



## Det næste Danmark | #dndk

Niels Lunde, chefredaktør

Krisen har lært os at skære til. Kan vi få gavn af den stigende globale velstand, så vi øger topinjen i Danmark? Børsen analyserer, hvordan vi bliver klar til Det næste Danmark.

Del analysen og deltag i debatten på Facebook.com/borsen.dk og Twitter

# Kære ledere i erhvervslivet, er I de rigtige til at skabe vækst?

Hos Dansk Interiør Design i Saksbøbing arbejder syv mennesker med at lave høj kvalitetsbordplader. Den lille virksomhed ligger i Saksbøbing på Lolland, men trods den geografiske placering har direktør **Lars Olsen** ambitioner om at vokse og skabe nye arbejdspladser. Lars Olsen har en erklæret målsætning om at vokse med 15 pct. årligt, og et skridt på vejen mod det mål har været at ansætte virksomhedens første akademiker, **Astrid Tronhjem**. Hun er uddannet i Management of Creative Business Processes fra CBS, og idéen er, at Astrid Tronhjem skal hjælpe Dansk Interiør Design med forretningsudvikling.

Da Astrid Tronhjem læste på CBS, havde hun næppe forudset, at hun skulle gøre karriere i en lille virksomhed på Lolland, og historier som den om Astrid Tronhjem og Dansk Interiør Design er sjældne. De fleste danske virksomheder er stadig præget af krisen og ledes med et stærkt fokus på effektivitet og bundlinje. De har ikke kræfter til at tænke ud af boksen og satse på at få nye kompetencer ind i virksomheden, sådan som Lars Olsen har gjort det i Saksbøbing.

Er det et problem? Ja. Hvorfor? Fordi danske virksomheder får brug for nye kompetencer, når de skal udnytte det kommende opsving.

### Krisen frembragte ledere der kun kan skære ned

Krisen blev dybere, end vi regnede med, og den har været længe tid, end vi regnede med. Alle har skåret til, gjort sig selv mere effektive og øget deres produktivitet. Det har givet en bedre lønsomhed og det har været sundt, men det er sket på bekostning af væksten.

Tjek figuren ved siden af. Forskerne **Jens Holmgren** og **Ole Friis** har spurgt 725 mennesker i flere end 140 virksomheder. Resultatet viser, at virksomhederne i krisen har haft fokus på effektivisering og produktivitet frem for innovation og udvikling. Ikke overraskende, men alligevel tankevækkende. Undersøgelsen viser også, at virksomhederne ikke har været gode til at etablere sig på nye markeder

Jens Holmgren og Ole Friis' resultater rejser spørgsmålet, om danske virksomheder har udnyttet krisen til mere end blot at skære ned? Har de brugt krisen på at forstå, hvor i virksomheden pengene tjenes og ikke tjenes? Har de skruet en forretningsmodel sammen, som kan vokse uden at skabe kompleksitet? Har de placeret sig i de rigtige markeder, hvor væksten kommer? Har de forstået, hvad deres kunder forventer af dem i den nye digitale verden frem for i den analoge verden, som vi havde før krisen?

Risikoen er, at mange virksomheder og deres ledere har haft så travlt med krisestyring, at de efterhånden kun har ledere, der er gode til at skære ned, mens de har forsømt at have ledere med kvalifikationer til at skabe vækst.

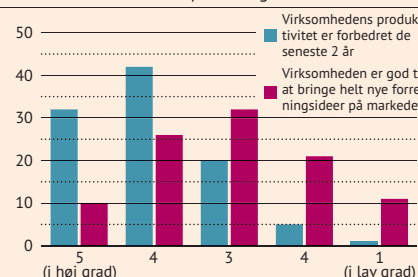
### Produktet er middel mens kunden er mål

Danske ledere skal tænke lige så meget på topinjen som på bundlinjen. De vil opleve, at vilkårene for konkurrencen ændrer sig. Naturligvis skal læren fra tiden før finanskrisen huskes, sådan at væksten sker disciplineret, men en øget omsætning vil blive et krav for at få succes.

Der skal tænkes mere kommercialt. Det gælder for eksempel innovation og ikke kun, når det gælder produkter og ydelser, men i forhold til hele forretningsmodellen. Tænk blot på adgangen til kunderne, som revolutioneres i disse år. Tænk på kundernes forventninger og på, hvor nemt det bliver for

### Mere fokus på produktivitet end innovation

Fordeling af svar på spørgsmål om produktivitet hhv. innovation fra 140 private og off. virksomheder



Kilde: "Undersøgelse af strategiarbejdet i danske virksomheder", Jens Holmgren og Ole Friis, AU Herlev, 2014

kunderne at skifte leverandør. Er en typisk dansk virksomhed, som har brugt de seneste år på at spare penge, rustet til at forstå den udfordring? Eller hvad med virksomheden, der sælger sine produkter i det fredelige Sydsverige, og som nu skal følge med efterspørgslen og brede sig geografisk, måske til det barske Rusland, er den klar til at tage sådan et ryk?

Alle virksomheder vil hævde, at de tænker på deres kunder. Men er det sandt? "Customer is king" siger et gammelt ord i marketing, men når efterspørgslen stiger, kan en virksomhed ikke bruge sådan et upræcist udtryk til noget. Det er nødvendigt med en dyb forståelse af kunden, så man ved præcis, hvad kunden ønsker, og lige så vigtigt, hvad kunden ikke ønsker.

Hvad er det, der differentierer dig i forhold til konkurrenterne, hvad er det, du er unik til, hvad er det, dine kunder virkelig sætter pris på, og hvad er det, helt præcist, der driver kundetilfredsheden i din forretning?

Har danske virksomheder, også de små og mellemstore, udnyttet krisen til at finde svarene på disse spørgsmål? Forhåbentlig, fordi kravet for at skabe vækst i de kommende år bliver, at alle i virksomheden forstår at tænke kommercialt.

Det er ikke nok at udvikle gode produkter, hvis kunderne ikke vil købe dem. Det lyder indlysende, men i mange virksomheder trives en faglig stolthed over produkterne, som naturligvis er positiv, men som risikerer at blokere for forståelsen af, at produktet kun er et middel, mens kunden er det virkelige mål.

### Brug for nye mennesker med nye kvaliteter

Det bliver stadig vigtigere at have dygtige medarbejdere, og antallet af unge mennesker bliver færre. Det vil gøre udviklingen af talenter til en anden nøgleopgave.

Tiden vil blive præget af en åbenhed, som vi ikke har set før. Kunderne vil forvente at blive inddraget i udviklingen af nye produkter, og på grund af de digitale medier vil konkurrenterne kunne kigge med. Det kræver nye kompetencer, som især findes i den unge generation. Virksomhederne får brug for mennesker, som har evnen til at undre sig over tilsyneladende uforklarlige sammenhænge, mennesker, som kan udvikle nye idéer på grundlag af ufuldstændig information, og som kan udvikle en kommercial idé på det grundlag.

Som den erfarne **Torben Ballegaard Sørensen** siger i interviewet ved siden af, er fremtiden uforudsigelig, og i den situation er der brug for mennesker, der kan tænke kreativt. Det skal blive interessant at se, om de ledere, der har brugt de seneste fem-seks år på at vride små marginaler ud af driften, kan løse sådanne opgaver. Og lige så interessant bliver det at se, hvor handlekraftige landets bestyrelser er, når de opdager, at deres leder ikke er lige så god til at øge topinjen, som han eller hun var til at øge bundlinjen.

Hvad mener du? Er danske ledere kvalificerede til at skabe vækst, når opsvinget kommer? Vær med i debatten på Facebook og Twitter.

@nielslunde

## INTERVIEW

### Sørg for at tiltrække entreprenante typer

#### TRE SPØRGSMAÅL TIL:

**Torben Ballegaard Sørensen, der er medlem af bestyrelsen i bl. a. Electrolux, Pandora og Egmont.**

#### 1 Hvordan kan erhvervslivet bidrage til vækst i et kommende opsving?

Vi skal benytte os af, at vi har en bred flora af små, adrætte virksomheder. Vi skal genopfriske vores historiske evne til at tænke innovativt.

I krisen har vi haft fokus på effektivitet. Det var nødvendigt, og det skal vi fortsætte med, men nu skal vi også turde tænke ud af boksen. Ledelsen skal sørge for at tiltrække entreprenante folk og ikke kun folk med øje for risikostyring og nedskæring.

Fremtiden er uforudsigelig; ikke lineær. Derfor får vi brug for kreativitet. Bestyrelserne skal værne mod overdreven fokus på regler. Der skal sættes tid af til at udvikle og designe nye forretningsmodeller. Designtænkning vil erstatte gammeldags Porter-tænkning.

#### 2 Hvad er den største barriere?

Efter en istid er landskabet trykket. Vi er alle mentalt præget af krisen og dens dybde. Mange er bange for at give slip på den hårde styring, som vi har vænnet os til.

Det er svært at tænke på en ny måde i den daglige ledelse og i bestyrelsen. Det er imidlertid vigtigt at huske, at kravet i de kommende år handler om et både-og. Virksomhederne skal både holde fokus på deres produktivitet og arbejde med deres innovation. Det må ikke længere være enten-eller, for det skaber en alvorlig barriere mod vækst.

#### 3 Hvad gør du selv?

Jeg forsøger at sætte to vigtige temaer på dagsordenen i de bestyrelser, jeg arbejder i.

Det ene er innovation, altså at man hele tiden forsøger at forestille sig, hvad forbrugeren ønsker sig om tre-fire år, og skabe svaret herpå. Den digitale udvikling vil få kolossale konsekvenser for alle virksomheder, også tunge industrivirksomheder som **Electrolux**, hvor vi lige har købt **GE's** hvidvaredivision for 20 mia. kr. som et led i styrkelsen af vores forhold til kunderne i den nye digitale verden.

Det andet er talent. Det er afgørende, at bestyrelsen inspirerer direktionen til at fokusere på udviklingen af virksomhedens talentmasse, så den er parat til at realisere nye forretningsmodeldesign.



PR-foto