Since 1888

WEAR

Issue 7 – March 2021

TEMA: LEDELSE

ER DANSK LEDELSESSTIL UNDER FORANDRING?

Vil coronakrisen for altid ændre den danske demokratiske ledelsesstil i retning af mere topstyring og mindre medarbejderindflydelse?

BLIV INSPIRERET

Side 4
Marianne Levinsen, Fremtidsforsker og forfatter

Side 6
Thomas Juul, Brand Director, Part Two

Side 10
Martin Gaden, ejer, Guru Agency

Side 12
Modeeksporten i 2020

Side 14
Lars Elsborg, CEO, Sport24

Side 18
Natasha Friis Saxberg, CEO, IT-Branchen

Side 20
John Lange, CEO, Spejder Sport

Side 26
Detailhandelen i 2020

Side 28
Jackie Phillip, advokat og virksomhedsrådgiver

Side 32
Christian Jonsbak Uttrup, Headhunter & CEO, HumanTrust

Side 36
Joakim Bruchmann, CEO & Co-funder, nBoard

Side 38
Claus Kenberg, Director of E-commerce & Marketing, GoGift

Side 40
Tom Jacobsgaard, Direktør Bestyrelsesforening & CBS Bestyrelsesuddannelserne

God læselyst

REDAKTØRENS BETRAGTNINGER

Er dansk ledelsesstil under forandring? Det spørgsmål forsøger vi at belyse gennem interviews og artikler med branchefolk og andre spændende personligheder, som alle har en stor indsigt og interesse i ledelse og ledelseskultur.

Vores branche har de seneste år været i en brydningstid og i 2020 har vi oplevet, hvordan coronakrisen har presset forandringer igennem i et tempo, som store dele af branchen ikke var forberedt på.

Den bæredygtige omstilling, digitalisering og automatisering, generation Z's indtog på arbejdsmarkedet, globalisering, samspillet mellem online og fysiske forretninger, logistik, it-sikkerhed, eksport, produktudvikling og meget mere, er alle områder, som vi skal håndtere, samtidig med at vi skal fastholde og tiltrække de rette kompetencer på alle niveauer i virksomheden.

Derfor er der behov for kompetent og vidende lederskab. Lederskab, der evner at omstille sig hurtigt og konstant. Vi skal udvise mod og beslutsomhed, men samtidig være parate til at erkende fejlbeslutninger og rette op. Vi må og skal besidde den selverkendelse, at vi ikke ved alt og at der kan være behov for at tilføre kompetencer på direktions- såvel som på bestyrelsesniveau.

Vi har det seneste år holdt de fleste møder virtuelt – uanset om det er internt i virksomheden, eller med eksterne partnere i ind- og udlandet. Vi har haft hjemsendt store dele af de ansatte, og vi har aldrig arbejdet så meget hjemmefra, som vi gør lige nu. Og at vi har skulle ansætte nye medarbejdere gennem virtuelle samtaler og efterfølgende on-boarding har i mange tilfælde været udfordrende.

I Danmark er vi som ledere vandt til at være tæt på vores medarbejdere, og vi har en meget social arbejdskultur, hvor ledelsen er nem at gå til. Vi stræber efter en inddragende samt engagerende dialog på alle niveauer og vi har det bedst med enighed. Vi udviser tillid og påskønner det selvstændige initiativ.

Om vi evner at fastholde den ledelsesstil fremover, vil tiden vise. Men en ting er sikkert – det seneste år har forandret meget og fremtiden stiller høje krav til ledelse, hvilket vil udfordre den danske ledelsesstil.

Nikolai Klausen
Redaktør & direktør WEAR

GENERATION Z
OG NYE LEDERE

Siden finanskrisen har danskerne brugt betydeligt færre penge på forbrug og sat mere ind på opsparingen. Derfor har mange i livstilsbranchen – som andre virksomheder forsøgt at opgradere forretningen ved at ansætte flere mennesker og afsætte flere midler til markedsføring og salg på et stort hurtig voksende antal af salgsplatforme såvel fysiske som digitale.

Marianne Levinsen

Af Marianne Levinsen, fremtidsforsker

Automatisering og bæredygtighed

Det skyldes især to forhold. For det første en evig vækst i E-commerce til såvel B2C som B2B, hvor Corona kun har sat ekstra skub på denne udvikling og mange nye måder at drive forretningen i en ny digitaliseret og automatiseret salgsverden.

Automatisering af alle unødvendige og rutine arbejdsgange og processer i livstilsvirksomheder er kun lige begyndt for alvor og graden af succes afhænger af at placere sig rigtig i værdikæden med grundig indsigt i egen virksomhed og kunders købsadfærd.

Udvikling fra blandt de professionelle B2B kunder fra E-commerce til automatiseret indkøb betyder, at man som virksomhed kan vælge at blive en del af den købende virksomhed. Alternativt kan man fortsætte som selvstændig virksomhed og hele tiden kunne demonstrere højere kvalitet til samme pris på et transparent konkurrencemarked.

Det kræver i høj grad, at man – som virksomhed kender forretningsgange og har data på drift, kunder og samspil med andre virksomheder. Disse data kaldes 'Big Data' og hvis man ikke er begyndt at interessere sig for dette område, så er det på tide.

> Vi er kun lige i starten af klimabølgen og grønne certificeringer fra start til slut

OECD vurderede allerede tilbage i 2015, at hvis virksomheder blot anvendte de interne data, som de selv havde afgang til, ville de umiddelbart øge indtjeningen med 5 til 6 procent. Konsulentvirksomheden Mckinsey har i flere omgange dokumenteret, at arbejdet med at forbedre data og intelligent fortolke egne data til at skabe mere effektive processer, bedre kundeoplevelser og bedre logistik mv. er langt mere profitabelt end indkøb af en ny teknologi i de fleste virksomheder.

Den anden faktor er megatrenden bæredygtighed, som stiller langt større krav til indsigt ressourceforbrug i alle led af værdikæden, og en evne til at omstille, ændre og genbruge på alle områder i virksomheden. Vi er kun lige i starten af klimabølgen og grønne certificeringer fra start til slut.

En del af denne bølge er også det rette mindre forbrug frem for volumen blandt forbrugere, og det vil alt andet lige øge konkurrencen om forbrugerne gunst fremadrettet. Der er brug for det intelligente salg på det rigtige tidspunkt og platforme fremfor pres for massivt salg af stangvarer.

Disse ændringer vil kræve, at branchen går fra salg mod indsigt og brug af data til at skabe en mere fremtidssikret forretning. Der bliver mere brug for folk med it- og data kompetencer frem for salg – eller nogle mennesker, som kan koble disse i en ny digitaliseret global virkelighed. Disse talenter kan findes i de nye generationer af unge, som er uddannet indenfor it og data-science.

De unge generation Z (født 1990 til 2001) og arbejdspladsen

Generationen er født i familieglade 90ere, hvor børn for alvor fik en selvstændig stemme i familiedemokratiet og dermed indflydelse på indkøb, rejser og øvrige forbrug fra en tidlig alder. De er flasket op med den individuelle tilgang fra i hjemmet, vuggestuen, skolen og videre i uddannelsessystemet. Derfor forventer de at blive set som et særligt stykke unika fra det øjeblik, de træder ind ad døren på arbejdspladsen.

Om Marianne Levinsen

Fremtidsforsker Marianne Levinsen (Cand.scient.pol.), Fremforsk, Center for fremtidsforskning. Marianne Levinsen har siden 2006 arbejdet professionelt med især megatrends, globalisering, virksomheder, arbejdsmarked, generationer, digitalisering, ledelse, de unge, kommunikation, detailhandel, forbrugere for virksomheder og offentlige organisationer i både DK og Norden. Hun er ligeledes fhv. bestyrelsesmedlem for Aarhus Tech og nu BGI- akademiet. Ekspert og skribent i fag- og dagblade.

De er de første 'ægte digitale indfødte', fordi de ikke kan huske tiden før mobil og internet. Derfor har de en nemhed og tilgang til det digitale og de digitale muligheder, som er i en hel anden liga end tidligere generationer. Hvis de oveni har en uddannelse – mellemlang eller lang med fokus på digitalisering og data, så kan de tilføre virksomheden nye kompetencer og indsigt, som tidligere generationer af ansatte kun kan drømme om at kunne.

Dog er det vigtigt at have i baghovedet, at alle virksomheder og den offentlige sektor har brug for it-folk og data-specialister, så der er hård konkurrence. Man kan eventuelt overveje at sende egne folk på en professionel efteruddannelse.

> De er de første 'ægte digitale indfødte', fordi de ikke kan huske tiden før mobil og internet

En veluddannet generation Z drømmer ikke kun om at gøre en forskel for klima og miljøet, som verdens unge ser som den største trussel for deres fremtid. Det at kunne skabe en mere bæredygtig og mindre klimabelastende virksomhed, vil være noget, de tænder på. Ikke mindst at få lov til at udfolde den faglighed, som de er uddannet til, i virksomheden.

De forventer, at virksomheden kan tilbyde et job, hvor faglighed og personlig udvikling går hånd i hånd og at man oplever en opgående kurve, fagligt, personligt og socialt. De gode tilbud om rammer, løn og udvikling kan tiltrække en del unge, men hvis relationer til leder og kollegaer ikke opfattes som frugtbare og givende begge veje, så er de ikke bange for at flytte sig til en anden arbejdsplads.

Ledelse

Især for de eftertragtede folk indenfor it og data, står der rigtig mange på spring til at ansætte dem, så det er afgørende, at man som leder forstår, at det er sælgers marked og man skal gøre sig synlig, nyttig og meget parat til løbende sparring og tilbagemelding.

Generation Z er vant til løbende og grundig feedback, siden de var helt små og forventer, at det sker løbende ikke kun i form af ris og ros. Men de kræver en ordentlig forklaring og argumentation for, hvor noget var godt og andet var skidt.

Som leder må være bevidst om, at som digital indfødt er den fysiske relation noget sjældent dyrebart og de er lynhurtige til at afkode, om du overhovedet er engageret i problemstilling og deres person. De unge er superkritiske på respekten for den nødvendige personlige udvikling. Jo højere uddannelse og kompetencer jo værre.

Så nye tider og forandringer kan sikkert også betyde, at nuværende ledere skal erstattes af andre ledere, som bedre forstår at motivere og engagere de nye medarbejdere og får deres talenter til at folde sig ud til gavn for virksomheden. Ikke mindst skal 'Vor fatter eller Vor mutter ved bedst' udryddes, hvis man ønsker at drive en succesfuld virksomhed i fremtiden.

MAN ER OGSÅ
LEDER FOR SINE AGENTER

"Samtidig behandler jeg alle agenter ens ved at behandle dem forskelligt. Det lyder måske som en modsætning, men det er det ikke. Jeg giver dem alle min opmærksomhed på hver deres måde, alt efter hvilken personlighed de har og hvilke opgaver vi står over for på de enkelte markeder"

Interview med Thomas Juul, Brand Director, Part Two

Hvordan ser du dig selv som leder?

Jeg tror, at man som leder på en eller anden måde hele tiden er under uddannelse. Jeg er helt sikkert selv en anden leder i dag, end da jeg fik mit første lederjob. Den tilgang, jeg har til ledelse, tager som udgangspunkt afsæt i åbenhed og ærlighed, som jeg faktisk mener, er et udtryk for at være direkte og tydelig i min kommunikation.

> Min rolle er i høj grad at støtte dem og spille dem bedre

Jeg bestræber mig på at uddelegere og give ansvar til teamet omkring Part Two. Det skaber en sund og udviklende energi til alle – inklusiv mig selv. Det er vigtigt at være opmærksom på at skabe god og nærende energi i hele organisation. Med god energi og ansvar følger en fælles motivation for alle og det gør en kæmpe forskel i bestræbelserne på at nå vores målsætninger, uanset hvor de måtte være i teamet.

Gennem årene har jeg personligt erfaret at åbenhed om styrker og svagheder hos os alle skaber en gennemsigtighed omkring, hvordan vi kommer bedst i mål som team. Denne tilgang var ikke noget jeg havde fokus på som ny og ung leder, men jeg er glad for, at min erfaring og vilje til forandring har gjort mig bedre til at se dette. Vi er alle på samme hold, så jeg synes, det er vigtigt at have øje for at udnytte alles kompetencer på bedste vis.

Hvilke eksportmarkeder er Part Two på?

Part Two blev etableret tilbage i 1986 og er derfor et veletableret brand – Der er ikke mange danske brands som kan sige, at de har eksisteret i snart 35 år. Derfor har vi en lang og stolt eksport tradition og eksporterer i dag til lidt mere end 20 markeder, udover Danmark. Af disse markeder er 14 af dem kernemarkeder for os, hvor vi har agenter på 6 af dem og en distributør

Thomas Juul

på et enkelt. De øvrige markeder bliver serviceret af egne sælgere med støtte og support fra vores eksportmanager.

Kan man være leder for sine agenter?

Ja det kan man godt. Faktisk vil jeg sige, at hvis man ikke er det, så svigter man som leder. Det er selvfølgelig noget andet end at lede ens eget team. Men jeg gør en kæmpe indsats for at behandle vores agenter på samme måde som dem i mit eget team. Jeg giver dem stort set den samme information, som jeg giver til resten af teamet og de får ligeledes mulighed for at komme med kritik eller gode ideer til, hvordan vi sammen kan nå vores målsætninger.

Samtidig behandler jeg alle agenter ens ved at behandle dem forskelligt. Det lyder måske som en modsætning, men det er det ikke. Jeg giver dem alle min opmærksomhed på hver deres måde, alt efter hvilken personlighed de har og hvilke opgaver vi står over for på de enkelte markeder. Hvad der virker på et marked, virker nødvendigvis ikke på de andre.

På hvilken måde har coronakrisen haft indflydelse på dialogen med agenter?

På en eller anden måde har det faktisk vist sig at være en positiv oplevelse. Det fysiske møde er klart at fortrække, men jeg føler, at vi er kommet tættere på hinanden, selvom afstanden har været længere. Vi holder flere møder via Teams end vi normalt ville gøre fysisk. På den måde ser jeg dem rent faktisk mere end tidligere.

Før coronakrisen så jeg nok vores agenter tre-fire gange årligt og ellers foregik kommunikation via telefon og mails. Med Teams og generelt flere online møder har vi fået en helt anden kommunikation, hvilket jo er en kæmpe fordel gennem denne krise. Jeg vil dog tilføje, at jeg savner de store kickoffs, hvor vi har alle lande samlet og hvor vi præsenterer en ny kollektion. Den energi, den fysiske tilstedeværelse giver, kan ikke altid erstattes med et online møde.

Hvordan finder du nye agenter?

Det gør jeg via mit eget netværk og de forbindelser jeg har adgang til gennem DK Company. Men som udgangspunkt vil jeg helst fastholde mine nuværende agenter og udvikle samarbejdet. At starte en ny agent op på et eksisterende marked kan godt være en større opgave end at løse eventuelle udfordringer med en eksisterende.

Men jeg giver mig altid tid til grundige samtaler med nye agenter. Fordi de tidligere har haft succes med et andet brand, gør det dem ikke nødvendigvis til den rette agent for Part Two. Jeg skal jo også sikre mig, at de passer ind i DK Company ånden og ligeledes værdsætter det værdisæt, som er vigtigt for hele koncernen.

Hvad er vigtigt for dig i onboarding af nye agenter?

For mig er det vigtigste – klart og tydeligt at få defineret et realistisk niveau og potentiale for Part Two på det konkrete marked. Få afstemt retningslinjer for hvilke salgstal og antal kunder vi skal have efter år et, to og tre. Få dertil klargjort hvordan vi arbejder som brand. Hvordan er vores kollektions- og leveringsstruktur, salgs- og leveringsbetingelser, markedsføring osv. Og så synes jeg, det er vigtigt at få skrevet de målsætninger – man bliver enige om, ind i kontrakten, så det bliver konkret i forhold til opfølgning.

Jeg erkender, at det ikke altid er en fuldstændig ensartet måde, hvorpå vi griber det an. Men det ændrer ikke på, at en fælles reference om vores værdier og målsætninger samt en ligeværdig kommunikation er basen for et godt samarbejde. De få gange – jeg har måtte skifte agent, er jeg næsten altid kommet frem til, at bruddet skyldes dårlig forventningsafstemning helt i starten af dialogen – noget jeg jo egentlig kun kan bebrejde mig selv.

Kan man få agenter til at føle sig som en del af virksomhedskulturen?

Det ved jeg, man kan og når det lykkes, så er det helt fantastisk for begge parter. Faktisk mener jeg, at vi allerede har agenter, der er så integreret i Part Two teamet, at vi ikke ser dem som

FORTSÆTTES...

agenter, men på lige fod med vores egne ansatte. Vi deler informationer og tanker, som var de vores egne medarbejdere og vi udveksler salgserfaringer og beder dem om at komme med løsningsforslag, så alle er med til at bidrage til noget værdifuldt.

Om Part Two

Part Two blev etableret i 1986 i København. Fra begyndelsen har vores skandinaviske design tradition inspireret vores design og skabt fundamentet for vores designfilosofi. I 1986 introducerede vi det klassiske look, som skulle give kvinder lyst til iklæde sig smukt, afslappet tøj, der reflekterede en aktiv og sund livsstil. Part Two har en stolt Nordisk designtradition.

Etablerings år	1986
Antal forhandlere	1.050
Egne butikker:	Nej
Antal årlige kollektioner:	6 fordelt på 12 leveringer
Egen webshop:	Ja
Antal ansatte:	30 (Uden fællesfunktioner og agenter)

Hvordan motiverer du dine agenter?
Ved at have en indgående dialog om hvordan vi præsenterer kollektionerne og hvordan vi sammen kan gøre hinanden bedre. Vi har bl.a. online præsentationer på hvert marked. Her gennemgår vi hvordan, vi bedst fremviser kollektionen og kommer igennem med vores story telling på det enkelte marked.

I den forbindelse spørger vi ind til om der mangler noget i kollektionen, det kan være en farve, style eller måske en anden prissætning på udvalgte styles. Men det vigtigste er, at vi træner sammen med agenterne og viser dem, at vi er villige til at investere vores tid i dem – de er en del af teamet.

Har agentfunktionen ændret sig de seneste år?
Vi ser jo agenterne, som det tætteste man kan komme på egne sælgere og at deres funktion er supervigtig på hvert af de markeder, de repræsenterer. Men jeg ser ikke, at agentens rolle har ændret sig væsentligt de seneste år. Men jeg og resten af branchen har da de seneste år talt om, hvorvidt det bedste er en agent eller egen sælger. Her er jeg dog kommet frem til den erkendelse, at begge dele kan være rigtig, men at man skal være fuldt ud loyal over for det valg, man ender med at træffe.

Kommer agenter til at have en anden rolle i fremtiden?
I de seneste år, hvor nethandlen har vokset sig så stor, som den nu er, så er vi da udfordret i forhold til, at de store online partnere ønsker at handle direkte med os udenom om vores agenter. Det har selvfølgelig givet lidt spændinger i ny og næ, men jeg er faktisk kommet godt igennem det med vores agenter og de påtager sig i større omfang en mere supporterende rolle i samhandlen med online platforme og større butikskæder.

> Det er vigtigt at have øje for at udnytte alles kompetencer på bedste vis

Hvilke aha oplevelser har du lært mest af i forhold til agenter?
Hvor vigtigt det er at være mindre i opposition til agenterne. Det er ikke det samme, som at jeg ikke kan og skal udfordre dem, men jeg skal være tæt på dem og lytte til deres løsningsforslag. De enkelte markeder kan være meget forskellige og derfor skal jeg udnytte den viden, de besidder omkring deres marked.

Min rolle er i høj grad at støtte dem og spille dem bedre, fremfor at være den alt vidende Brand Director, der bare udsteder ordrer og sætter umulige målsætninger op. De skal have værktøjer, der virker og være en del af vores kultur. De skal være Part Two helt ind i sjælen. Det ansvar påtager jeg mig gerne – hvis jeg ikke gjorde det, så ville jeg svigte mit ledelsesansvar.

MAN SKAL VÆRE OMSTILLINGSPARAT

"Selvledelse er på én gang det sværeste og det nemmeste i verden. Det stiller krav til ens evne til at sætte sig selv i gang, men også nogle gange evnen til at holde sig selv tilbage. Har man nogle mål i livet, er det vigtigt at man danner sig et billede af, hvordan man skal komme frem til de mål"

Interview med Martin Gaden, ejer, Guru Agency

Hvorfor har du valgt at være selvstændig?

Det har jeg bare altid vidst, jeg skulle være. Husker at vi fik spørgsmålet tilbage i 8. klasse "Er der nogen herinde, der vil være selvstændige?". Allerede dengang vidste jeg, at det skulle jeg være og det blev jeg så. Hvis jeg skal forsøge at efterrationalisere, hvorfor det blev sådan, tror jeg, det har ligget i min opdragelse.

> Det er ikke bare en billig måde at aflønne en sælger på

Begge mine forældre var selvstændige og det samme var mine bedsteforældre. Jeg har altid oplevet, at de arbejdede meget, men har alligevel aldrig haft fornemmelsen af at de ikke var tilstede. Grundlæggende tror jeg nok ikke på 'work-life balance' princippet. Jeg er bare mig. Altid på arbejde og altid fri til at gøre det jeg finder spændende eller vigtigt. Det gør det selvfølgelig nemmere, når ens hobby også er ens arbejde, men helt overordnet er det den frihed og det ansvar, der følger med, jeg værdsætter allermest.

Har du erfaring med ledelse fra tidligere jobs?

Da jeg har været selvstændig, siden jeg var 20 år, er det begrænset hvor meget ledelseserfaring, der har været mulighed for at oparbejde. Det meste af min erfaring kommer fra fejl og sejre, jeg selv har begået eller oplevet. Jeg tror dog altid, at jeg i mit arbejdsliv har været god til at tage ansvar og derfor også ofte havnet i situationer, hvor jeg har skulle tage beslutninger eller gå foran, og det har alt sammen været med til at forme mig til den jeg er i dag.

Hvordan leder du dig selv?

Selvledelse er på én gang det sværeste og det nemmeste i verden. Det stiller krav til ens evne til at sætte sig selv i gang, men også nogle gange evnen til at holde sig selv tilbage. Har man nogle mål i livet, er det vigtigt at man danner sig et billede af, hvordan man skal komme frem til de mål. Det er vigtigt med delmål, ligesom det er vigtigt med tilpasningsevne. I virkeligheden er det jo ikke vanskeligt at sætte mål for sig selv, men det er, når 'vejen' dertil bliver tydelig, at målene går fra at være drømme til at blive realistiske ambitioner.

Martin Gaden

Omvendt tror jeg også meget på, at selve 'vejen' til et mål godt kan være en del af selve målet. Det er det i hvert fald for mig. Vejen til succes er mindst lige så vigtig som selve succesen. Vinder man en fodboldkamp ved at filme sig til et straffespark, er man i mine øjne ikke det bedste fodboldhold. Man skal gøre sig fortjent til sine succeser. Det arbejder jeg med hver dag.

Det tager nogle gange lidt længere tid at gøre det 'rigtige' hver dag, selvom det ikke altid er den nemmeste løsning. Deri består selvledelse for mig.

Hvilken ledelsesform fra dine brands er bedst?

Jeg tror generelt meget på 'frihed under ansvar' princippet. Det er klart, at det kræver en vis form for tillid for overhovedet at kunne komme på tale. Men når man laver et samarbejde med et agentur, er det vigtigt at man gør sig klart, at et agentur er en selvstændig virksomhed med sin egen kultur.

Det er ikke bare en billig måde at aflønne en sælger på. Det er der nogen, der tror. I de tilfælde ender det altid i splid. Beslutter man sig som brand for at samarbejde med et agentur, skal man være klar til at indgå i et partnerskab. Gør man det, får man ofte et meget langt og lykkeligt samarbejde.

En dygtig agent arbejder lige så hårdt i perioder uden løn, som i de perioder pengene kommer lidt lettere. Kan man ikke gennemskue det som brand, skal man ikke lave kontrakt med en agent. Når det er sagt, er det selvfølgelig også vigtigt, at man som agent gør sig klart, at et samarbejde udvikler sig i takt med et brand vokser. Morgendagen kan se anderledes ud og behovene kan ændre sig. Det er en del af gamet.

Hvordan er det at arbejde med forskellige virksomhedskulturer?

Det er helt utroligt spændende og lærerigt. Man bør altid være åben for nye måder at anskue ledelse på. Samtidig er det vigtigt, at man holder fast i sin egen virksomhedskultur. Som selvstændig virksomhed, skal man altid være bevidst om sit eget brand, samtidig med man repræsenterer andre brands. Disse kulturer skal gerne være kompatible for at kunne fungere optimalt. Har et brand og en agent helt forskellige værdisæt, bliver det næppe noget langvarigt samarbejde.

Tilpasser du dig ledelsen fra de forskellige brands?

Det gør jeg selvfølgelig. Man skal være omstillingsparat i et vist omfang for at fungere i mange forskellige sammenhænge. Jeg har endnu ikke oplevet to brands arbejde på den samme måde, så en vis portion tilpasning er bestemt nødvendig. Omvendt vil jeg sige, at der, hvor jeg oplever det bedste samarbejde og opnår de bedste resultater, er sammen med de brands, der også er parate til at tilpasse sig den forskel, der er på forskellige markeder. Vælger man som brand at arbejde sammen med agenter, har man jo sådan set valgt at uddelegere sales-manager-rollen.

Kunne du godt tænke dig en mere synlig ledelse fra dine brands?

Jeg kan sagtens tage imod ordre i givne situationer, men der, hvor jeg nogle gange efterspørger mere synlighed, er i situationer, hvor et brand overvejer at ændre strategi. Jo tidligere man kommer med i sådanne overvejelser, jo bedre kan man forstå og følge planerne. På den måde ender man ikke i en situation, hvor man som agent fremstår utroværdig hos de kunder, man begge skal leve af. Det er meget frustrerende at ende i sådan en situation, da det som agent i bund og grund er din troværdighed du baserer din virksomhed på.

Kan man som brand overhovedet lede en agent?

Det kan man sagtens, men det tror jeg slet ikke er nødvendigt, hvis man har den rette agent. En agent er jo en samarbejdspartner, man har valg ud fra nogle kompetencer, man gerne vil tilføre sin virksomhed. Hvis en agent aldrig stiller spørgsmålstegn, når der er noget denne er uenig i, skal man finde sig en ny agent. Vil man derimod ikke finde sig i disse spørgsmål, skal man ansætte sin egen interne sælger.

Der er selvfølgelig lige så stor forskel på agenter, som der er på brands. Jeg tror på, at det rette match er vejen til succes. Jeg anser f.eks. Performance Management som super 90ér agtigt, hvorimod jeg selv arbejder efter NSP (noble sales purpose) princippet. Målet er naturligvis det samme. Nemlig at opnå så høj en bæredygtig omsætning som muligt, men mind-settet er et andet.

Har et brand og en agent samme mind-set, kan der opstå magi og meget lange, inspirerende og indbringende partnerskaber.

MODEEKSPORTEN
| 2020

Den danske modebranche er også ramt af den lavere økonomiske aktivitet under coronapandemien. Den samlede modeeksport er faldet med 6 pct. fra 2019 til 2020, og det er dermed første gang i otte år, at eksporten af mode er faldet. Den faldende eksport gør sig gældende både for beklædningsgenstande og -tilbehør, som er faldet med 5 pct., og for fodtøj, som er faldet med 15 pct.

Kilde: Eksportanalyse fra Dansk Erhverv og WEAR

Vores primære eksportmarkeder

Den danske modeeksport består af eksport af beklædningsgenstande og -tilbehør og eksport af fodtøj. Eksporten af mode i Danmark er steget hvert år fra 2012 til 2019, og modeeksporten udgør omkring 5 pct. af den samlede danske vareeksport. I 2020 kastede coronapandemien dog sin skygge over verdensøkonomien, hvilket betød spærrede landegrænser, lukkede butikker og forsigtige forbrugere.

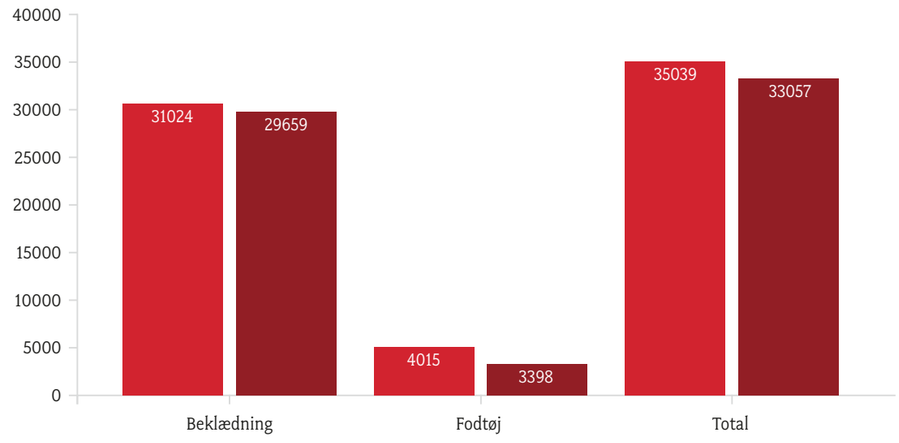
Dansk modeeksport er i høj grad afhængig af eksporten til landene tættest på os. Tyskland er den største aftager af dansk mode, og den danske modebranche eksporterede for 8,2 mia. kr. i de første 10 måneder af 2020. Det er et fald på 400 mio. kr. i forhold til 2019, men landet står fortsat for 28 pct. af den samlede afsætning. Sverige og Nederlandene følger efter med en andel på henholdsvis 12 og 9 pct., mens Norge står for 8 pct. af den samlede afsætning.

Udviklingen i løbet af 2020

Den samlet modeeksport i januar og februar 2020 lå over niveauet fra 2019. I marts blev de første restriktioner som følge af coronapandemien implementeret, og i april var eksporten tæt på halveret, fra 2,5 mia. til 1,4 mia., sammenlignet med året før. Siden da var det kun i september og oktober, at modeeksporten igen var højere end tilsvarende måneder i 2019.

September viser faktisk en flot fremgang fra 3,7 mia. kr. i 2019, til hele 4,2 mia. kr. i 2020 og er derved årets største eksportmåned med fremgang på knap 14 pct. Helt så prangende var oktober dog ikke. Her gik eksporten fra 3,3 mia. kr. i 2019 til knap 3,5 i 2020 - en fremgang på 6 pct. Men året slutter desværre med tilbagegang i både november og december, hvor de to måneder går fra 4.5 mia. kr., til 4.3 mia. kr. i 2020.

Detailindeks januar - december 2020



Kilde: Danmarks Statistik

FRA RETAIL TIL DIGITAL FIRST

"Med det mener vi, at alle de steder, hvor vi kan digitalisere og/eller automatisere, skal vi gøre det, uanset om det er lager, logistik, marketing, økonomi, møder, indkøb osv. – her skal vi tænke digitalt"

Interview med Lars Elsborg, CEO, Sport24

Kan du kort beskrive din ledelsesstil?

Ledelse for mig handler om at skabe og have kompetente selvstændigt tænkende ledere, som selv er i stand til, og tør at tage beslutninger. Vi har i ledelsesgruppen også en aftale om, at jeg og ejeren af virksomheden, ikke tager væsentlige beslutninger alene – udenom ledelsesgruppen. Vi gør en dyd ud af at have en høj grad af involvering.

Lars Elsborg

Min stil er nok også typisk dansk, ment på en god måde. Jeg er nem at komme i kontakt med og jeg tilsidesætter mine egne opgaver for at kunne være tilgængelig for mine ledere – jeg må ikke blive en stopklods for beslutninger, der skal få den daglige drift til at fungere. I mine øjne er andres opgaver altid vigtigere end mine egne.

> Der har sneget sig en utryghed og angst ind i organisationen

Typisk tænker jeg nedad fremfor opad i organisationen – på den måde bliver vores virksomhed en velsmurt maskine, der er selvkørende og er beslutningsdygtig. Man kan måske sige, at jeg på mange måder forsøger at gøre mig undværlig i den daglige drift, hvilket jeg godt ved lyder som en floskel. Men hvis jeg skal have tid og overskud til at tænke strategisk, så skal jeg jo ikke være involveret i alle små som store beslutninger hver dag.

De store beslutninger tager vi sammen i ledelsesgruppen og på den måde får vi enighed, ro, fælles målsætninger og vi er enige om, hvordan vi kan knokle på med at komme i mål.

Hvordan er jeres organisation fra ledelsen til butikschefer?

På papiret er det en ret klassisk opbygget organisation, hvor vores ejer, Henrik Bruun og jeg referer til bestyrelsen og ellers afviger vi nok ikke fra andre virksomheder hvad angår vores struktur og direktionssammensætning. Det, der er vigtigt, er hvordan man så rent faktisk samarbejder i ledelsen.

Omdrejningspunktet for en detailvirksomhed er jo at skabe noget omsætning. Så for tre år siden skabte vi det, vi i daglig tale kalder Kampagnegruppen, hvor alle offensive aktiviteter bliver planlagt. Her sidder marketing, salg, indkøb, IT, franchise, online og direktionen. Vi mødes hver tredje uge og rullende planlægger de kommende tre måneder med afsæt i vores årsplan.

Det er blevet en stor succes og er så velfungerende, at Henrik og jeg stort set kun behøver at være involveret, når beslutninger koster penge, som er udover budgettet – det er blevet vores war-room. Under coronakrisen har det virkelig bevist sit værd. Vi var i stand til at træffe beslutninger meget hurtigt og med en dyb tillid til hinanden.

Hvordan er kulturen i Sport24?

Hvis man skal tage udgangspunkt i sportens verden, så er Kampagnegruppen vores 'omklædningsrum', hvor alt kan og skal siges, men når vi møder 'pressen' efter en sejr eller nederlag, så taler vi med én stemme. Den er den måde vi generelt kommunikerer på, det er vores attitude i forhold til alle i organisationen og vores leverandører.

> Vores 'Hver dag, er dag nul' har givet refleksion til eftertanke

Vi har nok en typisk dansk jovial kultur i en flad organisation, hvor jeg forsøger at være tilgængelig for alle. Min personlige tilgang til ledelse og mennesker tager afsæt i et Dalai Lama citat: Be kind whenever possible, it's always possible. Det betyder ikke, at jeg altid kommer igennem med mine ideer og ønsker, men hvis der er en afvisning eller bestemt ordre, der skal gives, så bliver den givet i venlighed.

Kan du beskrive de første dage efter nedlukningen i marts 2020?

Jamen jeg gik vel i det, man kan kalde overlevelsesmode. Alle følelser blev lagt til siden, samtidig med at jeg og den øvrige ledelse også skulle tackle den angst og usikkerhed, der jo opstår på et vist niveau, når man står med en helt ny trussel.

Straks efter nedlukningen i marts udarbejdede jeg – over natten, en slags beredskabs- og eskaleringsplan over hvordan vi fra niveau til niveau skulle håndtere krisen. Næste morgen tog vi reelt 'førergreb' på resten af organisation, hvilket var nødvendigt i denne situation. Vi skulle eksekvere fremfor at diskutere frem og tilbage. Det kan godt være, vi skal diskutere beslutningerne om en måned, men lige nu gør vi det, og jeg tager ansvaret.

Hvordan påvirker coronakrisen ledelsesstilen og kommunikationen?

Når man tager 'førergreb' på en organisation, er der nogen som blankt accepterer det og nogen der accepterer det under protest. Men når man tager førergreb for længe, så kommer der også anarki, hvilket jo efterfølgende har været nødvendigt at få på plads gennem dialog, fastholdelse og en vis grad af imødekommenhed.

Med udgangspunkt i vores war room, samt vores økonomichef, som kunne sikre et økonomisk overblik på alle beslutinger, fik

FORTSÆTTES...

vi hurtigt etableret det begreb, som virkelig gjorde os i stand til at navigere gennem krisen: Hver dag er dag nul. Altså det vi sagde i går, reviderer vi om nødvendigt i dag. Sådan mødtes vi hver dag i starten af første nedlukning. Det er jo en anden form for ledelsesstil, som vores mange dedikerede medarbejdere skulle vænne sig til.

Men vi har taget denne styreform til os, og vi vil helt sikkert kunne bruge den fremover. Det har været med til at styrke os og være mere omstillingsparate. Hvorfor holde fast i en beslutning, hvis den dagen efter allerede viser sig at være forkert i forhold til de realiteter, der er omkring os.

Kan man holde fast i en langsigtet strategi, når hver dag er dag nul?

Det bliver man jo nødt til med en virksomhed i vores størrelse og kompleksitet med webshop, egne forretninger og franchise, samt en ambition om at komme ud i verden. Så selvom der er coronakrise, bliver vi nødt til at holde fast i det lange mål, og tilpasse hvor det måtte være nødvendigt.

Target er det samme, men tidslinjen kan rykke sig. Vi vil miste vores energi og drive, såfremt alle langsigtede planer bliver sat på hold. For mig er det ikke en modsætning, det komplicerer det bare.

Har du under coronakrisen oplevet noget nyt i forhold til ledelse?

Der har sneget sig en utryghed og angst ind i organisationen. En angst som vi jo aldrig har skulle tage stilling til før. Vi fik over natten en del medarbejdere, der var mere eller mindre bange for coronavirussen, men også om de kunne beholde deres job eller om virksomheden skulle lukke.

Det har påvirket os meget på ledelsesniveau. Vi har skulle kunne rumme helt nye problemstillinger – som vi og sikkert mange andre virksomheder, ikke har skulle tage stilling til før. Hvordan håndterer vi medarbejdere, der virkelig er bange for deres egen og familiemedlemmers sundhed samt deres økonomiske situation. Man skal huske på, at vi i marts 2020 aldrig havde oplevet noget som coronakrisen før.

På hvilken måde styrker I samarbejdet mellem online og forretningerne?

Der skal vi faktisk tilbage til 2017, hvor vi for alvor får lavet en digital strategi. Dybest set var det en online strategi, hvor det i dag er en digital strategi. Der laver vi en strategi, der baseret på Online First.

Med den strategi stod det klart, at online skulle fungere først, altså hvis online fungerer, så kommer alt det andet også til at fungere. Online skulle være udviklingslokomotivet. Som detailhandler var det da ikke en nem beslutning, men vi kunne bare se den udvikling der lå og de muligheder der var i et velfungerende websalg.

Vi gik fra at være retaildrevet til at være online drevet, uden på nogen måde at underkende vigtigheden af forretningerne. Med en stærk webshop får vi også muligheden for at kunne konkurrere med internationale salgsplatforme. Mens coronakrisen raser, har vi nu lavet en 2020-2025 strategi som hedder: Digital First. Det vil sige vi går fra en strategi hvor butikkerne kom først, til at webshoppen var først, til nu hvor vi siger Digital First.

Hvad mener I med Digital First?

Med det mener vi, at alle de steder, hvor vi kan digitalisere og/eller automatisere, skal vi gøre det, uanset om det er lager, logistik, marketing, økonomi, møder, indkøb osv. – her skal vi tænke digitalt. Vi vender det hele på hovedet. Vi er ikke en sportsvirksomhed, der bruger digitale værktøjer, vi er en digital virksomhed, der sælger sport.

Med det mindset har vores IT-afdeling meget hurtigt kunne foregribe udviklingen og vores behov for soft- og hardware samt kompetenceløft indenfor IT og udvikling. Det betyder, at vi lige nu er ved at ansætte 6-8 udviklere ekstra for at kunne leve op til vores målsætninger. Hvad det så ellers bringer med sig af nye forretningsmuligheder, vil kun fremtiden vise.

Hvordan er den seneste nedlukning anderledes fra den i marts?

I marts var det lige fra chok til angst, så gav den seneste nedlukning nærmest en depressiv stemning i virksomheden. Coronakrisen har jo snart stået på i et helt år, hvilket skaber en vis form for træthed overfor bl.a. retningslinjer fra sundhedsmyndighederne med afspritning, mundbind, handsker osv. Der er masser af mindre tilbageløb, hvor venligheden skal stå sin prøve.

Vi har måttet grave dybt i vores evner til at holde humøret oppe hos medarbejderne og være i stand til at signalere overskud. Man må heller ikke glemme, at alle vores butiksmedarbejdere måtte gå på juleferie uden at vide, hvornår de skulle tilbage på job – det har ikke været en rar oplevelse.

Jeg er dog helt sikker på, at vi kommer tilbage til en mere normal tilstand efter sommeren.

Er det din vurdering, at I er kommet styrket ud af coronakrisen?

Ja det vil jeg helt klart mene. Vi er som gruppe kommet tættere på hinanden – også selvom bølgerne kan gå højt i vores war room. Her er det lidt som i Vatikanet, når det skal vælges en ny Pave. Når der kommer hvid røg, er der enighed og alle bakker op om de valg, vi har truffet. Jeg er dog ikke i tvivl om, at udefrakommende vil blive noget overrasket over den direkte tone og at vi bagefter fortsat er gode venner.

Vores 'Hver dag, er dag nul' har givet refleksion til eftertanke. Den har skabt en helt anden dynamik, beredskab og parathed, som ikke havde gjort noget, hvis vi havde indført det allerede for 5 år siden – men det er jo altid nemmere at være bagklog.

Jeg ved også allerede nu, at 'føregrebet' kommer kun i brug ved helt bestemte situationer. Og hvis det tages i brug, er det meget vigtigt at kommunikere, at det er det, der sker nu. Jo længere du sætter 'demokratiet ud af kraft' jo mere og jo dygtigere skal du kommunikere.

Hvor tror du, vi vil se ændringer i ledelse i forhold til detailhandel?

De grundlæggende værdier i ledelse ændrer sig ikke så meget, det er nok mere opgaverne, der ændrer sig i detailhandlen. Man skal tænke på, at størstedelen af vores butiksmedarbejdere er klassisk off line uddannet og de skal jo alle igennem og omstille sig til det digitale.

Der kommer nye parametre, man bliver målt på. Det er nu ikke kun et spørgsmål om, hvor meget du har solgt, men også hvor mange click and collect pakker har de modtaget, hvor mange pakker er kommet retur og hvor mange af dem har de konverteret til et nyt salg i butikken samtidig med de skal forsøge at øge salget.

Hvad har været din største ledelsesmæssige aha oplevelse i 2020?

Hvor stor en effekt synlig og nærværende kommunikation har haft for vores organisation og de medarbejdere jeg ikke ser i min dagligdag samt vores evne til at komme gennem coronakrisen – selvom den endnu ikke er overstået. Den respons, vi har modtaget fra vores medarbejdere, har være rørende og dybt overvældende.

Det har også gjort et stort indtryk på mig, at se hvor utrygge flere ledere og medarbejdere har været. Vi har støttet hinanden gennem denne krise og kommet tættere på hinanden, hvilket helt sikkert har styrket os som organisation.

Jeg er meget stolt af alle de ansatte i Sport24.

Om Sport 24

Beliggenhed:	Funder (Silkeborg)
Etablerings år:	2012
Antal forretninger:	193 - heraf 63 egne, 40 franchise, 35 Spotigan, 43 outlets, 12 samarbejdsbutikker
Antal ansatte:	HQ ca. 100, Forretningerne ca. 1400
Egne brands:	Nej
Årlig omsætning:	1.9 mia. ex. moms. I egne forretninger og online

DIGITAL LEDELSE ER ET OPGØR
MED DE GAMLE DYDER

Med tvunget hjemmearbejde og en fysisk opdeling af ens team, har mange måtte finde nye måder at lede på. En ny hybrid ledelsesform, der ikke bare har været en succes, men også kan ende med at blive et opgør mod de gamle ledelsesformer.

Af Natasha Friis Saxberg, administrerende direktør for brancheorganisationen IT-Branchen

Mange ledere har under pandemien måtte genopfinde og nytænke deres måde at lede på. For pludselig kunne de ikke møde medarbejderne fysisk til de faste møder eller uformelt ved kaffemaskinen. De måtte derfor finde nye veje for at få en føling med medarbejdernes engagement og udfordringer samt status for de løbende leverancer på, når de nu ikke længere kunne se og tale med medarbejderne folk fysisk.

Coronaen blev derfor også en udfordring for den traditionelle ledelsesform med fokus på medarbejdernes produktivitet og lederens faglige kompetencer.

Et uventet opgør med den gamle lederrolle

Historisk set er man blevet målt på ens faglige egenskaber og evne til at levere på nogle fastsatte KPI'er. Dem, der har været fagligt dygtige, har fået skulderklappet, og er blevet forfremmet opad i systemet. Sjældent er de dog blevet målt på deres reelle lederevner.

Det viser sig derfor også ganske ofte (men for sent), at den bedste sælger eller dygtigste regnskabsmedarbejder desværre ikke var den bedste leder. Og vi ved det jo nok også godt. Inderst inde. For spørgsmålet er, hvor mange ledere der reelt blive genvalgt til deres position, hvis medarbejderne selv frit kunne vælge?

En ledelsesudfordring der mange steder blev endnu tydeligere, da man pludselig skulle lede hybride teams digitalt, og hvor de gængse ledelsesværktøjer ikke længere var lige så brugbare.

De digitale ledere sprang i karakter

Lederne har under COVID-19 i højere grad været nødt til at give slip og stole på, at medarbejderen selv kunne håndtere de daglige prioriteringer, kvaliteten og leverancerne. Heldigvis med stor succes for dem, der forstod at lede et team digitalt.

61 procent fortæller i en analyse fra efteråret, at de er blevet mere produktive af at arbejde hjemme. Og 2 ud af 3 ledere siger, at de gerne vil fortsætte med hjemmearbejdspladser i en eller anden form efter coronaen, fordi deres erfaringer har været så positive. Så vi ser ind i en ny hverdag, hvor ledelse af hybride og digitale teams bliver det nye normal.

Digital ledelse er et nyt ledelsesparadigme

Når medarbejderne i den grad viser, at de selv kan tage hånd om opgaverne og styre dem succesfuldt i land, så viser det ikke bare, at daglig ledelse i høj grad er noget, som medarbejderen selv kan stå for. Det viser også, at der grundlæggende er behov for at gentænke lederens rolle. Men det er ikke en dårlig ting. For det kan blive startskuddet for den rendyrkede leder.

Hende der ikke er leder pga. sin fagkompetencer eller fordi hun var bedst til at sælge, men er leder, fordi hun rent faktisk er en god leder. En der formår at gøre folk bedre og så engagerede, at de forvandler sig fra blot at være medarbejdere til at være medejere af både opgaver, værdier og virksomhedens fremtid. En leder der lever og ånder for, at den enkelte medarbejder bliver en succes både for virksomheden og på det personlige plan.

Skal vi udnytte det reelle lederpotentiale i virksomhederne, skal vi turde satse på de rendyrkede ledere, og sørge for, at de har mulighed for at blomstre og give værdi overalt i virksomheden.

Forudsætningen for dette er, at man gør det lige så attraktivt at have en horisontal karriere, som det lige nu er at tage den traditionelle vertikale karrierevej, hvor man oftest blot belønnes opad i hierarkiet pga. sin faglige performance.

Fremtidens leder er den, der kan balancere forretning med high-perfomance individer og teams, gennem empati, kommunikation og klare visioner. Og der kræver, at vi måler en leders succes – gennem medarbejderens.

Vinderne bliver derfor også dem, der tør tage opgøret mod de gamle strukturer og drage fordel af læringerne fra den digitale ledelsesform, som blev styrket under pandemien.

Natasha Friis Saxberg

EN KLASSISK DETAILHANDLER

"Når man har været igennem noget svært og været i oprørte vande, så husker man tilbage på dem, som man var sammen med. Der er ingen tvivl om, at krisen det har rystet os sammen og styrket sammenholdskulturen. Vi kom sammen igennem uvejret – for så at opleve endnu en orkan"

Interview med John Lange interview, CEO, Spejder Sport

Kan du kort beskrive din ledelsesstil?

Jeg er vel det, man kalder en klassisk detailhandler og med det mener jeg: retail er detail, hvilket helt sikkert også skinner igennem på min ledelsesstil. Jeg er meget inde over stort og småt i hverdagen på alle niveauer i Spejder Sport. Alle kender mig på såvel vores hovedkontor, som i forretningerne og der er nem adgang til mig.

Jeg ser ikke mig selv som en topleder, der udelukkende fokuserer på den overordnede strategi og kommunikation. Der mange ting og beslutninger, hvor jeg gerne vil inddrages i beslutningerne. Den ledelsesstil mener jeg har været en stor hjælp for både virksomheden og mig selv gennem coronakrisen, som på mange måder har været en stor ruchebanetur.

Senest her i december 2020 havde vores salgschef og jeg netop været på en tre-dags tur rundt i vores forretninger i Jylland og på vejen hjem kunne vi over radioen høre, at store dele af vores forretninger skulle lukke dagen efter og resten den 23. december – uden at vide hvornår, de kunne åbne igen! Sådan en aften skal der træffes en del beslutninger, og så er det en kæmpe fordel med en flad organisation og en ledergruppe, som kender virksomheden ned i de mindste detaljer.

Hvordan er kulturen i Spejder Sport?

Vi har en meget engagerende kultur i Spejder Sport – bare alene af den grund, at vi er ejet af Det Danske Spejderkorps. Det er jo en lidt anden ejer en f.eks. en kapitalfond, hvor der stort set kun er fokus på det finansielle og mulighed for at kunne sælge virksomheden inden for en kort årrække.

Vi har samtidig et udspring i detailhandel helt tilbage fra 1945, hvor vi åbnede vores første forretning. Vi er grundlagt på stor dedikation og interesse i danskernes naturoplevelser – uanset om det er herhjemme eller i udlandet. Det er lidt af en gave, at vi sælger produkter. som alle vores medarbejdere – i stor eller mindre grad, brænder for og selv benytter i deres fritid.

Men det er jo samtidig en udfordring med så engagerede medarbejdere. Alle har jo en mening om stort og småt, så vi er en organisation, som diskuterer og debatterer meget. Men jeg kunne som leder ikke være det foruden – slet ikke i Spejder Sport, hvor kunderne i den grad ønsker at blive mødt af vidende medarbejdere, der selv kender til de situationer, man kan komme i ude i naturen.

De senere år er bæredygtighed begyndt at fylde mere og mere, hvilket i høj grad også skinner igennem på vores kultur. Spejder Sport – som virksomhed og vi ansatte, har klare holdninger til bæredygtighed og ansvarlighed, både hvad angår de produkter vi skal have i forretningerne, men også hvordan vi agerer som virksomhed.

> Vi er grundlagt på stor dedikation og interesse i danskernes naturoplevelser

Hvordan er jeres organisation fra ledelsen til butikschefer?

Den er flad og ret ordinær for en detailvirksomhed, tænker jeg. Ledelsesgruppen består af en økonomichef, salgschef, digital/web manager og en marketing/business manager samt mig selv. Jeg har det bedst med at større beslutninger træffes gennem en dialog i ledelsesgruppen, inden vi siger ja eller nej.

John Lange

Det er salgschefen, der har det daglige ansvar for forretningerne. Butikscheferne refererer til salgschefen i det daglige om personaleforhold, indretning, kampagner, salgstal, indtjening osv. Salgschefen har serveretten, når vi drøfter nye forretninger, lejeaftaler, beliggenhed, nyindretninger samt udvikling af salgsværktøjer til forretningerne.

Kan du beskrive de første dage efter nedlukningen i marts 2020?

Der har jo været et par store kriser før coronakrisen. Vi klaret os godt igennem finanskriser, hvorimod kartoffelkuren i midt 80'erne – før min tid i Spejder Sport, var hård. Men coronakrisen overgår alt. Når vi overnight bliver tvunget til at lukke vores butikker, så kan det vel ikke blive meget værre.

I marts hjemsendte vi medarbejdere fra kontoret og i forretningerne, alt var gået i stå og der var ingen, som havde bare den mindste ide om, hvornår det kom i gang igen. Vi kæmpede for at udskyde ordre fra vores leverandører. Det var en meget surrealistisk situation, hvor vi ikke kunne mødes fysisk med vores medarbejdere og vi måtte også aflyse en stort anlagt firmafest i foråret, hvor vi sammen skulle have fejret vores 75-års fødselsdag.

Alt salg af tøj og grej til danskernes udenlandsrejser, Spejderlejre mm. forsvandt. Spejder Sport har i mange år haft boder på Roskilde Festivalen, hvor vi sælger liggeunderlag, telte, soveposer osv. I vores forretninger sælger vi Festivalpakker – alt salg udeblev, men vi havde jo købt varerne ind.

Men i løbet af foråret blev det tydeligt, at danskerne søgte ud i naturen i et omfang, vi aldrig havde set før. Det blev nok lidt vores redning og salget steg støt – både i forretningerne, da de blev åbnet, men særligt på vores webshop, som fik en helt enorm vækst, så alt var godt igen – lige indtil tvangsnedlukning 17. december.

FORTSÆTTES...

Hvordan påvirker coronakrisen ledelsesstilen og kommunikationen?
Når man har været igennem noget svært og været i oprørte vande, så husker man tilbage på dem, som man var sammen med. Der er ingen tvivl om, at krisen det har rystet os sammen og styrket sammenholdskulturen. Vi kom sammen igennem uvejret – for så at opleve endnu en orkan.

Der har selvfølgelig været mange frustrationer med bl.a. hjælpepakker, regler, referenceperioder og usikkerhed, som helt sikkert også har kunne mærkes på mig og min ledelsesstil. Men all in all er det min opfattelse, at vi er kommet styrket ud af krisen, rent ledelsesmæssigt.

På hvilken måde styrker I samarbejdet mellem online og forretningerne?
Som mange andre detailhandlere gør vi en stor indsats for, at kunderne skal opleve Spejder Sport, som en virksomhed uanset om de handler i en butik eller på vores web. Det skal være nemt og bekvemt for kunderne at veksle mellem fysisk butik og online. Vores forretninger fungerer som ambassadør for Spejder Sport, og vi kan rent faktisk se, at vi sælger mere online i de områder, hvor vi også har en fysisk forretning.

Vi har i april/maj – på trods af coronakrisen, investeret i et nyt IT-projekt, hvor vi har skiftet styresystemet på webshoppen, økonomi-, kasse- og logistiksystem. Det var ikke en nem ledelsesbeslutning, og vi var da også lidt i tvivl, om vi skulle udskyde det. Men vi valgte rigtigt, og er i dag enormt glade for vi gjorde det. Vi er nu klar til genåbning og har en stor konkurrencefordel i forhold til omni-channel salg. Det er min vurdering, at vi har taget et stort skridt i at fremtidssikre Spejder Sport.

Hvordan sikrer man sig, at strategier bliver udført i alle forretninger?
I Spejder Sport arbejder vi med begreberne 'Game Plan' og 'Must Win Battles', hvor vi fokuserer på de vigtigste 5-6 områder i indeværende år – det vigtigste af det vigtige. Vi har en tæt dialog i ledelsen og med vores butikschefer om, hvordan vi kan komme i mål og hvilke redskaber der skal til for at støtte op.

> Vi gør også meget ud af at fortælle alle i Spejder Sport, at detailhandel er et fag

Hvordan er den seneste nedlukning anderledes fra den i marts 2020?
Det er klart, at vi havde lidt erfaring fra marts måned. Men denne gang var det faktisk mere deprimerende. Tvangsnedlukningen kom på årets største uger og ikke nok med, at butikkerne er lukket, så betyder rejseforbuddet jo, at der ikke er nogen kunder, som skal på skiferie.

Det har gjort det svært at komme af med alt det skitøj og accessories, som vi allerede havde indkøbt. Hvor hårdt det kommer til at ramme os er uvist lige nu, men det bliver dyrere jo længere vi er nedlukket – vintervarerne bliver jo mere uaktuelle for hver dag der går.

Vores webshop kan hente en del af det tabte salg i de fysiske butikker, men langt fra det hele. Vi taber omsætning og indtjening hver dag, vores butikker er tvangslukket. Hjælpepakkerne kompenserer noget af tabet, men langt fra det hele.

Er det din vurdering, at I er kommet styrket ud af coronakrisen?
Det håber jeg, men vi er jo langt fra ude af krisen endnu. Alt for megen usikkerhed om åbning og lukning, nye mutationer og rejseforbud gør det umuligt at sige hvor styrket vi kommer gennem coronakrisen. Men vores virksomhed er stærk på alle parametre, så vi glæder os til fremtiden.

Hvor meget betyder faguddannelse for jer?
Jamen det betyder jo alt for os. Kunderne forventer, at vores butiksmedarbejdere har kendskab til stort set alle vores produkter, og at de selv er outdoor mennesker og heldigvis har vi et meget engageret medarbejderteam, som elsker at sætte sig ind vores sortiment og detaljer om de forskellige produkter.

Vi gør også meget ud af at fortælle alle i Spejder Sport, at detailhandel er et fag. Man skal lære at arbejde i butik og forstå at salg og kundeservice skal og kan tillæres. Det gør vi i tæt samarbejde med vores leverandører, som gerne kommer ud i forretningerne og fortæller om deres produkter, ligesom vi også opfordrer vores medarbejdere til at lære af hinanden. Det gælder også for vores assistancer.

Hvor tror du vi vil se ledelsesændringer i detailhandel?
Detailhandel er efter min mening vanvittig spændende og man har i detailhandlen en kæmpestor mulig for hurtigt at gøre karriere. I detailhandlen er engagement, ansvarsfølelse og evner vigtigere end anciennitet og formel uddannelse.

I Danmark er nogle af vores største virksomheder og største eksport succeser detailhandlere. Se f.eks. Jysk, Netto, Flying Tiger, Jack & Jones, Vero Moda og Normal – alle spændende koncepter, der er startet med bare én forretning for ikke så mange år siden.

Desværre er vi ikke gode nok til at fastholde medarbejdere i detailhandlen. Der er for stor udskiftning, selvom vi nok ligger i den bedre ende pga. af vores sortiment. Det er en ledelsesudfordring som hele branchen må erkende og finde en løsning på, det kan Spejder Sport ikke klare alene – detailhandlen nyder ikke den almene respekt i samfundet og mange unge søger derfor over i andre brancher.

Det er mere kompliceret at være detailhandler end de fleste tror. Detailhandel er en disciplin, der kræver god evne til at kunne forudsige trend og en stor empati for kollegaer og kunder. Man kan godt være stolt, hvis man er i detailhandlen og klarer sig godt.

Hvad har været din største ledelsesmæssige aha oplevelse i 2020?
Jeg vil nok nævne to ting. Det ene er det sammenhold vi har fået i hele virksomheden – det har virkelig styrket vores kultur og skabt en stor stolthed på alle niveauer. For det andet er det vores beslutning om at implementere vores nye IT-system – med det tror jeg endnu mere på en stærk fremtid for Spejder Sport.

Om Spejder Sport

I efteråret 1945, hvor ressourcer var knappe, besluttede en flok ildsjæle i Det Danske Spejderkorps sig for at starte en butik, hvor spejdere kunne købe stof til telte og uniformer. Hurtigt kom flere slags grej og nye kunder til og uden at vide det, havde vores grundlæggere skabt Danmarks første outdoor-butik.

Etablerings år:	1945
Antal forretninger:	21
Franchise:	Nej
Egnen mærker:	Asivik
Egen webshop:	Ja
Antal ansatte:	220

DETAILUDVIKLING
I 2020

Den danske detailhandel har haft et meget turbulent år, med tvangsnedlukninger pga. coronakrisen. Den første nedlukning kom i marts og løb helt frem til maj måned og den anden nedlukning kom i december, ligesom julehandlen gik ind i de største handelsdage, og der blev først åbnet delvist op i februar 2021. Begge tvangsnedlukninger ramte sæsonstart og ramte skævt, da nogle måtte åbne, mens andre måtte forblive lukket.

Kilde: Danmarks Statistik og WEAR

Hvem blev ramt

Den samlede detailhandel – undtaget biler, kom ud med en fremgang på 4,2 procent i forhold til sidste år. Men den fremgang er bl.a. båret af dagligvarehandlen (særligt discountforretninger), elektronik og boligindretning, som alle viser flotte fremgangstal. Discountforretninger har en vækst på hele 8 procent, elektronik knap 21 procent vækst og boligindretning knap 10 procent fremgang.

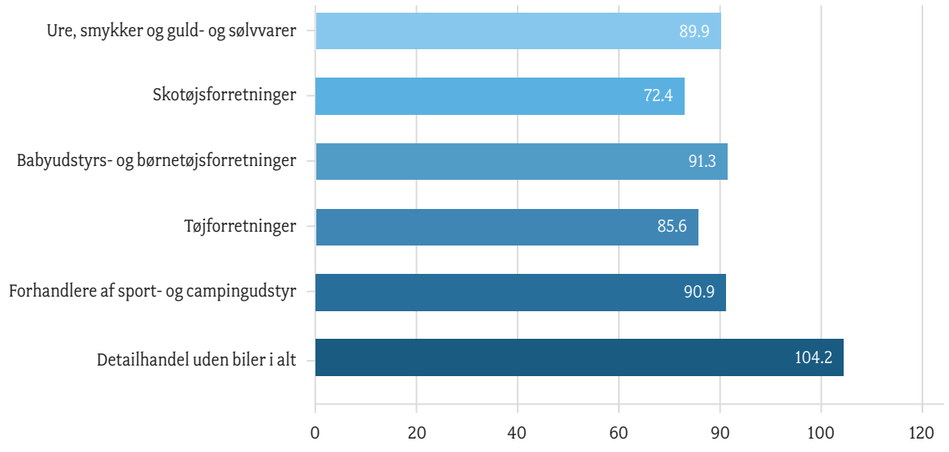
I den anden ende ser vi alle de klassiske detailhandlere indenfor beklædning, sport og smykker - de har alle tilbagegang og er hårdt ramt. Hårdest er det gået ud over skoforretninger, som er gået knap 30 procent tilbage i omsætning. Tøj-, smykke- og sportsforretninger har tilbagegang på 10-15 procent. Der er ingen tvivl om, at de danske forbrugere har brugt deres penge og nedlukningen på dagligvarer og deres bolig.

Hvad med fremtiden

Under coronakrisen har danskerne taget nethandlen til sig i et omfang, der er uden sidestykke. Online handel har nået helt nye højder og er sprunget 3-5 år frem på blot et år. Hvorvidt danskerne vil fortsætte med nethandel i så stort et omfang på den anden side af krisen, er uvist. Men et er sikkert, niveauet vil forblive væsentligt højere end før nedlukningerne af den fysiske detailhandel, og alle aldersgrupper er nu blevet fortrolige med nethandel.

Den udvikling var allerede i gang inden krisen, men krisen har været med til at speede udviklingen op. Det stiller krav til de fysiske butikker, som kraftigt bør overveje om de skal udvikle en webshop, click and collect, live shopping og meget mere. Mange butiksejere har set behovet og er kommet i gang med en mere digital tilstedeværelse, hvilket har hjulpet dem bedre gennem krisen og de har en stor fordel i forhold til de butikker, som endnu ikke er påbegyndt omstillingen.

Detailindeks januar - december 2020



Kilde: Danmarks Statistik

BESTYRELSEN I
EN DIGITAL ÆRA

"Bestyrelsens fokus anno 2021 bør overordnet være, at vi stadig er i 'alarmberedskab', vi er i en krisesituation med Corona, og der går lang tid før tingene har normaliseret sig. Hvis vi overhovedet kommer tilbage til en af os tidligere kendt 'normal'. Fremtiden byder helt sikkert på en ny 'normal', nu her efter Corona".

Interview med Jackie Phillip, Advokat og virksomhedsrådgiver, Jackie Phillip & Co. Advokatfirma

Hvordan ser du bestyrelsens vigtigste rolle, kompetence og fokusområde i en digital æra?

Dygtigt bestyrelsesarbejde i den nye digitale æra er med det afsæt, at bestyrelsen hele tiden skal sørge for, at virksomheden er omstillingsparat. Kun de virksomheder, der er omstillingsparate, vil overleve i denne nye æra, som vi allerede nu er bevæget os ind i. Med omstillingsparat mener jeg, at bestyrelsen – og dermed virksomheden, hurtigt må omstille sig på den nye hverdag, og det er stort set ligegyldigt, hvad virksomheden producerer og leverer, så er det på nye præmisser i en ny digital æra.

> Tiden efterspørger bestyrelsesmedlemmer, som tør tage et skridt ud fra geleddet

Det kan f.eks. være, at visse ydelser fra virksomheden nu skal leveres digitalt til kunder. Samarbejdet med leverandører og samarbejdspartnere må stadig holde samme hurtige kadence som før denne nye digitale verden med alle de udfordringer, der ligger i, at vi ikke bare kan mødes og 'gøre som vi plejer'.

Der må afholdes hyppige møder, når en krise indfinder sig, som f.eks. med Corona, og det er med det nye afsæt, at det er foran computeren med et videokald. I starten tænkte mange sikkert; Det går snart over, så vi behøver ikke øve os på at holde videomøder mv. Men det er ikke tilfældet, og kun dem, der har indset det hurtigt, vil fortsat have deres forretning i fremtiden. Det har jo rent faktisk også vist sig, at møder er meget mere effektive, når man ikke mødes fysisk, og det er billigere, der er ikke transportomkostninger, og derfor også en hurtigere måde at træffe beslutninger på.

Dermed ikke være sagt, at det ikke er godt at mødes fysisk, for det er altid godt også dermed at føle den 'vipe' et møde og en relation giver. Men vi har lært med Corona, at det ikke altid er nødvendigt at mødes fysisk, de fleste ting og udfordringer kan faktisk klares via et videokald. Så fremtiden byder på langt flere videomøder, og fysiske møder skrues der ned for, møder og dialog fysisk skal ikke uddø, men være en god kombination af online, men med hovedvægt på online videokald, mener jeg.

Så nye kompetencer i form af at være omstillingsparat og fokus meget mere end tidligere på effektive møder og beslutningsprocesser, primært online.

Tiden efterspørger bestyrelsesmedlemmer, som tør tage et skridt ud fra geleddet med respekt for den virksomhedskontekst, som man repræsenterer. Det kræver mod, for når man træder uden for sin komfort og erfaringszone, risikerer man at begå fejl og anvise en forkert retning – men det er jo netop her, at styrken ved den tostrengede ledelsesmodel med bestyrelse og direktion viser sig. I krydsfeltet mellem direktion og bestyrelse, krydret med kvalificerede dialoger mellem bestyrelsesmedlemmer, skabes og italesættes muligheder og risici vedrørende mulige fremtider for selskabet. Dialog bør derfor have stor fokus fremadrettet, da der skabes afklaring og retning gennem dialogen. Det øger sandsynligheden for at sikre selskabets nuværende og fremtidige tarv/ambitioner.

Hvad bør bestyrelsens fokus være anno 2021?

Bestyrelsens fokus anno 2021 bør overordnet være, at vi stadig er i 'alarmberedskab', vi er i en krisesituation med Corona, og der går lang tid, før tingene har normaliseret sig. Hvis vi overhovedet kommer tilbage til en af os tidligere kendt 'normal'. Fremtiden byder helt sikkert på en ny 'normal', nu her efter Corona. Tingene og arbejds- og forretningsforhold bliver ikke, som vi tidligere har set det. Vi kommer ikke tilbage til en normal hverdag lige pludselig. Det skisma skal bestyrelsen være opmærksom på.

Jackie Phillip

FORTSÆTTES...

Fokus bør derfor være, at igen omstille bestyrelsen – og dermed virksomheden, til hele tiden at være omstillingsparate. Fokus skal tillige være på, om den eksisterende bestyrelse i det hele taget er den rigtige til at varetage den overordnede ledelse af kapitalselskabet, for der kommer en krise igen, det er bare at 'stille uret', så dukker en ny krise op. Har vi det rigtige hold? Et hold der kan fokusere på, at virksomheden lever i en total omskiftelig verden, hvor kun de stærkeste overlever.

Endvidere skal bestyrelsen instruere direktionen i et kortsigtet fokus, hvor sigtekornet stilles på at inddrive tilgodehavender. Det lyder simpelt, men det er en af de nemmeste måder at tjene (flere) penge på, at der skabes procedurer for, hvordan penge rent faktisk kommer i kassen, når der er sket et salg. Alle dubiøse debitorer skal betale, det drypper lige ned på bundlinjen og i kassen.

Sluttelig bør bestyrelsens fokus være strategisk. Der skal udarbejdes et mere strategisk afsæt for at imødekomme den øgede uforudsigelighed i vores omverden kombineret med de øgede læringskrav i form af, at vi ikke nødvendigvis kender løsningerne på morgendagens udfordringer hos den store underskov af SMV'ere, som ofte også er ejerleddet.

Om Jackie Phillip

Jackie Phillip er uddannet advokat ved Bech-Bruun (Philip & Partnere), og var i en årelang periode beskæftiget i dette Danmarks største advokatfirma med partner advokat Mogens Gaarden som principal. Udover at rådgive i erhvervsret og fast ejendom, er advokat Jackie Phillips spidskompetence netop at rådgive direktioner og bestyrelser i strategiske dialoger.

Jackie er serieiværksætter og driver sit eget investeringsselskab med investeringer i forskellige brancher. Jackie har ejerskab af 15 virksomheder, og har siden år 2000 siddet i mere end 38 bestyrelser.

Det er netop hos denne kategori af virksomhed – som i øvrigt er den kategori af virksomheder, der er flest af i Danmark, at bestyrelsesarbejdet bliver særdeles interessant og nærværende, fordi: Ejeren/ejerne som regel er repræsenteret i enten direktionen eller bestyrelsen. Kendetegnene for SMV'ere er, at ledelseskraften er koncentreret om få personer i virksomheden. Hermed vil der som regel være et stort behov for at anvende bestyrelsen i en mangfoldighed af ledelsesmæssige og strategiske dialoger – både i og udenfor de ordinære

bestyrelsesmøder. Resultatet heraf er, at bestyrelsen bliver mere til et ledelsesorgan frem for et overvågningsorgan.

Dine 2 skarpeste råd til ethvert bestyrelsesmedlem?

Hold skarpt øje med virksomhedens drift på direktionsniveau, indtil nuværende krise er blæst mere af. Træk dig ned fra det normale overordnede bestyrelsesarbejde til mere direktionsarbejde og HANDS ON for at sikre, at der er fuld fokus på salg, inddrivelse af tilgodehavender og samarbejde med leverandører mv.

Arbejd med virksomhedens strategi. Det er ikke en statisk ting, men et forhold der skal arbejdes meget mere med end vi normalt er vant til. Hold skarpt øje med virksomhedens konkurrenter og tænk globalt.

Hvilke trusler, mener du, er de største for danske virksomheder netop nu og hvad mener du, bestyrelsen skal fokusere på i forhold til dette?

De største trusler netop nu for danske virksomheder er konkurrence og presset fra udlandet, forretningsmæssigt. Bestyrelsen skal derfor fokusere meget mere på de globale megatrends. Megatrends får endnu større betydning for virksomheder. Dermed bør de være en del af bestyrelsens agenda.

De 5 vigtigste globale megatrends jf. FN er: Økonomisk magtskifte fra Vesten til udviklingslande, Klimaforandring og mangel på råvarer, Aldring og social forandring, Teknologiske gennembrud samt Hurtig urbanisering

Globale kriser i en overbefolket verden med begrænsede ressourcer er en del af et naturligt fokusområde for alle topledelser. Disse kriser vil altid være en del af bestyrelsens agenda, hvor intensiteten vil variere over tid.

Kriser, bestyrelser generelt bør være opmærksomme på: Finansiel krise, Sikkerhedskrise, Fødevarekrise, Klimakrise, Sundhedskrise, Ressourcekrise samt Fattigdomskrise.

Konsekvensen af ovenstående globale kriser og de skitserede megatrends er, at det samlet set er med til at øge volatiliteten, usikkerheden, kompleksiteten og tvetydigheden i generelle forhold og situationer, hvor ingenting er, som det plejer, hvor ingen kan se udviklingens præcise retning.

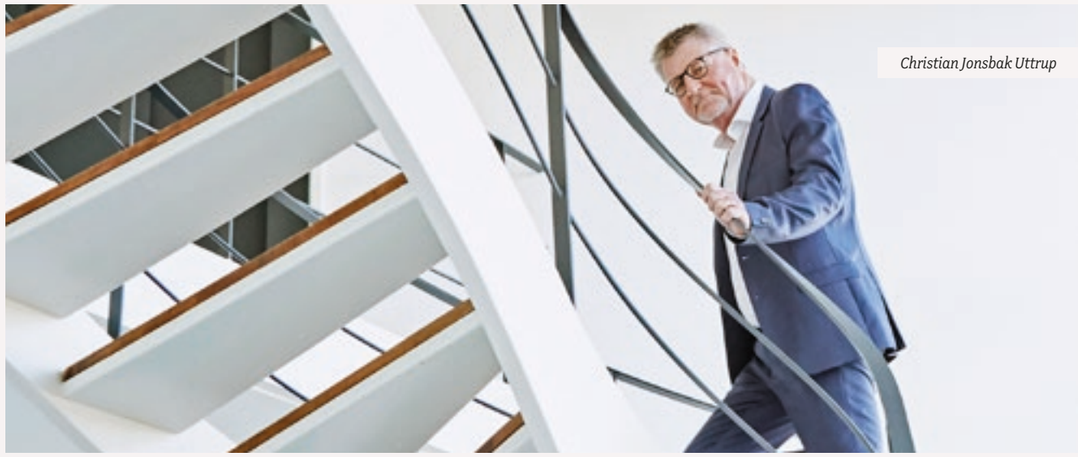
Dermed vokser behovet for bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer, der tør sætte nye mål og anvise en ny retning. For det enkelte selskab og dets bestyrelse er konsekvensen, at: Kravet til forandringshastighed øges dramatisk, Der vil være en stigende uforudsigelighed ift. fremtiden, strategi bliver til retning i stedet for planer, strategi eksekveres i real-time, hvilket kræver, at man som bestyrelsesmedlem skal være tæt på eksekveringen og fremdriften heri, samt bestyrelsen skal have fokus på læring, kompetencer og proces i stedet for mål og resultater.

> Strategi bliver til retning i stedet for planer, strategi eksekveres i real-time

I det moderne bestyrelsesarbejde er vi kommet forbi tanken om en bestyrelse som værende 'tantebestyrelse' og 'ældsteråd'. Afsættet i det hastigt ændrende samfund er i stedet, at bestyrelsen har en ledelsesmæssig og værdiskabende rolle. Fremtidens bestyrelser kalder på et strategisk kompetenceberedskab, som kan sikre, at selskabet 'får tiden på sin side'. Med afsæt i den stigende uforudsigelighed skal man sætte en klar retning, der er baseret på strategiske dialoger i bestyrelsen og i samråd med selskabets direktion.

VI HAR **TILLIDSFULD LEDELSESSTIL** I DANMARK

"Og der er ingen tvivl om, at vi har en meget direkte kommunikation blandt leder og ansatte, hvilket er meget dansk. Vi gør meget ud af at fortælle, hvor flad en struktur, der er i virksomhederne og at alle kan blive hørt. Ligesom vi også taler meget åbent om, at vi gerne vil tjene penge"



Christian Jonsbak Uttrup

Interview med Christian Jonsbak Uttrup, Headhunter & CEO, HumanTrust

Findes der en særlig dansk ledelsesstil?

Ja det syntes jeg godt man kan sige. Men det det afhænger jo af, hvilke andre lande man sammenligner sig med. Hvis jeg tænker på vores nabolande som Sverige og Tyskland, så er den danske ledelsesstil markant anderledes.

Vi har en meget tillidsfuld, afslappet og uformel ledelsesstil i Danmark, hvilke man ikke oplever i f.eks. Sverige og Tyskland. Det skal dog siges, at den ene ledelsesstil ikke nødvendigvis er bedre end den anden, blot at der er en forskel og det kan være svært at tilpasse sig, hvis man som leder kommer udefra og ind i en dansk virksomhed. Den danske ledelsesstil kan for mange udlændinge misforstås og kræver ofte en lidt længere tilpasning.

Det er også min erfaring, at vi er dygtige til at have fokus på mennesket i jobbet og at vi ligeledes er gode til at formidle den retning, virksomheden gerne vil – uanset om man her taler om målsætninger, kreativitet eller holdninger.

Alt det sagt, så er vi meget KPI fokuseret i Danmark. Vi er meget glade for at kunne måle vores indsatser, men vi gør det på en menneskelig måde gennem dialog og lyttende ledelse. Tilliden mellem leder og de ansatte gør også, at store dele af de privatansatte ikke skeler så hårdt mellem arbejde og fritid. Der er en meget høj stolthedsgrad blandt ledere og ansatte i de virksomheder, de er ansat i, hvilket betyder meget for en virksomhed.

Og der er ingen tvivl om, at vi har en meget direkte kommunikation blandt leder og ansatte, hvilket er meget dansk. Vi gør meget ud af at fortælle, hvor flad en struktur, der er i virksomhederne og at alle kan blive hørt. Ligesom vi også taler meget åbent om, at vi gerne vil tjene penge.

Er den danske ledelsesstil ændret pga. coronakrisen?

Det er den blevet nødt til. Danske ledere er jo vant til at have medarbejderne fysisk omkring sig hver dag, hvilket jo ikke har været muligt det meste af 2020 og sikkert langt ind i 2021. Så de digitale evner er kommet på prøve for mange – nok særligt ledere, som er oppe i årene, har følt sig mere ude af sin comfortzone end de yngre ledere.

Lederne har skulle omstille sig til at motivere medarbejderne via Teams og sikre dialogen på en ny måde. Det har ikke været nemt

FORTSÆTTES...

og der er ingen tvivl om, at der fortsat skal arbejdes med udviklingen af digital ledelse. For vi kommer ikke tilbage til den tilstand, der var før coronakrisen. Mange medarbejdere har fundet glæden ved at kunne arbejde hjemme, mens andre har haft meget svært ved det. Så der ligger en stor ledelsesmæssig opgave i at skulle onboarde eksisterende medarbejdere, når de skal til at møde op på arbejdspladsen igen.

Vi må nok også erkende, at mange virksomhedsejere og ledere har haft svært ved at give slip gennem hjemmearbejde – til trods for den store tillid der normalt er mellem ansatte og ledere. Var man nu også sikker på, at de ansatte rent faktisk fik noget fra hånden, nu hvor de var derhjemme? Min oplevelse er, at vi har været meget produktive under coronakrisen og at de ansatte tager deres arbejde meget seriøst – uanset om man arbejder på kontoret eller derhjemme.

Ledere har skulle og skal fortsat tænke fleksibilitet.

Tror du dansk ledelsesstil er forandret for altid?
Måske, det vil tiden jo vise. Jeg tror helt sikkert, der i den yngre gruppe er sket store ændringer, som fastholdes, hvorimod den ældre ledergruppe nok har større sandsynlighed til at falde tilbage i tidligere mønster.

Jeg tror, vi skal opfinde det virtuelle 'kaffekøkken'. Med det mener jeg, at de sociale elementer på vores arbejdsplads skal gøres virtuelle og helt legitime. Vores ledere skal simpelhent facilitere korte eller længere breaks, som kaffemaskinen ofte er på arbejdspladsen. Det er her, man lige får sagt hej til sine kollegaer, kommer med komplimenter og kammeratlige kommentarer og ellers lige vender stort som småt.

> Alt det sagt, så er vi meget KPI fokuseret i Danmark

En anden ide kunne være, at mindre grupper aftaler at holde virtuel frokost sammen. Det kunne være mange andre ting, men det vigtigste er, at lederne er opmærksomme på det fraværende sociale element, der er så vigtigt for virksomhedskulturen og arbejdsglæden. Lederne skal gå forrest og motivere til det.

Længere møder via Teams er krævende og stiller store krav til lederen. Det er svært at fastholde alle medarbejdere og ofte læses der mails osv., mens mødet er i gang. Virtuelle møder fungerer særligt godt, når der drøftes drift og/eller afrapportering. Hvorimod de kreative processer i virksomheden fortsat virker bedst, når man er fysisk sammen.

Oplever du, at modebranchen har en anden ledelsesstil end andre brancher?
Grundlæggende ja. I modebranchen er der mange kreative mennesker, som drives af en særlig passion og engagement, der historisk tager beslutninger med afsæt i følelser fremfor fakta og data. Branchen har i årtier været dygtigt drevet af, hvad man tror, fremfor hvad man ved, hvilket også har en afsmittende effekt på ledelsesstilen.

Men selv modebranchen har erkendt – nok lidt senere end andre brancher, at de skal være mere datadrevet. Derfor er der i mange modevirksomheder hentet nye – og ofte yngre, kompetencer ind på alle niveauer af ledelseslaget. Det har selvfølgelig ændret ledelsesstilen de seneste år, og ændret hele processen fra den kreative ide til et færdigt produkt.

Den 'gamle' fremgangsmåde med at sælgerne kommer med deres holdninger og tro på nye kollektioner, er i højere grad ændret til: hvad ved vi faktisk om kundernes ønsker?

Oplever du ændringer i ønsker om kvalifikationer til nyansatte ledere?
Det faglige niveau er vokset meget de seneste 5-10 år. Der er nye krav til ledelse og de unge, som søger ind i branchen på lederniveau, er meget bogligt veluddannet og vidende. En salgschef skal i dag gerne have en længere uddannelse og besidde evnen til at dygtiggøre sig løbende. Tidligere var det ikke unormalt, at den bedste sælger også blev salgschef, selvom vedkommende måske ikke havde lederevner.

Generelt er der kommet meget fokus på ledelse de senere år, hvilket også understreges med temaet til dette magasin. Vi lever i en global verden og med hurtige forandringer, der stiller store ledelsesmæssige krav til bl.a. sprog- og it-kompetencer – learning by doing er ikke længere nok.

Hvordan tackler man nyansættelser, når man ikke kan mødes?
Tilbage i marts måtte alle jo mere eller mindre omstille til Teams-møder. Det er jo ikke det samme som et fysiskmøde, med det kan godt bruges. I vores search efter nye lederkandidater tager vi de indledende møder via Teams og først til den sidste samtale – hvor kandidaten møder virksomheden, afholder vi dialogen ved et fysisk fremmøde, som selvfølgelig afholdes efter alle forskrifterne fra Sundhedsstyrelsen.

Vi fastholder det fysiske møde, da det er en nødvendighed for begge parter at kunne mærke hinanden.

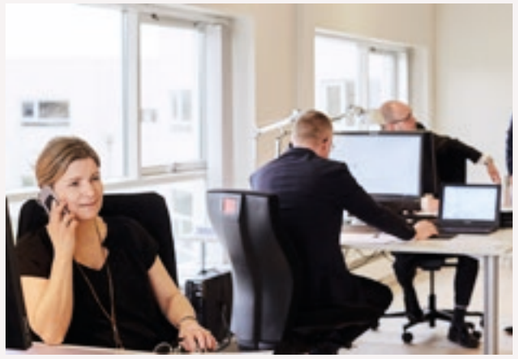
> Jeg tror, vi skal opfinde det virtuelle 'kaffekøkken'

Har den digitale search gjort det mere usikkert at ansætte nye medarbejdere?
Vi oplever ikke et ringere resultat i vores search cases. Vi er meget grundige også selvom det meste nu forgår via Teams. Vi arbejder stenhårdt på at kunne mærke mennesket bag skærmen, hvilket er mere krævende end man lige tror, og rejsen hen til den endelige kandidat er lidt sværere end tidligere, men vi kommer der hen uden nogen ændringer i det endelige resultat i forhold til den normale fremgangsmåde.

Digital ledelse, hvordan griber man det an som leder?
Som leder er det vigtigt huske på det uformelle. Man kan godt afsætte tid til mindre korte møder på blot 5-10 minutter uden en egentlig agenda, men blot med det ønske om at sige hej og spørge ind til hvordan det går med hjemmearbejdet og eventuelle udfordringer.

Mange overser, hvor mange gange man faktisk så hinanden på arbejdspladsen og hvor mange mindre vigtige og ikke vigtige ting, der blev sagt eller talt om. Man må ikke undervurdere den daglige opmærksomhed fra leder til ansatte.

Tror du, at virksomheder afholder sig fra lederskifte pga. coronakrisen?
Nej det oplever jeg ikke. Men jeg oplever derimod, at de ledere, som allerede er i job, er sværere at få til at skifte til et nyt i en ny virksomhed. Men det er nu nok ikke så unormalt i en krisetid.



Hvad har været din største aha oplevelse det seneste år?
Det er, at danske ledere og virksomheder har udvist en ekstrem kreativitet, sammenhold og fightervilje. Denne krise har virkelig fået os til at rykke sammen og bakke op om virksomheden, man er ansat i, hvilket helt sikkert skyldes den kultur, man har dyrket i virksomheden. Krisen har vist os, hvor vigtig ledelse og beslutningskraft er, og at tilfredse medarbejdere er villige til at gå maget langt for at få virksomheden gennem krisen.

Som leder og ejer skal man huske at få samlet alle op, når vi er gennem krisen og nærmer os normale tilstande igen.

Om HumanTrust

Rekrutteringsvirksomhed	
Etablereringsår:	2013
Antal ansatte:	9 – heraf 7 Headhuntere og 2 Back Office
Årlige rekrutteringer:	147 i 2020
Afdelinger/kontorer:	2 – et i Aarhus og et i Horsens
Kerneområder:	Food, produktion og teknik, Byg og bo, Fashion og livsstil, Auto og logistik samt Tech og it

ER BESTYRELSEN KLÆDT RIGTIGT PÅ?

"Undersøgelser har vist, at 6 ud af 10 bestyrelsesmedlemmer ikke mener, at deres bestyrelse besidder de rette kompetencer. Her ligger ansvaret primært hos bestyrelsesformanden i samarbejde med virksomhedsejeren. Det kan være svært at "fyre" et bestyrelsesmedlem, men det er bydende nødvendigt"

Interview med Joakim Bruchmann, CEO & co-founder, nBoard

Hvad er situationen lige nu?

I kølvandet på corona-krisen er behovet for en omstillingsparat organisation blevet mere tydelig end nogensinde før. Retail branchen fik trukket en stor sort sæk ned over hovedet 'over night' og nogle af de virksomheder, som ikke har formået at nytænke deres forretning i en fart, er ramt hårdt og måske endda på randen af konkurs.

> Bestyrelserne står foran radikale forandringer de næste år, hvilket er i alles interesse

I perioder som denne skilles fårene fra bukkene – og den professionelle bestyrelse, som guider og støtter direktionen, har vist sin tydelige værdi. En bestyrelse er dog ikke blot en bestyrelse. For at være værdiskabende skal bestyrelsen arbejde struktureret og bestå af medlemmer med relevante kompetencer.

Hvorfor er debatten om bestyrelserne så fremtræden for tiden? Er det en midlertidig problematik, eller er der nogle strukturelle ændringer i den måde, virksomhederne bør arbejde på?

Både og – Corona har helt sikkert accelereret nogle ting, som allerede var i bevægelse, men de underliggende tendenser er uændrede. Den moderne bestyrelse er et støtteorgan, som ikke kun mødes fire gange om året til en frokost for at underskrive nogle dokumenter. Bestyrelserne er rykket markant tættere på direktionen for at støtte og udvikle virksomheden bedst muligt – hvilket især synliggøres i krisetider.

Joakim Bruchmann

Bestyrelserne ses i højere grad som et støtteorgan i form af en gruppe mentorer, end de ses som et kontrolorgan. De administrative ting klares imellem møderne. Hertil er der selvfølgelig stort fokus på diversitetsproblemerne, der er et resultat af lukkede netværksrekrutteringer.

Dette illustrerede Børsen på bedste vis med deres overskrift 'Masser af dynamik og udskiftninger på bestyrelsestoppen i 2021' til et billede af 20 nyvalgte bestyrelsesmænd uden én kvinde repræsenteret. Et selvmål af dimensioner som Bjarne Corydon (chefredaktør) senere måtte undskylde for. Det illustrerede behovet for åbne rekrutteringsprocesser sort på hvidt.

Hvordan går det i de danske bestyrelser?

Bestyrelserne er homogene og statiske og indeholder slet ikke de kompetencer, som kan løse virksomhedernes akutte problemer. Et studie fra CBS estimerer, at kun knap 20 procent af de danske aktieselskaber har en professionel bestyrelse med eksterne medlemmer, på trods af at samme studie også slår fast, at der er en betydelig gevinst på både top- og bundlinje ved at have en professionel bestyrelse med eksterne medlemmer. Det gennemsnitlige bestyrelsesmedlem sidder i 6-11 år, og selvom digitalisering ikke er et nyt begreb, er der stadig mange bestyrelser, som ikke dækker dette område i tilstrækkelig grad.

I nBoard arbejder vi ud fra fem principper. Det ene kalder vi rotationsprincippet, og det betyder, at vores anbefaling er, at et bestyrelsesmedlem udpeges for en periode på to år med mulighed for forlængelse. Dette gøres for at sikre, at der tages aktiv stilling til, om der er behov for nye kompetencer.

Er der nogle kompetencer, som du mener skal være repræsenteret i enhver bestyrelse?

Ja – helt klart. Specielt i modebranchen er de traditionelle spillere pressede fra mange fronter. Den globale tøj-industri er en af de helt store skurke, som står for omkring 10 pct. af den globale CO^2 udledning. Hvis ikke man har en klar bæredygtighedsprofil i bestyrelsen som har indgående kendskab til problematikkerne, er det et naturligt sted at starte. Den anden profil, som alle bestyrelser bør have, er et bestyrelsesmedlem, der er ekspert inden for online-handel og de muligheder samt udfordringer, der ligger heri.

Til sidst bør enhver bestyrelse have en iværksætterprofil, som får de skøre ideer, der ofte er gale, men til tider geniale. Udover dette er det naturligvis vigtigt at have kompetencer inden for ledelse og forretningsudvikling samt brancheforståelse, helst forankret hos bestyrelsesformanden og eventuelt næstformanden.

Hvordan kommer man i gang med at sætte drømmeholdet til bestyrelsen?

Jeg anbefaler, at man gør det til en rutine at evaluere bestyrelsen årligt for at sikre sig, at de rette kompetencer er repræsenteret. I den forbindelse kan en eventuel udskiftning tydeligt begrundes fagligt. Undersøgelser har vist, at 6 ud af 10 bestyrelsesmedlemmer ikke mener, at deres bestyrelse besidder de rette kompetencer. Her ligger ansvaret primært hos bestyrelsesformanden i samarbejde med virksomhedsejeren. Det kan være svært at 'fyre' et bestyrelsesmedlem, men det er bydende nødvendigt og det holder bestyrelsesmedlemmerne til ilden.

Om nBoard

Nordens største rekrutteringsplatform for bestyrelser og advisory boards, som hvert år rekrutterer for hundredvis af virksomheder. Hos nBoard arbejder vi for at gøre rekrutteringen til de danske bestyrelser og advisory boards transparent og kompetencebaseret i modsætning til den herskende relationsbaserede tilgang. Dette nye paradigme kalder vi 'Bestyrelseskultur 2.0'.

Hvordan ser fremtidens bestyrelser ud?

Fremtidens bestyrelser er sammensat med afsæt i kompetencer. Tantebestyrelserne er uddøde, enten fordi de er blevet professionaliserede, eller fordi de virksomheder, der havde dem, ikke længere eksisterer. 5 ud af de 10 mest værdifulde selskaber i verden er stiftet efter 1990 (Amazon, Facebook, Tesla etc.) og har overhalet de virksomheder, der ikke var innovative og omstillingsparate nok – og her spiller den strategiske retning vedtaget i bestyrelsen en helt central rolle.

> Bestyrelserne er rykket markant tættere på direktionen

Hvad angår sammensætningen, vil fremtidens bestyrelser være langt mere mangfoldige. I stedet for at have 5-7 bestyrelsesmedlemmer, som alle har ledelseserfaring som topchefer, vil specialisterne finde deres vej ind i bestyrelseslokalerne. Der kommer til at være yngre profiler med hård teknologisk baggrund. Der kommer til at være en specialiseret profil med forståelse for FNs verdensmål og branding i den forbindelse. Der kommer måske til at være et bestyrelsesmedlem, som ikke har kommerciel baggrund, men repræsenterer den primære kundegruppe. Bestyrelserne står foran radikale forandringer de næste år, hvilket er i alles interesse.

MERE EFFEKTIV FRA DISTANCEN

"Jeg synes, at vi i Danmark skal starte med at rose os selv for at være omstillingsparate. Jeg har stort set kun hørt succeshistorier om den digitale omstilling, vi har været igennem"

Interview med Claus Kenberg, Director of E-commerce & Marketing, GoGift

Hvad mener du digital ledelse er i 2021?

I relation til Covid-19 er digital ledelse for mig blevet en arbejdsform, der i praksis sker fra distancen – men hvor digitale værktøjer gør det muligt at opretholde både samarbejde og fortrolighed med sine kolleger. Set i lyset af det store digitale skridt vi har taget under Covid-19, mener jeg, at digital ledelse har fundet et nyt, anderledes, og ikke mindst et bedre niveau.

> Vi er som ledere blevet udfordret på 'Ude af syn, ude af sind'

Vi er som ledere blevet udfordret på 'Ude af syn, ude af sind', og der er selvfølgelig ulemper – men i GoGift har det også vist sig, at have fordele i form af fleksibilitet og ved at give muligheden for en anden form for fortroligt rum end vi har været vant til. Kommunikation og synlig ledelse er – og har – altid været nøglen. Det skal vi også kunne digitalt.

Hvad bør fundamentet være som minimum nu?

De nye digitale muligheder har vist os, at under de rette omstændigheder kan vi arbejde mere effektivt fra distancen – både hvad angår det reelle arbejde, men også hvordan arbejdet tilrettelægges med privatlivet. I GoGift har alle en bærbar, som de kan tage med hjem, og som samtidig giver dem de adgange og programmer, de har behov for. Jeg vil mene at muligheden for at kunne arbejde effektivt hjemmefra bør være niveauet i en moderne virksomhed.

Claus Kenberg

Hvordan bevarer man virksomhedskulturen digitalt?

I GoGift har det digitale altid været en del af vores DNA – så set i dét lys bliver det ikke den store udfordring. Men vi har samtidig også meget store globale visioner, og derfor handler det for os ikke kun om at bære vores virksomhedskultur videre digitalt, men også globalt. Men her kan de to heldigvis gå hånd i hånd.

Hvordan bevarer vi den kreative udvikling?

Dem der kender mig, ville nok kalde mig lidt af en whiteboardfanatiker. Så at må undvære det fysiske whiteboard har for mig været en stor udfordring kreativt. Dét med at skulle omstille sig fra hurtigt og spontant at kunne samle nogle kolleger fra GoGift til en kreativ session foran et whiteboard, har vi måtte overføre til chats og virtuelle whiteboards. Det er gået langt bedre end først frygtet, og det har i dén grad vist mig, at der er sket meget hvad angår udbuddet af digitale værktøjer.

Er fastholdelse af medarbejdere en udfordring?

Det har jeg ikke oplevet under Covid-19, og jeg oplever heller ikke, at det er et tema generelt. Men jeg tror, at de nye digitale muligheder er med til at sætte krav til, at virksomhederne anerkender de fordele, som de digitale arbejdsformer har vist os. Jeg tror, at hjemmearbejde bliver mere almindeligt i fremtiden, og især de yngre generationer vil stille større krav til fleksibilitet.

Hvad er de stærkeste learnings, som vi bør beholde eller skal skille os af med?

Jeg synes, at vi i Danmark skal starte med at rose os selv for at være omstillingsparate. Jeg har stort set kun hørt succeshistorier om den digitale omstilling, vi har været igennem. Jeg tror den største learning er, at det at arbejde digitalt ikke er 'enten/eller' – men at vi med fordel kan udnytte den fleksibilitet, der ligger i 'både/og'. Mange arbejdsopgaver kan være bedre løst fra hjemmet, ligesom transport og rejseaktivitet med fordel kan reduceres i mange tilfælde uden negativ konsekvens.

Hvordan ser du ændringer i beslutningsprocesser og medarbejderinddragelse?

Aktuelt i GoGift gav det ikke anledning til de store ændringer. Projekt-, info- og ledermøder rykkede blot online via vores chat- og konferenceværktøjer. Jeg kan godt se, at de digitale arbejdsformer kan give anledning til dårligere processer, mangelfuld afdækning af stakeholders eller ringere beslutningskompetence, men jeg tror, at det vigtigste er, at ledere og ansvarlige ikke praktiserer 'ude af syne, ude af sind'. Alle ens kolleger er præcis lige så tilgængelige, som når de er på kontoret. Det kræver bare, at vi omstiller os.

Hvad gør man for at onboarde nye medarbejdere, når fysisk fremmøde ikke er muligt?

Konkret i GoGift så havde jeg faktisk en medarbejder, der startede på dagen, hvor Danmark lukkede ned. Selve onboardingen blev så gjort via vores videokonferencesystem, som samtidig viste sig at have den fordel at kunne optages undervejs som små film. Dermed havde den nye kollega en lille film til hver af sine nye arbejdsopgaver. Det blev en anderledes onboarding, men ikke nødvendigvis dårligere. Hvad angår det ledelsesmæssige, tror jeg det vigtigste er, at lederen er synlig, tilgængelig og i det hele taget holder sin virtuelle dør – til sit virtuelle kontor, åben.

Om GoGift

Nordens største gavekortleverandør

Etablerings år:	2003
Antal afdelinger:	8
Antal ansatte:	110
Nationaliteter:	12
Antal kunder i Norden:	600+ partnere
Erhvervskunder i Norden:	+7.000

HVAD ER BEDST FOR VIRKSOMHEDEN?

"Bestyrelsernes opgave med at passe på selskabet, dets aktiver og forretningsprocesser, på egne data såvel som kunders og forretningspartneres, er blevet en stor og krævende opgave"

Artikel af Tom Jacobsgaard, direktør, Bestyrelsesforeningen og CBS Bestyrelsesuddannelserne

Tom Jacobsgaard

Bestyrelsens ansvar for virksomheden

Med afsæt i selskabslovgivningen har bestyrelsen det overordnede strategiske ansvar for selskabet og derved også for digitaliseringsstrategien. Bestyrelsen ansætter og afskediger direktion – også hvor der er tale om ejerledede selskaber, og har således også ansvaret for, at der er digital erfaring og kompetence i direktionen.

Ejerne har betroet bestyrelsen ansvaret for selskabet og dets aktiver. Opgaven er at passe på aktiverne og at sikre værdiskabelsen. Og uanset, hvordan værdiskabelsen er defineret i forhold til finansielt afkast og bidrag til bæredygtighed på kort og lang sigt, er digital strategi og ledelse blevet afgørende for værdiskabelsen. Covid-19 krisen har accelereret kravene til digitaliseringsstrategi, hvor de bedst forberedte og agilt ledede virksomheder har realiseret 3 års planer på 3 måneder.

Bestyrelsernes opgave med at passe på selskabet, dets aktiver og forretningsprocesser – på egne data såvel som kunders og forretningspartneres, er blevet en stor og krævende opgave. Desuden udvikler trusselsbilledet sig hele tiden med en stigende og fortsat mere avanceret cyberkriminalitet.

Dygtigt bestyrelsesarbejde i den nye digitale æra

Konkret afhænger det af selskabets situation, branchen og konkurrencesituationen samt af selskabets størrelse og direktionens sammensætning og kompetencer. Er der f.eks. tale om en mellemstor eller større virksomhed med en velkonfigureret direktion, er det som udgangspunkt bestyrelsens opgave at sætte digitaliseringsstrategi og risikostyring på dagsordenen og indarbejde i årshjulet og at sikre, at der er de nødvendige kompetencer i direktionen og i organisationen som helhed.

Bestyrelsen skal se kritisk på egne kompetencer, så bestyrelsen kan udfylde sin rolle som checks and balances funktion i forhold til direktionens arbejde. Dette vil i særlige situationer, fx ved større investeringer eller kritiske situationer, betyde, at bestyrelsen ønsker en second opinion og/eller inspiration fra f. eks. konsulenter, de bedste virksomheder i tilgrænsende brancher, professorer mv.

Cybersikkerhed i en tid med stigende digital kriminalitet skal have topprioritet. Hele virksomheden kan risikere at blive lagt ned ved et cyberangreb, der sætter virksomhedens fremtid på spil. F.eks. hvis tilliden hos kunderne forsvinder, forretningen sættes i stå i måneder eller forretningskritisk information forsvinder. Sådanne scenarier kan koste virksomheden livet – og det er bestyrelsens ansvar.

Dette gælder også for mindre virksomheder, hvor direktionen består af én person, og som i en del virksomheder tillige er ejeren. Her kan jeg kun anbefale, at man får igangsat arbejdet på at sammensætte en kompetent bestyrelse, der kan gå ind i udformningen af såvel digitaliseringsstrategien som risikostyring og opbygning af cyber-modstandskraft. En bestyrelse bør i min optik være på mindst 5 og gerne 7-8 personer, der tilsammen har den – for selskabet, relevante erfaring og kompetence.

Bestyrelsens fokus anno 2021/2022

I min optik er der fire hovedområder: Klimaet, bæredygtighed, digitalisering og cybersikkerhed. Bæredygtighed fylder meget i modebranchen og er lige nu en af de drivende 'brand' opbyggende kræfter.

De to skarpeste råd til ethvert bestyrelsesmedlem

Man må aldrig glemme, at det er bestyrelsens opgave at varetage selskabets interesse og ikke diverse uvedkommende interesser. Man skal altid tænke på, hvad der er bedst for virksomheden, og man skal altid have fokus på de to overordnede opgaver: At passe på selskabets aktiver og at skabe et afkast af selskabets investerede kapital.

Selskabets kunder er afgørende i begge opgaver. Ingen værdiskabelse uden at der skabes værdi for kunderne. Det er også bestyrelsens og ledelsens opgave at tænke på kunderne og at være tæt på kunderne – informationsmæssigt og psykologisk. Bestyrelsen skal udfordre ledelsen på, at selskabet har information og er i stand til at have en dialog med kunderne og deres behov og adfærd, så virksomheden kan få indblik i, hvad de mangler og ønsker.

> Cybersikkerhed i en tid med stigende digital kriminalitet skal have topprioritet

Virksomheder skal kunne forstå deres kunder og være i stand til at håndtere kundebehov individuelt. Den digitale strategi og transformation er et must heri. Den dag din virksomhed er lige så god som Amazon på dette område, så er det champagne-tid.

De største trusler for danske virksomheder netop nu

Trusler og muligheder går ofte hånd i hånd. Der er f.eks. store muligheder i en digital strategi og omstilling, men samtidig ligger det til cyber-trusselsbilledet. Men man kommer ikke udenom en omfattende digital omstilling, hvis man vil overleve. Bestyrelsesforeningens Center for Cyberkompetencer har udgivet en vejledning herom.

Det samme gælder klima og bæredygtighedsdagsordenen. Det er en trussel for mange virksomheder, men kan med fordel ses som muligheder. Formålet om at bidrage til at løse verdens store udfordringer kan bringe innovation og motivation på banen, som man ikke havde tænkt på tidligere.

Godt bestyrelsesarbejde og god ledelse er løbende at stille sig selv spørgsmålet, om det er tiden til at genopfinde sig selv, som ledelse og som virksomhed.

Om Tom Jacobsgaard

Tom Jacobsgaard har været direktør for Bestyrelsesforeningen og CBS Bestyrelsesuddannelserne siden etableringen i 2013. Tom har erfaring fra 25 års bestyrelsesarbejde, blandt andet 10 år som formand for forskellige privatejede selskaber, og 30 års direktionserfaring fra danske og internationale virksomheder som bl.a. EAC og Apple Computer.

Tom har en Cand.scient. i Organisation og International Handel. Tom er Adjungeret Professor ved Center for Corporate Governance, Copenhagen Business School.

Sekretariatet • Børsen, 1217 København K • Tlf: 3374 6000 • info@weardenmark.com

Det er nemmere at dræbe en organisation end at ændre den

Thomas J. Peters, forfatter til bogen: In Search of Excellence

En særlig tak til DHL Express, Denmark