situationen omkring COVID-19. Danskerne tilkendegiver således en større tillid til erhvervslivet, sammenlignet med tidligere, på et tidspunkt, hvor COVID-19 har haft store konsekvenser for både virksomheder og borgere. Meget tyder på, at tilliden er blevet styrket af erhvervslivets måde at håndtere krisen på.

"I løbet af COVID-19-krisen har en lang række virksomheder vist stort samfundsansvar og taget en lang række initiativer for at holde hånden under danske arbejdspladser. Samtidig har en stor del af danskerne arbejdet hjemmefra og derfor anvendt nye teknologier i deres arbejde. Det kan være medvirkende til den øgede tillid hos danskerne," vurderer Mogens Nørgaard Mogensen.

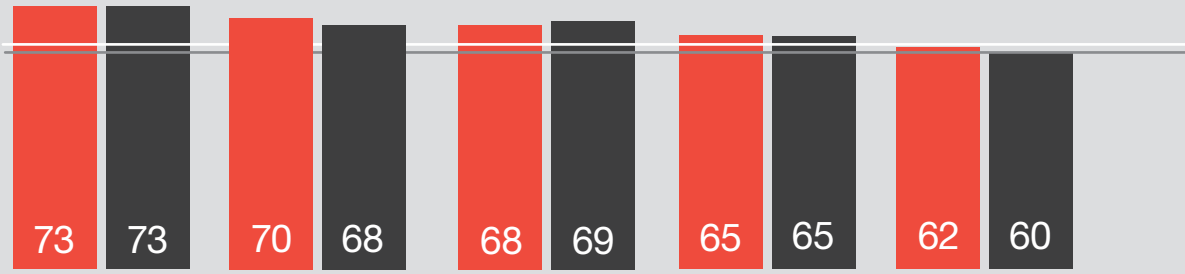
Stigende tillid i en historisk krise siger noget om det danske samfunds styrke og danskernes evne til at stå sammen i en krisesituation, mener Brian Mikkelsen, administrerende direktør for Dansk Erhverv.

"Jeg tror, at den stigende tillid under krisen er et udtryk for, at COVID-19 har vist os, at vi har et stærkt og godt samfund. Der er ingen tvivl om, at krisen har været hård for mange, men vi har i Danmark klaret den bedre, end det er tilfældet i mange andre lande. Bundlinjen er, at vi i store træk har udvist sammenhold, og det, tror jeg, er forklaringen på, at tillidsniveauet er steget," siger Brian Mikkelsen.

Tillid til det private erhvervsliv

Alle tal er indekstal

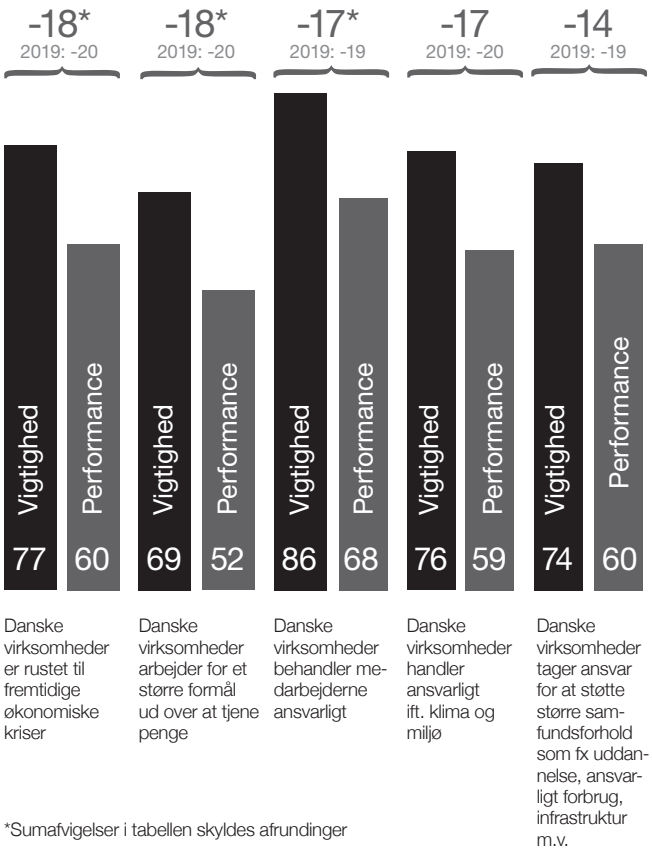
Danskerne har i løbet af det seneste år fået større tillid til det private erhvervsliv. Stigningen til 63 i 2020 fra indekstal 61 i 2019 skyldes blandt andet, at flere danskere mener, at landets virksomheder tager et ansvar for at støtte større ansvarsformål"



Potentiale: Tillid til det private erhvervsliv

Alle tal er indekstal

Nedenstående grafer viser de udsagn, hvor der er størst forskel på, hvor vigtigt det specifikke udsagn er for danskernes tillid sammenlignet med virksomhedernes performance. Forskellen på disse viser potentialet.



*Sumafvigelser i tabellen skyldes afrundinger

Han understreger, at det har stor betydning for virksomheder og samfundet, at danskerne overordnet set har tillid til erhvervslivet.

"For Dansk Erhverv er det vigtigt at pointere, at vi i Danmark er på samme hold. For sammenhold er det stærkeste hold, en nation kan stille med. Her er tillid et nøgleord, men jeg synes nu også, at der er god grund til at have tillid til danske virksomheder. De er ordentlige og gør det godt."

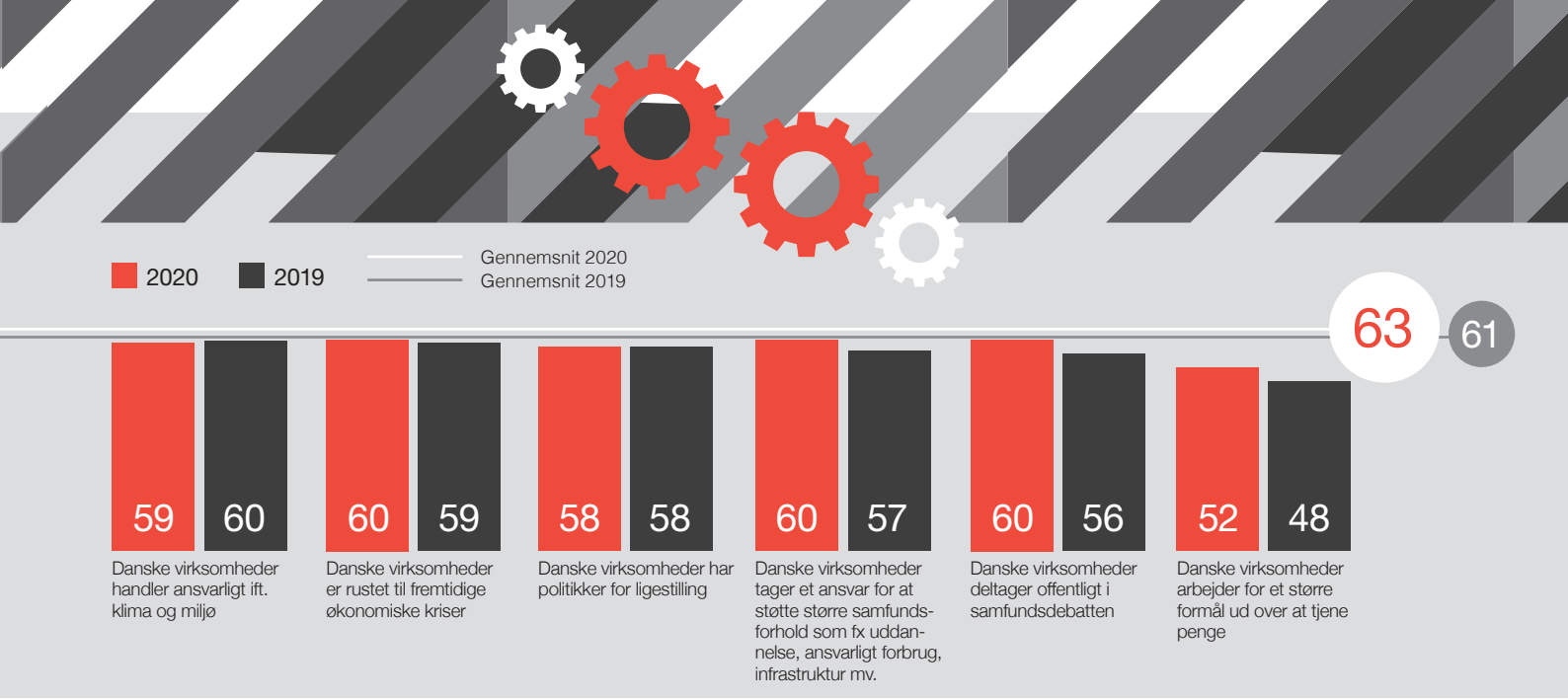
Innovative og ansvarlige virksomheder

Danskerne mener, at virksomhederne er særligt dygtige til at udvikle nye produkter. Med en indeksværdi på 73 er netop denne faktor den højeste blandt de 11 underparametre, der ligger bag den generelle tillid til erhvervslivet. Næsthøjest, med en indeksværdi på 70, er opfattelsen af, at danske virksomheder bruger ny teknologi til at levere bedre og/eller billigere løsninger til kunderne. På tredjepladsen, med en indeksværdi på 68, er vurderingen af, at virksomhederne behandler medarbejderne ansvarligt.

Til gengæld trækker virksomhedernes politik i relation til ligestilling ned i den generelle tillid. Med en indeksværdi på 58 fortæller danskerne, at virksomhederne her har noget at arbejde med.

Tillidsbarometeret viser hvert år, hvor det private erhvervsliv har størst potentiale for at øge danskernes tillid. Dette potentiale er baseret på forskellige parametre, hvor danskerne dels er blevet bedt om at vurdere, hvor vigtig hver parameter er for deres tillid til det private erhvervsliv, dels er blevet bedt om at anføre, hvor godt erhvervslivet klarer opgaven (performance). Hvis vigtigheden overstiger performance, er der således et gap, der udgør et konkret potentiale for forbedring.

Generelt ses et mindre gap i år, hvilket afspejler en positiv udvikling i tilliden. Specielt inden for støtte af samfundsforhold har erhvervslivet formået at mindske gappet i årets løb, idet vi her ser en reduktion på 5 indekspoint i forhold til 2019. De fem parametre med de største gaps fortæller dog også, at erhvervs-



livet stadig har et pænt potentiale for at øge tilliden. Her kan vi se, at en ansvarlig adfærd i forhold til økonomi, medarbejdere og klima fortsat er blandt de parametre med allerstørst potentiale. Disse parametre er desuden at finde i oversigten over parametre, som danskerne selv peger på som de vigtigste for deres tillid til erhvervslivet.

Med andre ord: Tillidsbarometret fortæller på flere punkter, at danskerne mener, at virksomhederne viser samfundsmæssig ansvarlighed, men viser også, at det er vigtigt for tilliden, at virksomhederne klarer sig godt på de parametre – især i relation til klima og miljø.

”Helt overordnet, så gør danske virksomheder nu allerede meget af det, der tales om her. Men selvfølgelig kan det altid blive bedre, og det tror jeg også, at det løbende bliver. Virksomhederne har jo selv en interesse i det,” siger Brian Mikkelsen.

Klimaansvarlighed er en konkurrenceparameter

Brian Mikkelsen påpeger, at man i dansk erhvervsliv netop er opmærksom på, at miljø og klima er afgørende indsatsområder.

”Klimaansvarlighed er for eksempel allerede en konkurrenceparameter, og jeg tror kun, at den udvikling vil blive forstærket i de kommende år. Fx ser vi lige nu en gruppe af større virksomheder, der formulerer mål for at reducere den CO_2-udledning, som de er anledning til igennem deres leverandørkæde, ofte uden for Danmarks grænser. Det er det, der kaldes Scope-3 mål (DSV, Novo Nordisk m.fl.). Det er et stort og flot ansvar, som de tager på sig. Og det viser, at danske virksomheder tager et ansvar, der rækker længere end egen andedam,” siger direktøren for Dansk Erhverv.

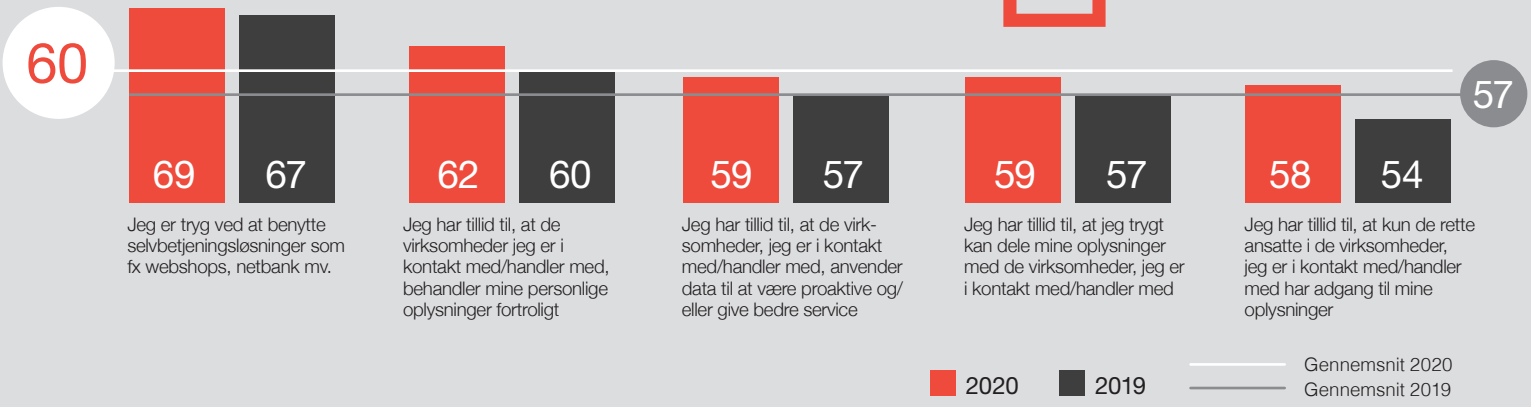
Han mener, at danskernes ønske om, at virksomhederne udviser samfundsmæssig ansvarlighed, er en stigende anerkendelse af virksomheders vigtighed.

”Det giver sig selv, at virksomheder og erhvervslivet er en del af løsningen, og vi er selvfølgelig klar til at bidrage. Det gør vi allerede.”

> “Der er ingen tvivl om, at krisen har været hård for mange, men vi har i Danmark klaret den bedre, end det er tilfældet i mange andre lande. Bundlinjen er, at vi i store træk har udvist sammenhold, og det, tror jeg, er forklaringen på, at tillidsniveauet er steget“
>
> Brian Mikkelsen, administrerende direktør, Dansk Erhverv

Tillid til det private erhvervslivs databehandling

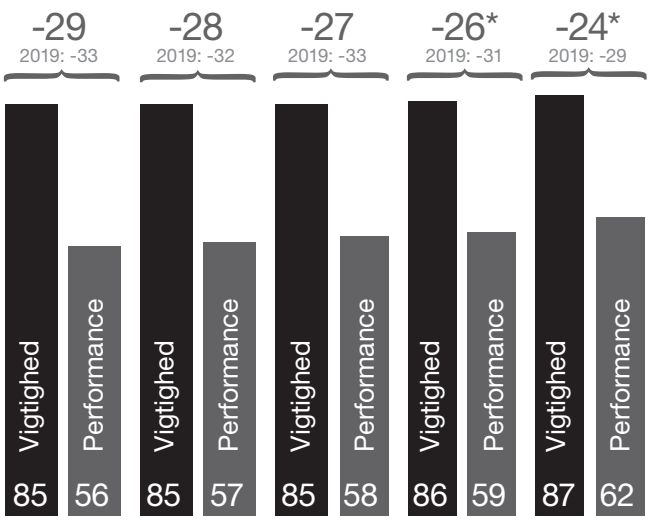
Alle tal er indekstal



Potentiale: Tillid til det private erhvervslivs databehandling

Alle tal er indekstal

Nedenstående grafer viser de udsagn, hvor der er størst forskel på, hvor vigtigt det specifikke udsagn er for danskernes tillid sammenlignet med virksomhedernes performance. Forskellen på disse viser potentialet.



*Sumafvigelser i tabellen skyldes afrundinger

Tillid til databehandling

Tillid til det private erhvervslivs databehandling er en separat parameter i Tillidsbarometret. I år er den generelle tillid til databehandlingen øget fra indeks 57 i 2019 til indeks 60 i 2020. Niveauet er lidt lavere end tiltroen til det offentliges databehandling på 64 – selv to år efter indførelsen af GDPR-reglerne. Brian Mikkelsen er dog sikker på, at tilliden vil nyde fortsat fremgang.

”De danske virksomheder har gjort en ekstraordinært stor indsats for at leve op til GDPR og databeskyttelsesloven, og jeg tror, vi så småt begynder at se frugterne af dette arbejde i form af øget tillid til virksomhedernes databehandling. Det har kostet en regning på mange milliarder kroner alene hos de danske virksomheder, hvor medarbejderne selv har puklet for at leve op til reglerne eller hyret dygtige eksterne rådgivere. Men vi ser konturerne af et Europa, der tager databeskyttelse mere alvorligt end andre verdensdele, og det, tror jeg, er den rette medicin. Det betyder dog også udfordringer i forhold til udveksling af data med tredjelande, som vi skal finde en løsning på meget snart,” påpeger Brian Mikkelsen.

Danskernes tillid er størst til selvbetjeningsløsningerne, der omfatter webshops, netbank m.v. med en indeksværdi på 69 i år mod 67 i 2019. Samlet set er tilliden til virksomhedernes databehandling i år på 60 i forhold til 57 sidste år, og det er båret af en fremgang på alle syv parametre.

Hvis man ser på danskernes prioritering af vigtighed inden for databehandling og sætter det i forhold til, hvordan de ser virksomhedernes faktiske præstationer, så er der fem områder, der skiller sig ud med de største forbedringsmuligheder. Gappet mellem danskernes vurdering af vigtighed og virksomhedernes præstationer er også på det digitale område mindre end sidste år, men forholdsmæssigt større end på den generelle tillid, og spænder fra 24 til 29 indekspoint. Danske virksomheder har således gode muligheder for at forbedre danskernes tillid til deres databehandling på adskillige punkter. ■

Læs CXO Magasinet på

www.cxomagasinet.dk



pwc

Revision. Skat. Rådgivning.



Succes skaber vi sammen ...