

# FORMÅL

EN GOD FORRETNING

TAGER DU KVARTALS-  
BESLUTNINGER, ELLER  
TAGER DU DE RIGTIGE  
BESLUTNINGER?

DER EKSISTERER  
ET AUTENTISK  
FORMÅL I ALLE  
VIRKSOMHEDER.

STRATEGI STARTER  
I EKSEKVERING.  
HANDLING TRUMFER  
ALTID HÖLDNING.

SIDDER DU MED  
ET KONSTRUERET  
BRAND PURPOSE,  
ELLER ER DER EN  
KLAR RETNING?

# INDHOLD

---

<b>1</b>	INDLEDNING	<b>2-15</b>
<b>2</b>	FORMÅL	<b>16-23</b>
<b>3</b>	SALG	<b>24-33</b>
<b>4</b>	KULTUR	<b>34-45</b>
<b>5</b>	IDENTITET	<b>46-55</b>
<b>6</b>	LEDELSE	<b>56-67</b>
<b>7</b>	VIRKELIGHED	<b>68-75</b>

---

# KAPITTEL 1

## INDLEDNING

Sådan ser vi det

# N

år en virksomhed balanceret og struktureret fokuserer på at skabe meningsfulde forandringer i verden, og som resultat evner at tjene penge, eller opnår den ønskede værdi, øger det medarbejdernes passion. Det inspirerer dem, da de oplever en større mening i deres arbejde og føler sig mere trygge. I en tid, hvor vi har det meste, er jagten på mening stærkt intensiveret hos alle medarbejdere i alle virksomheder, hvilket er ganske sundt, da der stilles højere krav til kvalitet og omtanke i alt, hvad man gør.

Et klart formål er svaret på, hvorfor virksomheden eksisterer og er den helt overordnede drivkraft. En tydelig bevidsthed herom hjælper med at styre mennesker gennem forandring, fremmer motivation og skaber et ultimativt fokus for hele virksomheden, hvis det er oprigtigt. Formålet gør desuden hverdagens eksekvering markant lettere, da alle uanset position ved, hvilken retning der gælder. Ingen og intet kan pludselig skjules. Tiden for at lede

autentisk og mindske støjen er kommet til alle virksomheder.

Er du overvejende kritisk overfor relevansen af ovenstående perspektiver, vil vi gerne henvise til bogens bagerste sider, hvor du finder et udsnit af relevant data og dokumentation. Det er kun et udsnit af den overvældende dokumentation omkring værdien af dette område, der nok siger sig selv for de fleste. Det er nemlig ganske logisk som Clay Christensen, en af verdens skarpeste hjerner, simpelt konkluderer omkring værdien af at være formålsbaseret:

**Er du overvejende kritisk overfor relevansen af ovenstående perspektiver, vil vi gerne henvise til bogens bagerste sider, hvor du finder et udsnit af relevant data og dokumentation.**

**People who care about  
the game are naturally  
better at the game!**

**DIT FORMÅL BEHØVER IKKE AT  
GØRE VERDEN TIL ET BEDRE STED.  
FORMÅL HANDLER OM ET FOKUS.  
EN BEVIDSTHED OMKRING,  
HVORFOR DIN VIRKSOMHED  
EKSISTERER!**

# SÅDAN SER

Vi er dybt inspireret af de ledere, medarbejdere og virksomheder, der lever i den virkelige verden. Dem, der forstår at skabe mening for alle de mennesker, der arbejder i, med og omkring virksomheden. Det er også de virksomheder, der har de bedste forudsætninger for at lykkes kommercielt, da de alle er bevidst om, hvad de arbejder hen imod. De evner at lave fravalg, træffe effektive og klare beslutninger, skabe tryghed og sætte deres formål højere end politiske kampe. Vores anbefaling er, at du som virksomhed er nødt til at have dette skarpe dobbeltfokus, hvor formål og forretning er kombineret i alt hvad du gør. En forældet opfattelse er, at det er dyrt at være 'formålsdrevet'. Samtlige undersøgelser viser det modsatte. Den antagelse bygger typisk på, at man betragter formålsdrevne aktiviteter i et CSR-perspektiv, hvor det slet ikke udspringer. Formålet er reelt hele det kommercielle fundament. Det er det fokus, den drivkraft og den ambition virksomheden tydeligvis jagter, derfor betragter vi bestemt kapitelfonde, Formel 1 teams og Sonos som formålsdrevet på lige fod med mere social-økonomiske organisationer såsom Greenpeace, Læger uden Grænser og Red Barnet. Fælles for dem alle er, at de er meget fokuserede, passionerede og tydelige



omkring, hvad de skal realisere som virksomhed eller organisation. Formål skaber uden tvivl det optimale fokus for enhver organisation, hvilke er en pointe med store gevinster til følge. Desværre er der enormt meget støj derude, og mange er til fals for tidens trends. Som eksempelvis den eksponentielle kurve, som vi har hørt på i 10 år, der efter sigende er lige ved at udrydde alle tænkelige forretninger. Vi må konstatere, at det desværre er blevet mere til en forretning i sig selv at komme med den slags frygtbaseret 'disruptive' inspiration og højtrægende innovative omstillingsprocesser end rent faktisk at komme ned i maskinrummet og gøre en reel forskel. Man skal naturligvis følge med i den løbende innovation, også den radikale, og sikre, at det ikke går hurtigere udenfor virksomheden end inde i virksomheden. Vi anbefaler dog, at man er stærk kritisk overfor konsulenter, reklame- og kommunikationsfolk, der ofte er den fraktion, som initierer nye, ofte meningsløse konstruktioner og dagsordner. Det er oftest ikke relevant inspiration men manipulation, som vi ser som direkte livsfarlig. Alt for tit er det en invitation til et de-fokus. Alt for ofte bliver der talt for meget, hvor de grundlæggende problemstillinger ikke tages alvorligt nok. Der er reelt ikke mange tricks i at drive virksomhed. Vi oplever, at dem med helt styr på de grundlæggende discipliner klarer sig ekstremt godt.

# VI DET

# INNOVATION I DAG

**LAD DIG IKKE FORSTYRRE AF DISRUPTION.  
HOLD SOM ALTID ØJE MED INNOVATION.  
ORIENTER DIG BREDT.**

Når Volvo, hvis formål er at udvikle biler, hvor ingen dør, i 2020 også annoncerer, at omkring 50% af alle deres biler kører på el fra 2025, skaber det naturligvis enorme konsekvenser i markedet. Det er store forandringer, der implementeres nu! Volvo er et af de globale ledende bilmærker, og mange andre som Audi, BMW, Citroën mv. har naturligvis samme udmeldinger. Udover at der er en masse leverandører af reservedele, der snart sidder tilbage med de forkerte dele, da Volvo blot skal bruge et batteri og en computer, så rammer konsekvenserne bredere, og spørgsmålet er hvilken relevans benzinstationer vil have indenfor en årrække? Hertil kommer, at der på stationerne sælges 40% af alt slik og sodavand, 28% af al tobak og 39% af alle trykte medier, bare for at tage et par eksempler på de konsekvenser, det også får for alle de virksomheder, der ikke har ét ord om biler i deres strategiplan. Det er ikke disruption, men blot hardcore innovation der rammer meget hårdt, hvis man ikke følger med og har en plan for omstilling af sin forretning.



Virksomheder bør stille langt, langt større krav til ekstern hjælp og sikre sig, at de køber konkrete resultater og en reel eksekvering af problemstillinger. Er det ikke tilfældet, bør man søge at løse det internt i virksomheden eller bygge det ordentligt op gennem nyansættelser.

Vi har adskillige gange set, fx en ny direktør eller salgsdirektør blive ansat med trompeter og flag, hvor det første de gør er at ringe til et konsulenthus og bede om hjælp til at udvikle og implementere en strategi. Det smager af, at der er sket en fejl i selve rekrutteringen, da de ikke selv kan løse opgaven, og måske derfor ikke er den rette til jobbet.

De mest inspirerende ledere, vi har mødt på vores vej, anvender ikke formuer på at købe legitimitet for deres beslutninger ude af huset. De udviser større selvtillid, kører tydeligt i trit med deres organisation, og sikrer, at virksomheden selv evner at eksekvere på dens formål.

Vi er optaget af at mindske støjen og påpeger konstant, hvordan vi alle bliver bedre til den komplicerede eksekvering i en mere simpel form. Vi giver derfor her et bidrag, der søger at komme tættere på den operationelle virkelighed, hvor vi selv lever. Vores formål er, at gøre virksomheder relevante gennem deres autentiske formål og realisere det konsekvent i hele forretningen. En præmis der ikke kan realiseres uden et formål. Det gør vi ved at inspirere til, hvordan man bedst driver virksomhedens grundlæggende discipliner: at balancere forretning og formål for at skabe det højeste kommercielle resultat.

## DET ER NEMMERE SAGT END GJORT...

Få virksomheder arbejder konsekvent med deres formål, fordi det er et ubehageligt sandhedsserum, der skærer det meste larm væk og kun efterlader plads til det, som virksomheden rent faktisk er sat i verden for. Samtidig oplever vi, at det reelt er de færreste virksomheder, der har styr på virksomhedens grundlæggende formål. De har glemt det nede ad vejen og er blevet forført af regnearket. Sat på spidsen finder de det gang på gang vanskeligt at argumentere for deres eksistensberettigelse, og det er selvom, at de fleste virksomheder er kommet til verden ved at løse et problem eller en udfordring. Vi oplever, at de fleste har glemt det grundlag, de er født ud fra. Andre har aldrig fået formuleret formålet, så det kan anvendes i virksomheden. De fleste virksomheder har typisk et 'brand purpose', som er en halvhjertet konstruktion omkring deres produkt eller serviceydelse, og derfor ikke er autentisk bundet sammen med virksomhedens fundamentale formål.

Et klart formål bakker 100 % op omkring den daglige eksekvering. Omvendt er de, som har et klart formål, ofte ikke tro mod det i deres adfærd internt såvel som eksternt. Selvom de fleste aktionærer, ejere og bestyrelser er helt enige i den formålsdrevne præmis, ser vi skræmmende sjældent, at de samme mennesker tager konsekvensen af den anerkendelse, som formålet afføder. Formålet ender

alt for tit med at blive anvendt som en meningsløs marketingskonstruktion eller en overfladisk skal. Det er på trods af, at formålet har potentialet til at blive det absolut vigtigste aktiv, der binder virksomhedens effektivitet og kommercielle succes sammen, som man fx oplever i Ørsted, Grundfos, Volvo og mange andre i disse år.

Et autentisk formål simplificerer beslutningsprocesserne overalt i virksomheden på alle niveauer. Det er en direkte forudsætning for en optimal indretning af virksomhedens forskellige discipliner. Hvordan kan en virksomhed, der reelt ikke (længere) er bevidst om, hvorfor den eksisterer, være relevant i et marked der netop skriger på relevans og mening?

## Enhver ambitiøs topleder bør i dag kunne svare på, hvorfor virksomheden eksisterer og hvorfor deres medarbejdere tager i håndtaget hver dag!

Et klart formål er et effektivt strategisk værktøj til at lave en lang række fravalg, hvilket er essensen af enhver strategi.

En af de udfordringer mange medarbejdere oplever, handler om at prioritere mellem de mange aktiviteter, projekter, møder og konkurrerende dagsordner i hverdagen. Den enkelte medarbejder risikerer at blive enormt ineffektiv og i værste fald skaber det splid mellem ansatte fremfor at samle dem. Når formålet sættes først, så får alle en



legitim mulighed for at sige 'nej'. Hvis det, du sidder med, ikke hjælper med at realisere formålet, der er vigtigst, bør du så fortsætte med at bruge tid og ressourcer på det? Skal vi sige ja til en ordre, der vil se godt ud kortsigtet i kvartalsregnskabet, men som vil udfordre eller direkte modarbejde vores formål? Som udgangspunkt 'nej'. Hvis det ikke truer eller har indflydelse på virksomhedens overlevelse, så bør du altid vælge den langsigtede tilgang. De fleste organisationer overlever mennesker, hvor vi kun er ansat for en tid, og derfor bør beslutninger altid pege så langt øjet kan række i et ubegrænset perspektiv.

Uanset hvad du vælger at gøre i disse situationer, så bør du være pinligt bevidst om, at dit valg fremadrettet definerer, hvem man er som virksomhed. Det sender et klart signal til det ydre marked, hvor kunder og samarbejdspartnere med det samme danner sig et billede af virksomheden.

Endelig sender det også tydelige signaler til dit indre marked, hvilket måske endda er endnu vigtigere, da du enten vil øge tillid og loyalitet internt eller skabe en begyndende mistillid, hvor du siger ét og reelt gør noget andet, når der opstår udfordringer. Formålet skal derfor være det afgørende filter for, hvordan du fremadrettet tager beslutninger. Det vil vise alle, hvad dit formål er, og hvordan det ser ud, når du aktivt vælger at bruge det i dagligdagen. Det viser, hvilken vej du ønsker at gå fremadrettet. Bankskandalerne, med Danske Bank i den gule førertrøje, er et tydeligt eksempel på, at kortsigtet profit har været styrende for en masse beslutninger med den konsekvens, at virksomhederne er sat lysår tilbage og sikkert aldrig kommer tilbage i den position, de havde opbygget gennem de sidste 100 år. Vi er i alt hvad vi laver primært optaget af 'hvordan'. Vi laver operationel eksekvering 'live'

sammen med de aktuelle medarbejder eller ledere. Vi anerkender naturligvis viden og erfaring, men ser hellere, at vi fokuserer på et autentisk formål som en interessant vej frem, hvis du skal omstille dig, arbejde på tværs og skabe en relevant sammenhængskraft. Det lyder nemt, men er krævende at efterleve i virkeligheden. Til gengæld er gevinsten, at hele virksomheden transformeres til det bedre ift. medarbejdernes trivsel, effektivitet, relevans og dermed også resultatet på bundlinjen. Hertil skal man passe meget på at tage beslutninger på baggrund af 'best practice'. Vi oplever, at virksomheder og deres organisationer er unikke, hvor de absolut bedste løsninger altid fremkommer i præcise kompetence-sammensætninger, som det næsten er umuligt at lægge en 'best-practice' model ned over.



Konsulenthuse elsker at tale 'best-practice'. Men det betyder reelt, at de bygger på fortidens præmisser.

Virksomheder bør stille krav om konkret eksekvering og betinget effekt.

# KAPITTEL 2

## FORMÅL

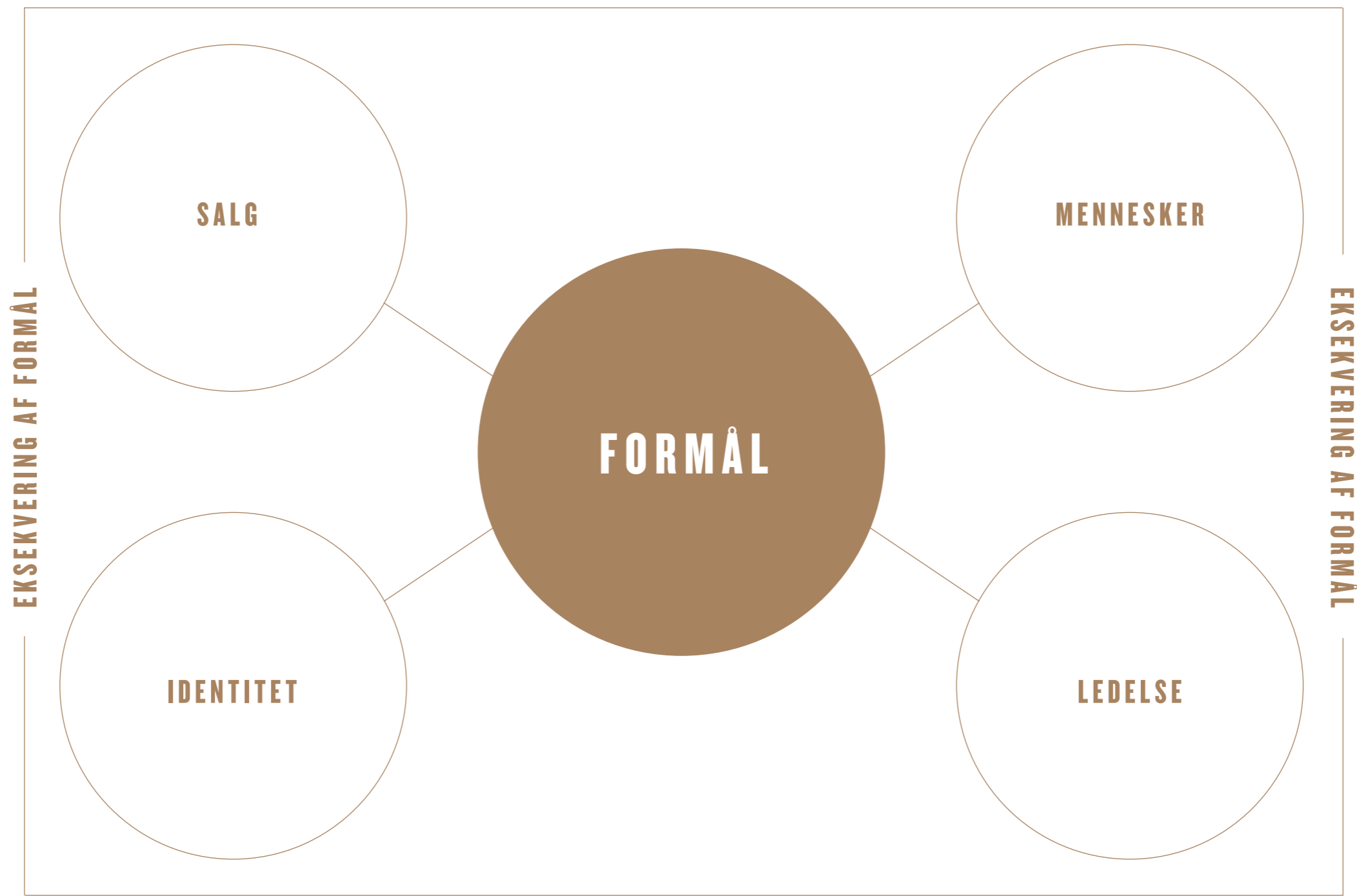
Dit formål skal gennemsyre alt

# Ø DIT FORMÅL SKAL GEMME SYRE ALT



Vi har fokuseret på fire kerneområder, der er afgørende for at omstille sig til et dynamisk marked, hvor enhver succesfuld virksomhed skal være relevant for at overleve. Det er de områder, vi oplever, som giver størst værdi. Vores tilgang til at forbedre dem alle kan desuden anvendes som inspiration til, hvordan du kan tage beslutninger overalt i virksomheden. I alle dele er et autentisk og klart formål centralt og en katalysator for samtlige strategiske beslutninger i virksomheden. Alle områder er klassiske og velkendte discipliner, men de volder fortsat store problemer for de fleste virksomheder. Meget få virksomheder kan reelt sige, at de har helt styr på

disse helt grundlæggende discipliner, og det falder sammen med en virkelighed, hvor alle siger, at de har opfundet det nye og mest spændende. Støjniveauet er stærkt stigende, og vi ser igen og igen virksomheder løbe dybt motiveret i den forkerte retning i stedet for at starte med at få styr på de grundlæggende discipliner. Det er måske ikke så innovativt og spændende, men det er her, hvor der reelt ligger store værdiskabende perspektiver og ofte et stort potentiale for virksomhedens egen innovation. Det er herfra et klart formål skal udspringe, og det skal være med et 100% autentisk engagement.



### SALG

Den klassiske salgsproces har ændret sig. Salg handler i dag udelukkende om formidling og skabes bedst gennem et samarbejde med kunden. Alligevel sælger de fleste fortsat en konstruktion, der er defineret ud fra den efterspørgsel, man tror, at forbrugeren kalder på i stedet for at kommunikere sit formål tydeligt i markedet og finde dem, som tror på det samme som dig. Læg hertil at kunderne er blevet langt mere bevidste og emotionelle, hvilke skal adresseres for at skabe interesse for dit produkt i et marked, hvor udbud og transparens er eksploderet.

### MENNESKER

Mennesker, og dermed kulturen, bliver ofte negligeret, selvom den er afgørende for både trivsel og eksekvering. Det har altid været billigere at beholde og udvikle talent end at rekruttere nyt. Hertil kommer også, at antallet af uklare og meningsløse møder, sygefravær og 'svære' beslutninger falder dramatisk med et klart defineret formål. Al rekruttering og talentudvikling bør starte i virksomhedens formål for at sikre, at den største udløsning af initiativ, passion og kreativitet hos den enkelte medarbejder altid er tilstede.

### LEDELSE

En plan er aldrig bedre end eksekveringen. Mange ledere følger ikke egen strategi til dørs igennem løbende motivation og data-drevet formålstjek. Det er lederens fornemste rolle at sikre, at folk forstår, tilslutter sig, føler sig inkluderet og gør medarbejderne i stand til at eksekvere på strategien. Ledelse handler altid om mennesker først og økonomiske resultater bagefter.

### IDENTITET

De fleste har en overfladisk identitet, som ikke visuelt hænger sammen med virksomhedens adfærd, der ligeledes er uklar. Der skal være en klar visuel balance mellem identitet og det formål, der ligger til grund for virksomhedens adfærd. Typisk har en virksomhed udviklet sig i forskellige retninger, sektioner er vokset fra hinanden, og enkelte afdelinger har overtaget styringen af et ellers fælles mål. Det kalder kun endnu mere på en stærk identitet, der sætter en klar retning og et sammenhængende udtryk, der konstant bliver vedligeholdt.

På de følgende sider vil vi gå mere i dybden med hvert område. Det er dog vigtigt at forstå, at du ikke kan nøjes med at lykkes i én disciplin. Det kræver et samspil af alle fire for at få strømlinet din virksomhed. Formålet skal gennemsnitligt virkesheden hver dag, hele tiden, i alle beslutninger, på alle niveauer. Til gengæld garanterer vi så også, at din virksomhed klarer sig bedre end nogensinde før, hvis det bliver jeres nye virkelighed.



“

**Our purpose is to offer guests moving and extraordinary dining experiences.**

RASMUS MUNK

Rasmus Munk er grundlægger af en af verdens mest hypede restauranter – Alchemist. Et formålsdrevet projekt udover det sædvanlige, hvor der står 7000 mennesker på ventelisten for at opleve det unikke holistiske og stærkt kontroversielle køkken.

# KAPITTEL 3

## SALG

Salg realiseres gennem formidling

# SALG REALISERES GENNEM FORMIDLING



*Nikes onlinesalg steg 31 procent dagen efter, at Colin Kaepernick-annoncen blev frigivet.*

Måden at sælge på har altid været udsat for transformation, hvilke også er tilfældet i dag som en naturlig følge af eksplosionen indenfor hastighed, tilgængelighed og et bredt udvalg af kanaler.

**Tiden er borte, hvor man kunne nøjes med at markedsføre sine produkter og deres funktion. I dag skal man have en relevant grundfortælling for at være inspirerende og interessant.**

Dit produkt eller service er blevet sekundært i salgsprocessen. Det er blevet centralt at kunne formidle de emotionelle elementer omkring virksomhedens formål. Hvis du ikke forstår at inspirere og skabe en vækkelse, så har du problemer, da det er vejen til differentiering. Præmissen for at få lov til at kommunikere omkring dit produkt og service har ændret sig i en verden, hvor forbrugerne er blevet mere bevidste og nyder godt af et større udbud af muligheder.

Brug af emotionelle elementer i salgsprocessen er ikke nyt i de virksomheder, der følger med. Det nye er, at det er blevet afgørende at mestre de emotionelle elementer i den gældende markeds-virkelighed. Rækkefølgen, for hvordan man formidler, dem har også ændret sig. Produktet eller din service ligger absolut sidst i salgsprocessen, og du skal i dag først skabe legitimitet for at få lov til at tage folks tid og kommunikere til dem. Desuden skal du undersøge, om de tror på det, du tror på. Gør de ikke det, er du ved at tage en dårlig kunde om bord, hvilket altid er en dårlig forretning.

Selvom salg er afgørende i alle virksomheder, har ganske få reelt reageret på, at de klassiske salgsprocedurer i dag har taget form af at være en formidlingsproces. Du skal nu gøre dig fortjent til opmærksomhed, og du skal inspirere dine kunder helt ind på virksomhedens hylde - som i øvrigt bliver mere og mere digitale. Den digitale håndtering er uden tvivl vigtig, men overskygger aldrig den vigtige tillid, der etableres gennem det fysiske møde imellem mennesker.

Vores oplevelse er, at de fleste virksomheder har opbygget deres salgsproces uhensigtsmæssigt, og besværliggjort deres vej til kunderne langt mere end nødvendigt. Det er i realiteten mange af de samme elementer, der fortsat er gældende, men hele salgsprocessen skal indrettes anderledes, da du fundamentalt set ikke kan sælge noget uden at have en meget høj bevidsthed om, hvorfor du sælger det, og hvorfor det er relevant. Det betyder, at du skal kunne perspektivere jeres holdninger

og antagelser i den nuværende markeds-virkelighed og herved sætte det ind i en større kontekst. Det bliver svært, hvis ikke umuligt, hvis du ikke er bevidst om, hvorfor netop jeres virksomhed skal eksistere. De fleste virksomheder mangler et relevant eksistensgrundlag i salgsprocessen, hvilke betyder, at de mister den helt afgørende emotionelle vækkelse og interesse hos forbrugeren. Dét der netop udløser, at de vil høre mere om dit konkrete produkt eller service.

Her er det ikke nok, at jeres virksomhed har skrevet en check til velgørenhed, valgt et par af FN's verdensmål eller har taget stilling til fx en politisk eller miljømæssig dagsorden. Man skal handle på det, som man ser de mest inspirerende virksomheder gør det. Virksomheder som Lush, The Body Shop, Patagonia, United By Blue, Volvo, danske Toms eller Tesla, som af princip ikke har et marketingbudget. De øger ikke kun bevidstheden om, hvorfor de eksisterer, men inviterer deres interessenter helt ind i meningsfulde aktiviteter. De har alle en inspirerende fortælling i deres salgsproces, inden de kommer frem med det aktuelle produkt eller service. De er helt tydelige på deres formål og interagerer meget transparent i deres vej på at realisere det. Det gør dem super relevante i alle de dagsordner, som de berører. Kunderne kan også meget nemmere identificere dem i markedet, da de netop er åbne omkring, hvad de tror på.

The Body Shop bruger millioner i et aktivt samarbejde med en lang række organisationer om at berige den biologiske mangfoldighed rundt om i verden. Samtidig skaber de virkelig bæredygtige forsyningskæder, hvor det er muligt. Volvo, hvis formål vedrørende sikkerhed, er at ingen må dø i en Volvo i 2020, bevæger sig ligeledes inspirerende på markedet i jagten på at realisere dette. Senest har de delt 45 års sikkerhedsforskning med konkurrenterne ved at lægge det hele på nettet for at øge hastigheden i at realisere deres formål. Toms arbejder transparent og dybt ansvarligt i hele deres værdikæde, som starter hos 5.000 kakao-landmænd fordelt over hele verden, hvor kosmetikvirksomheden Lush blander sig i et hav af globale dagsordner i deres arbejde på at forbedre hele kosmetikindustrien. Patagonia, som i den grad er kendt for at 'walk the talk', tager udelukkende beslutninger, hvor hensynet til vores planet altid står foran kommercielle gevinster. Fælles for dem alle er, at de inspirerer mere end andre, og de opnår en opmærksomhed, der er uvurderlig i deres positive kommercielle udvikling.

# Ingen gider høre, hvordan du opbygger lokalsamfund, hvis du ikke betaler selskabsskat.

lere undersøgelser (se side 80) viser, at forbrugerne er blevet langt mere emotionelle i deres købsproces. De orienterer sig på nettet, de vælger aktivt til/fra, også selvom prisen kan være højere, de er blevet mere kvalitetsbevidste, de går mere op i deres omverden og dermed også, hvordan de identificerer sig med forskellige brands. Kort sagt opfører forbrugerne sig betydeligt mere værdibaseret, hvilket betyder, at et autentisk formål er blevet en nødvendig forudsætning for overhovedet at blive taget i betragtning.

Der skal være en sammenhæng mellem dit formål og din adfærd før, at salgsfunktionen i virksomheden kan fungere optimalt. Ingen gider høre om, hvordan du opbygger lokalsamfund, hvis du ikke betaler nogen selskabsskat. Ingen ønsker at høre om dit engagement i ligestilling, hvis alle dine ledere er mænd. Og ingen vil høre om, hvor meget du elsker planeten, hvis din forsyningskæde bidrager til dens død. Arbejder jeres virksomhed oprigtigt ud fra et formål mindskes risikoen for at blive taget med bukserne nede til nul, da jeres intention altid vil være forankret i at gøre det bedst muligt. Samtidig vil I altid

besidde gode valide argumenter for jeres handlinger. Den største fejl en virksomhed kan lave er at begrænse sin støtte til en sag ved at lave et simpelt reklamefremstød. Det er afgørende, at man viser, at man reelt investerer i den sag, man støtter.

Uden et klart defineret formål har du ikke den autencitet, som kunder i dag forventer. Kunder kan med det samme lugte, hvis du ikke fremstår troværdigt, hvorefter de vælger at stoppe købet, skifte til en mere inspirerende/autentisk konkurrent eller i bedste fald bare ignorere dig.

Som alle ved, har internettet skabt en næsten total transparens, hvor det er blevet nemt for forbrugeren at orientere sig om virksomheders adfærd og oprigtighed. Virksomheder kan ikke længere skjule sig. De virksomheder, der ikke argumenterer for deres eksistens, eller opfører sig forkert, bliver valgt fra i forhold til dem, der kan tilpasse sig kundernes ønsker. Det emotionelle salg kalder på egen bevidsthed ved oprigtigt at stå ved, hvordan du agerer som virksomhed igennem alle led.

Pointen er, at man som virksomhed også handler på det! Lykkedes du til gengæld med at tilfredsstille en kunde opnås en seriøs interessant fordel, da kunden fremadrettet køber 110% ind i dit formål, og det I sælger.





“

**People don't  
buy what you do;  
they buy why you do  
it. And what you do  
simply proves what  
you believe.**

SIMON SINEK

Simon Sinek er en optimist, lærer, forfatter og verdensomspændende taler. Hans tre første bøger - Start With Why, Leaders Eat Last, and Together is Better - har været nationale og internationale bestsellers. Hans første TED-talk, der er baseret på Start With Why, er set af 37 mio.

# Når formålet er fundamentet for virksomheden, så er du desuden helt tydelig omkring, hvorfor du sælger det, du sælger.

I slipstrømmen af finanskrisen, hvor de fleste oplevede et markant fald i deres salg, viste en række undersøgelser udført af Salesforce, der er verdens største udbyder af salgstræning, at nogle sælgere og organisationer fordelt udover forskellige segmenter lå helt uændret i deres salg. Salesforce ændrede med udgangspunkt i undersøgelsen deres anbefalinger til, hvordan du bør tilgå salgsprocessen, hvor de ellers gennem flere årtier havde prædikeret at vejen frem var relationsbaseret salg.

Særlig to faktorer viste sig at være gældende for de succesfulde sælgere. Den ene var, at de havde en klar bevidsthed om, hvorfor virksomheden eksisterede dvs. dens formål, og den anden var, at de individuelle medarbejdere evnede at udfordre virksomhederne markant på deres virkelighed – uden at være nedsættende.

For at sætte din salgsproces optimalt op i forhold til dine kunder er der brug for en række elementer før det kan ske. Du er nødt til at favne den emotionelle del og skabe legitimitet for en dialog, før du kan sælge produkter. De fleste af de produkter og services, der sælges i dag, har en anden tilgang. Når formålet er fundamentet for virksomheden, så er du desuden helt tydelig omkring, hvorfor du sælger det, du sælger. Hvis du ikke ved det, vil du have svært ved at differentiere dig og ramme dine kunder i hjertet.

# KAPITTEL 4

## KULTUR

It's still all about people

# PEOPLE PLEASE

IT'S STILL ALL ABOUT

De fleste har hørt parolen *culture eats strategy for breakfast*. Alligevel er det de færreste, der har taget denne læresætning til sig. Vores oplevelse er, at det for de fleste er sjovere at sige end rent faktisk at tage konsekvensen af dette udsagn. Og det er selvom, at den næste generation er endnu mere bevidst om, hvilken virksomhed de arbejder for, og hvordan den agerer ift. omverden. Det er ikke nok, at virksomheden fungerer som et 'postkontor', hvor man bare hæver sin løn.

Yngre generationer ønsker at være en del af et projekt eller ambition - og forventer at blive løbende inspireret. De er vokset op med at få instant quick fixes, er indfødte på de sociale medier og navigerer kun ud fra de metodikker, som de er opvokset med. De ønsker at bidrage aktivt, vil gerne være en del af noget større end dem selv og giver sig til gengæld fuldt ud, hvis de kan forene sig med formålet. Det giver nogle helt nye dynamikker i ellers traditionelle virksomheder,

der er mere vant til at arbejde i siloer. De er en 'krævende' generation, der hurtigt mister motivationen, hvis de ikke mærker, at deres arbejde giver mening. Vi forventer, at der fremadrettet vil være et voldsomt pres for en mere transparent ledelsesstil, alene fordi de nye generationer kræver en større indsigt og forståelse af, hvorfor beslutninger træffes, som de nu engang gør.

**I dag er rigtig mange beslutninger ikke meningsfulde for medarbejderen, da de primært hviler på økonomiske incitament, der udelukkende kommer aktionærerne til gode.**

# D

et siger sig selv, at økonomisk incitament alene ikke udløser initiativ, passion og kreativitet hos den enkelte medarbejder, og virksomheden taber derfor vigtige ressourcer hos de ansatte, hvis de ikke formår at mobilisere de områder hos deres ansatte. Derfor bør eksempelvis HR-funktionen være mere inkluderet i virksomhedens forretningsmodel og tillige optræde mere forretningsdrevet end tidligere. Omvendt skal du som forretningsleder have en langt bedre forståelse for, hvad der motiverer, inspirerer og engagerer mennesker. Virksomheder skal bruge flere kræfter på at fremme den indre motivation, som åbner op for andre muligheder - og bedre resultater som følge heraf.

Fremtidens ledelse kalder ikke på mere af det samme. Vi har set rigeligt i form af top-down ledelse, overdreven regnearksstyring og begrænset lederskab samt mangel på transparens i beslutningsprocesserne. Det er andre mennesker, der skal udvælges til at være fremtidens ledere, og alle virksomheder kommer til at kigge grundigt på, om de reelt tror, at de ledere, og den ledelseskultur de har i dag, også er den, der skal hjælpe dem ind i den ønskede fremtid.



**Kapacitet og drivkræfter lader sig ikke styre af regneark. Et klart inspirerende formål hjælper mere end noget andet med at få det kreative og initiativrige frem i mennesker.**

Ledere skal fremover bruge væsentligt mere tid på at skabe mening, kommunikere og servicere, end de gør i dag. De skal bruge væsentligt mere tid på at hjælpe andre med at fokusere på det vigtigste for forretningen og kunderne, og ikke blot det, der er mest værdifuldt for lederen selv eller afdelingen på den korte bane. For lederne ligger der et stort arbejde i at sikre, at medarbejderne ved, hvad der er deres arbejde. De fleste medarbejdere tror, at deres arbejde er defineret gennem deres titel som fx Marketing Manager, Supply Chain Manager, Sales Manager mv., men reelt skal alle forstå, at kerneopgaven for alle medarbejdere ikke ligger i, hvad man gør hver især, men suverænt handler om at realisere det mål, der ligger til grund for virksomhedens samlede eksistens. Det er

tydeligt, at kravet til 'mening' er stigende overalt. Det er ikke svært at finde overbevisende rapporter, der viser at direktører ikke har 'Shareholder Value' øverst på deres prioriteringsliste mere. Beslutninger eksekveres i dag optimalt i balancen mellem virksomhedens afkast sat op imod virksomhedens selvforståelse, og dermed også medarbejderens. En vigtig balance som egentlig siger sig selv. Netop i det perspektiv eksisterer der i vores verden en tydelig forretningsmæssig forskel imellem dem, der efterlever et klart formål, og dem der ikke gør.

Grundlaget for at tage beslutninger er tydeligvis blevet langt mere komplekst, da du er tvunget til at adressere flere forhold end tidligere, men til gengæld er det også

blevet mere berigende, hvis du gør det rigtigt. De optimale beslutninger skal derfor altid værret forankret i virksomhedens overordnede formål, og derved give mening for den enkelte medarbejder. Alle ved, at der skal tjenes penge som et resultat af virksomhedens kommercielle succes. En succes der bliver beviset på, at virksomhed såvel som medarbejder lykkedes kontinuerligt med sit formål. Netop formålet er med til at understrege årsagen til succes, årsagen til at gå på arbejde og årsagen til eksistensberettigelsen. Men i en virksomhed uden et klart formål vil man 'håndtere' mennesker og ressourcer, hvor du i en stærkere formålsdrevet virksomhed vil mobilisere og motivere. Forskellen er dramatisk.

**Økonomiske incitament alene er eroderet fuldstændigt og tiltrækker ikke længere de bedste medarbejdere.**

**DU SKAL IKKE FORVENTE EN  
EKSTRAORDINÆR INDSATS  
UDEN NOGET EKSTRA-  
ORDINÆRT AT KÆMPE FOR.**

**Alle organisationer  
består af mennesker.  
Resten er borde,  
stole og computere,  
hvorfor det at drive  
en virksomhed er  
tæt forbundet med  
indsigt i, hvad der  
driver mennesker.**



I dag arbejder mange ud fra den gængse og konventionelle, rationelle og økonomiske logik, hvor grundantagelsen er, at mennesker skal måles og reguleres for at skabe værdi. En moderne virksomheds opgave er dog ikke at styre og regulere ledere og medarbejdere, men i stedet at identificere og involvere alle i, hvordan I bevæger jer fremad. Hvordan der kan eksekveres med størst mulig effekt både internt og eksternt. Den opgave har ingen ende og ligner ikke de projekter, du kender fra din nuværende virksomhed med en klar slutdato. Virksomheder har sjældent en slutdato. Det er i stedet en kulturopgave, og der skal et løbende engagement til at tage din virksomhed, ledere, medarbejdere og kunder alvorligt, samtidig med at du graver dig dybere ind i kernen af virksomheden.

**Forretningsledere skal stoppe med at tro, at HR foregår separat ved siden af den 'rigtige' forretning.**

Der er ingen tvivl om, at HR som område og afdeling i en virksomhed står med et stort ansvar, når det kommer til at aktivere virksomhedens formål overfor medarbejdere i

forhold til virksomhedskulturen, og overfor de mange processer HR typisk er i berøring med. Ved at give formålet liv igennem processer som rekruttering, fastholdelse, reviews, uddannelse mv. opnås relevans og mening, der rækker langt udover f.eks. CSR-tanker. Det er i arbejdet med formål og mening, at HR kan opnå en endnu stærkere balance i at sikre virksomhedens forståelse af medarbejdernes mening og motivation. Denne forståelse er måske et af de stærkeste kort i forhold til at sikre forretningen og de forventede økonomiske resultater. Når dette er sagt, så mener vi dog ikke, at det strategiske ansvar for formulering og eksekvering af formålet skal være forankret i HR. De er en væsentlig spiller, men vil i de fleste virksomheder ikke skulle være ejer af formålet. Det er bedre fordelt imellem HR, økonomi og topledelse.

**Der skal være ligeså skarpe KPI'er på eksekvering af formål, som der er på indtjening.**

De forretningsledere, der evner at tale det samme sprog som HR, bliver de nye store CEO's. For det er ikke kun HR, der skal være mere forretningsdrevet. Det er også forretningsledere, der skal være langt mere HR-drevet for at udvikle en succesfuld virksomhed.



“

**If you live for the weekends and vacations, your shit is broken.**

GARY VAYNERCHUCK

Gary Vaynerchuk, Chairman of VaynerX, CEO of VaynerMedia, 5-Time New York Times Bestselling Author. Er involveret i et hav af virksomheder og har været tidlig investor i Facebook, Twitter, Tumblr, Venmo, and Uber.



# KAPITTEL 5

## IDENTITET

Identitet styres af kunderne

# IDENTITET STYRES AF KUNDERNE

Virksomhedens samlede identitet er kundernes opfattelse af virksomheden. Alt for mange virksomheder befinder sig i dag i en konstruktion, hvor deres markedsføring, CSR-strategier og visioner ikke på nogen måde inspirerer, fordi de ikke er autentiske eller ikke evner at kommunikere om virksomhedens relevans og resultater. Det er mere aktiviteter ved siden af deres kerneforretning, og det er på ingen måde bæredygtigt. Har du ikke styr på virksomhedens formål og jeres grundfortælling, så har du heller ikke styr på virksomhedens identitet. Virksomheden kan ganske enkelt ikke have en klar selvforståelse, hvis virksomheden, og de medarbejdere der arbejder i virksomheden, ikke ved, hvad de arbejder for eller hen imod. Vi oplever, at der er skræmmende mange virksomheder, der ikke ved, hvem de er.

Det er en udfordring, da vi ser identitet som en af de mest centrale kommercielle drivere i virksomhedens udvikling. Da valgmulighederne hos forbrugeren er eksploderet i takt med globalisering og voldsom digitalisering, skal der en tydeligere identitet til for at blive set i markedet. Udover den stigende konkurrence skal virksomheden også favne langt flere kommunikationskanaler, hvor de skal gøre opmærksom på sig selv. Samtidig er det som nævnt tidligere nødvendigt at inspirere og gøre sig fortjent til opmærksomhed, da det er blevet meget svært at købe sig til den rette opmærksomhed. Vi er blevet super dygtige til at ignorere reklamer, og flere undgår dem helt ved enten at betale sig fra det eller vælge kanaler, hvor de kun eksponeres for det, de ønsker.

En identitet skal være mere end bare tiltrækkende. Ønsker du at positionere virksomheden og tiltrække kunder, er det et krav, at du interagerer og bliver en permanent del af hele kommunikationsstrømmen. Din identitet er den markedsopfattelse, der er af dig, hvor du tidligere kunne styre dit eget narrativ. Et perspektiv som særlig B2B-virksomheder har store problemer med.

**Tidligere var det nok at planlægge sin grundfortælling og efterfølgende markedsføre den i en kontrolleret form.**

I dag skal du leve din grundfortælling og gennem den dit formål i realtime. Det betyder, at du går fra traditionel kommunikation med betalt opmærksomhed til fortjent opmærksomhed ved konstant at formidle virksomhedens formål og aktiviteter på alle niveauer.

**Forbrugerne orienterer sig igennem din identitet, der udspringer af dit autentiske formål. Det er formålet, og måden man realiserer det på, der differentierer virksomheden fra alle andre.**

De mennesker, der finder dit formål relevant, er potentielle kunder, da de i mindre grad køber ind på, hvad virksomheden laver, men i stigende grad på hvorfor virksomheden gør det, den gør. En stærk identitet er ganske enkelt blevet et helt centralt og afgørende aktiv for at drive virksomhed. De klassiske markedsføringstricks kæmper på sidste vers for deres relevans. Det kan tydeligt ses i den nuværende transformation i reklameindustrien, hvor flere og flere nu søger at levere unikt indhold til en autentisk grundfortælling. Mange af de udfordringer virksomheder står i kræver, at de er super dygtige til at kommunikere. Flere eksperter går så langt som at sige, at alle virksomheder i en vis udstrækning bliver medicivirksomheder, hvor det at dokumentere alt omkring virksomhedens færden bliver et krav, samt at kunne kommunikere det i et marked uden de traditionelle filtre i form af en hær af spindoktorer og kommunikationsfolk. Fordelen ved et klart autentisk formål er, at det bliver markant lettere at navigere i din egen kommunikation. Det kræver dog

mod at lave en ufiltreret og autentisk kommunikation, at ændre på hvem du er som virksomhed og fortælle om, hvordan du i hverdagen forsøger

at realisere dette. Fordelen ligger ikke længere i, hvem der kan "snyde" markedet (forbrugerne) bedst gennem en kreativ kampagne. Fordelen ligger i, hvem der er mest ærlig, inspirerende og fortæller en soleklar autentisk historie om sig selv.

# M

ed internettet som den primære kommunikationskanal er anarkiet totalt. Det betyder, at du ikke længere kan styre eller præge folks adfærd i samme grad som tidligere. Der er simpelthen for mange kanaler med for meget transparens til, at du kan kontrollere din kommunikation. Hertil kommer, at alle har adgang til at kommentere, dele, like eller 'dislike' døgnet rundt. De mange skandaler, der har set dagens lys gennem det seneste årti, er bevis på dette. Et tweet fra et lille hjørne kan udløse en stor krise for enhver virksomhed. Derfor er det vigtigere end nogensinde at bevæge sig korrekt, dokumentere og levere autencitet i hele virksomhedens adfærd, så du altid kan stå på mål og formidle din virksomheds ageren med den størst mulige integritet.

virksomhedens klare formål. Måske fordi det lyder så enkelt at gøre, men som vi alle ved, så er det enkle ofte svært kompliceret at eksekvere på. Selvom det er vanskeligt for de fleste, er alle nødt til at formulere virksomhedens eksistensberettigelse, så den med fordel kan anvendes i alle dimensioner af virksomheden. Der er intet til

**De fleste virksomheder anvender ikke deres formål og høster ikke de gevinster, der ligger i at sætte det i spil.**

For at kunne skabe en unik identitet blandt et hav af konkurrenter er du nødt til at have et klart billede af, hvor du gerne vil hen. Et mål der er indenfor synsvidde men uden for rækkevidde. Mange virksomhedsledere krymper sig ved at skulle formulere

hinder for, at du kan justere undervejs i takt med, at virksomheden udvikler sig. Det er væsentligt at huske på, at formålet beskriver, hvad virksomheden ideelt set gerne vil - sin ambition - og ikke, hvordan verden ser ud om ti år.

Et formål er et strategisk redskab til at navigere i virksomhedens identitetsudvikling. En ledestjerne indenfor synsvidde, men uden for rækkevidde.

# GRUNDFOS

## Inspirerende balance mellem formål og regneark

**G**Grundfos tjener penge - mange penge - og de har netop leveret deres bedste resultat nogensinde. De kunne måske nok presse lidt flere procenter ud af organisationen, men virker til at træffe et bevidst valg om ikke at gøre det. De ønsker derimod, at der skal tjenes penge, som et middel til fortsat at være innovative, teknologisk førende, socialt ansvarlige mv. De har skabt en balance, hvor de strategisk konkluderer, at hvis de ikke afsætter betydelige ressourcer til at fortsætte med at være unikke og innovative, så kan de ikke bevare deres vækst og position i markedet." - Jeg er stolt af det engagement, vi har rundt om i verden og vores bidrag til at løse de globale vand- og klimaproblemer samtidig med, at vi driver

en profitabel virksomhed, siger Mads Nipper" (JV 5.9.2019).

De synes at være helt bevidste om, at hvis de udelukkende tænker i profitmaksimering og større udbytte til aktionerne, så vil der ikke være mulighed for at sikre udvikling og innovation - og i sidste ende formålet om at levere det de lover omverdenen, og ikke mindst medarbejdere: "We contribute to global sustainability by pioneering technologies that improve quality of life for people and care for the planet" (Inspireret af Mads Nipper foredrag - IMD, Havard og Stanford alumni på EY, December 2018). Denne klare og bevidste strategi er langsigtet og inspirerende. Den er balanceret og bæredygtig. Den er lavet til mennesker. Ikke blot funderet og styret i et regneark, som mennesker efterfølgende må tilpasse sig.

Endvidere er Mads Nipper i dag én af landets mest inspirerende og eftertragtede topledere. Han kommunikerer fremragende i en enhver kontekst ved konstant at formidle Grundfos' formål troværdigt. Det er tydeligt, at Grundfos repræsenterer en virksomhed, der med sine energieffektive produkter og løsninger gør en væsentlig forskel for klimaet og handler på at tage ansvar for, hvordan samfundet udvikler sig. Nipper syntes også (bevidst eller ubevidst) at benytte sig af den emotionelle salgsproces - han kommunikerer om ændret forhold, en følelsesmæssig løsning, og først til sidst (eller slet) ikke at Grundfos løser dette problem ved at sælge innovative og avanceret pumpeløsninger. Denne troværdige ledelsesstil har desuden sat Mads Nipper som formand for regeringens klimapartnerskab for produktionsvirksomheder.



# Et inspirerende formål ville uden tvivl have skabt et langt bedre og mere troværdigt udgangspunkt.

Der er ingen Danske Bank eller Nordea kunder, der direkte har mistet penge på hvidvaskningssager og skatteunddragelse. Bankerne har dog mistet deres integritet. De to banker mistede ukontrolleret 83.000 kunder alene i 2018. Muligvis er der ingen af disse banker der er kede af at have mistet disse kunder, men det er et faktum at de har tabt signifikant i relation til brand, omdømme og tillid. Bankernes identitet er tæt på nulstillet. Hertil står deres uinspirerende adfærd i vejen for al salg i mange år fremadrettet. Danske Bank har trods alle deres dyre lærepenge fortsat ikke et formål, der rækker udover virksomheden. De sidder stadig med en bagudskuende vision om at blive ”anerkendt som den mest betroede finansielle partner”. Det ville have været mere inspirerende, hvis de havde lagt et ambitiøst projekt på bordet omkring, hvordan de fx ville hjælpe erhvervslivet til det bedste finansielle økosystem i verden eller tage dansk erhvervsliv til næste niveau. Det skal i alt fairness siges, at Danske Bank i deres 2025 strategi nu udtrykker holdninger der peger i retning af noget mere og andet end et ubalanceret fokus på bundlinjen. Spørgsmålet er så blot, hvad det kommer til at betyde helt konkret. Hvilke konkrete daglige beslutninger vil man mærke som en konsekvens af disse holdninger? Hvilke ubalanceret beslutninger der tidligere er truffet, vil man ikke se fremadrettet, og hvad vil det blive erstattet med? Hvilke konsekvenser vil man opleve i relation til salg, identitet, mennesker og ledelse? Og måske det vigtigste: Hvad er egentlig det overordnede projekt med banken? Altså, hvad er kernen og grundessensen i bankens relevans? Danske Bank sidder i den største integritetskrise i Danmark, og de har endnu ikke formuleret ét projekt, en ambition eller et formål, der kan samle banken medarbejdere og bringe dem videre. Et inspirerende formål med tydelige konsekvenser i handlinger, ville uden tvivl skabe muligheden for et stærkt og troværdigt næste skridt fremad og det er rent faktisk muligt at realisere.

# KAPITTEL 6

## LEDELSE

Ledelse er eksekvering

# EKS EKWERING

Vi oplever, at mange virksomheder stadig arbejder med 'vision og mission'. Samtidig oplever vi, at disse begreber ofte bliver hensigtserklæringer, der smelter sammen, hvorfor de heller ikke bliver brugt aktivt i en strategisk, ledelsesmæssig og udviklingsmæssig kontekst. Aktiv og strategisk brug af et formål betyder at se virksomhedens strategiske retning gennem et 'formålsobjektiv', der gennemsyrrer alt. Strategiske beslutninger bør ultimativt altid vurderes op imod det, som virksomheden er sat i verden for – og ikke et politisk spil om ressourcer, eller hvem der kommer til at fremstå bedst. Et formål har den unikke evne, at det kan beskytte virksomheden til en vis grad i at blive kopieret, fordi virksomhedens formål er autentisk og produkter, services, identitet, mennesker, ledelse, salg, alle er bundet op på det formål. Det stiller store krav til alle i virksomheden; aktionærer, bestyrelse, ledelse og medarbejdere. Det kræver, at alle "køber" præmissen om at medarbejdere og derved virksomheden, grundlæggende vil klare sig bedre med et klart og kommunikeret formål i balance med bundlinjen. En efterfølgende virksomhedsstrategi bør derfor også være tro overfor og i overensstemmelse med virksomhedens erklærede formål. Ellers vil der blive eksekveret skævt ift. virksomhedens identitet, selvforståelse og salg.

**De fleste virksomheder lægger strategiplaner. Ligeså mange glemmer, hvor de har lagt dem henne.**

Lederens rolle i en virksomhed er i høj grad at sikre handling bag ordene, at virksomheden rent faktisk udøver det, den kommunikerer, i alt hvad den gør. Det interessante er, at netop denne forventning er meget svær at finde i mange virksomheders definition på god ledelse eller den ledelsesadfærd, du ønsker fra dine ledere. Tænk hvis der også stod: Sublim ledelse i vores virksomhed er, at du som leder dagligt hjælper dine kolleger og medarbejdere med at realisere deres og vores samlede formål. Vi har set mange flotte PowerPoints med forventninger til ledere, men denne har vi stadig til gode, hvilket er noget overraskende.

## Ledelse som disciplin har ikke udviklet sig væsentligt de sidste 100 år.

De grundlæggende discipliner og "håndtag", der ofte bruges i ledelse, er mere end 100 år gamle. Det er skabt i og til en grundlæggende anden tid, og alligevel bruger vi dem stadig som de største selvfølgeligheder i vores virksomheder i dag. Virkeligheden har ganske enkelt overhalet de mere traditionelle måder at lede andre mennesker på, og det er ikke længere nok at tilpasse og udvikle din forretningsmodel til at være konkurrencedygtig.

## Optimering af forretningen er naturligvis stadigvæk afgørende men ikke længere tilstrækkeligt.

De mest ambitiøse og innovative virksomheder vi støder på udfordrer fortidens dogmer om hvordan ledelse bør foregå. De forbedrer og udvikler ikke blot deres forretningsmodel, men også deres ledelsesmodel, og den måde ledelse udøves på i den konkrete hverdag. Det betyder for eksempel, at de rykker ved magtbalancen i virksomheden og sikrer langt mere mandat og autonomi ude i forretningen, da de har deres formål på plads og alle dermed ved hvor fokus skal være.

Når du satser på udviklingen af din virksomheds ledelsesmodel, så får du en mulig konkurrencefordel med et enormt potentiale. Det skyldes, at differentieringen på tværs af virksomheder i dag er minimal når det kommer til ledelse, så dem der rykker på denne agenda vil også høste fordelene og kommer til at være et langt mere relevant sted at bruge sin tid.

# Når medarbejderen kun går på arbejde for at komme igennem dagen, tapper virksomheden kun ind i en brøkdel af medarbejderens potentiale. Sådan taber begge parter.

## HVAD ER LEDERENS ROLLE I EN FORMÅLSRETVET VIRKSOMHED?

God ledelse handler om at sikre daglig overensstemmelse imellem, hvem du som virksomhed ønsker at være, og det du rent faktisk gør for, at det sker. Det er krydsfeltet mellem holdning og handling. Det samme gælder for den individuelle leder, der klokkeklart og med solid bundklang bør kunne svare på følgende spørgsmål:

**Hvad er formålet med, at du er leder i denne virksomhed, og hvorfor skal dine ansatte tage på arbejdet i morgen?**



*Håkan Samuelsson | President and Chief Executive Officer, Volvo, Member of the Board of Directors, der gennem sit princip "Build a leadership that provides clarity of thoughts for execution", i mange år har været dygtig til formålssekvering hos Volvo.*

**Den enkelte leders holdning, eller evne til politisk at presse sin agenda igennem, bliver markant udfordret, da holdninger dybest set er irrelevante, hvis ikke det direkte flugter eller udspringer fra virksomhedens eksistensberettigelse.**

En del af dette formål vil naturligvis knytte sig til, hvad lederen er motiveret for og drevet af. Det er bare ikke nok. Ledelse og lederrollen bør altid kunne retfærdiggøres i noget, der er større end lederen selv. Noget udover individet da ledelse er defineret af at lede noget samtidig med at gøre det for nogen. Ledelse bør derfor handle om virksomhedens og medarbejdernes formål, og hvordan lederen hjælper med at realisere disse. Med andre ord handler det om at holde motivationen høj hos lederens egne ansatte, så de arbejder samlet mod et højere formål. Nogen vil måske tænke, at det lyder blødt og HR-agtigt. Vi tænker det som noget dybt kommercielt og helt afgørende for virksomhedens eksekveringskraft.

## EKSEKVÉR DIN STRATEGI

God eksekvering er, når strategien rammer jorden. Når de rigtige mennesker gør de rigtige ting. Den klassiske analyse i strategiprocesen har ofte den udfordring, at der efter 3 måneders arbejde rent faktisk ikke er sket noget. Der er risiko for, at der faktisk ikke er foretaget nogle handlinger, der enten gør os klogere på de valg og forudsætninger, der er identificeret, eller helt enkelt bringer os tættere på de ønskede strategiske målsætninger. De virksomheder, der handler mere, hurtigere og smartere end deres konkurrenter, og som bygger en eksekveringsmaskine i stedet for en Excel- og PowerPoint-fabrik, er bedst rustet til en omskiftelig hverdag. Det betyder dog ikke, at de klassiske strategiske analysemodeller ikke virker. De har givet stadig deres berettigelse, dog med den anke at de i overvejende grad beror på analyser – ofte af den reaktive slags. Det kan i sig selv være godt og lærerigt, men mange virksomheder har ikke tid, ressourcer

og kompetencerne til at lave "oversættelsen" mellem analyse, strategi og -vigtigst af alt - eksekveringen. De klassiske modeller kan sagtens bruges fremadrettet, men vi foreslår at bruge mindre tid på dem og mere tid på at eksperimentere, eksekvere og se de selvsamme modeller gennem et formålsobjektiv, hvor de strategiske mål hele tiden holdes op mod virksomhedens formål. Formålet er det ultimative argument for, om du skal gøre A eller B.

Resultatet bliver en langt mere transparent strategiproces, der vil spare de fleste virksomheder for mange timers arbejde, da en væsentlig del af forudsætningerne for strategiens indhold og succeskriterier allerede befinder sig i formålsbeskrivelsen. Der skal ikke opfindes noget nyt.

Endvidere skaber statiske modeller typisk ikke samme gevinster som 'sund fornuft' og dét, at du sætter handling over holdning. Det er nemlig aldrig holdningerne, der driver strategiambitionerne fremad men konkrete handlinger i den virkelige verden foretaget af virkelige mennesker.



# ØRSTED



**N**år man som virksomhed konsekvent lader sine strategiske beslutninger følge det virksomheden er sat i verden for, så bekender man kulør til både medarbejdere og markedet. Det er den ultimative test på om beslutninger der direkte berører ens formål, også gælder når der er penge involveret.

Ørsted er et fint eksempel på en virksomhed, der i deres frasalg af olie- og gasforretningen og omstilling af deres kraftværker, lader strategiske beslutninger være i direkte overensstemmelse med

virksomhedens formål, selvom der stadig ville være gode penge i at bevare status quo. Disse beslutninger i Ørsted har givet ikke været nemme og har kortsigtet kostet på flere bundlinjer, men er en direkte konsekvens af, hvilken virksomhed de ønsker at være. Læg også mærke til at deres argumentation for disse strategiske beslutninger altid vender tilbage til den virksomhed de ønsker at være og den værdi de har ambitioner om at skabe. Det er meget svært at se Ørsted træffe beslutninger der ikke potentielt leverer på at skabe en verden, der udelukkende kører på grøn energi. Kan du sige det samme, relateret til din virksomheds formål?

Det er denne evne til at træffe væsentlige beslutninger på en konsistent måde der kan rykke mange virksomheder til næste niveau, hvor ens formål gør det dramatisk mere enkelt. Det vil ofte opleves ikke at være super vanskeligt at lave analysen af hvad det rigtige er at gøre, når man står overfor et strategisk valg. Spørgsmålet er oftere om man har modet til at lade pengene følge ordene.

Så, hvis du kigger ærligt på din virksomheds formål og følger dette konsekvent: Hvilke naturlige forretningsmæssige beslutninger bør så træffes det kommende halve år for reelt set at leve op til de fine ord?

# Formål kan og skal fylde som en motor i strategiprocessen.

Mange virksomheder og virksomhedsledere har oplevet en god og meningsfuld strategiproces, hvor der sættes ambitiøse mål, og energien ofte stiger i takt med udsigten til vækst og udvikling. Ligeså mange har også oplevet, at strategien ikke ”oversættes” til drift, indsats og handling i hverdagen. Typisk løber du tilbage i dine ”musehuller” i form af rutiner og dagligdagens gøremål. Som sådan kan et klart formål i virksomheden ikke revolutionere arbejdet med strategi eller implementering af strategien. Men formål kan og skal fylde som en motor i strategiprocessen. Det gør du blandt andet ved at sikre, at formålet fra og med i dag starter og slutter alle jeres strategiprocesser. Der bør ikke være elementer eller argumenter i strategien, der modarbejder virksomhedens formål. Det er støj og bør udelades.

Formålet bliver også en motor for handling ved, at alle i virksomheden kan bidrage når hele gelænderet er på plads. Formål realiseret klogt giver fuldt mandat til eksekvering, hvilket i øvrigt også er en super god forretning.

Yderligere kan formålet sikre en sund balance i både jeres formulering og realisering af virksomhedens strategi, så der både tjenes penge og realiseres det, det hele handler om. Det giver en konstruktiv modvægt til ubalancerede finansielle og kortsigtede beslutninger, der ikke altid peger i den ønskede retning, selvom det på den korte bane opleves som værdifuldt, fordi regnearket snurrer.



“

**We like to believe we can break strategy down to Five Forces or Seven S's. But you can't. Strategy is extraordinarily emotional and demanding.**

GARY HAMEL

Gary Hamel er udnævnt til: 'The world's most reigning strategy guru og Professor, Peter Senge, MIT, beskriver ham som 'The most influential thinker of strategy in the western world'.

# KAPITTEL 7

## VIRKELIGHED

Virkeligheden vinder altid

# VRKSELVNER NEDE GÅR VANDER ALTD

Meget af det, vi har sagt, kan virke voldsomt, men reelt er der for de fleste virksomheder mere tale om justeringer, da de fleste af virksomhedens processer fortsat vil være de samme. Virkeligheden vinder altid, og der skal fortsat produceres, udvikles nye produkter, fragtes, sælges, laves kampagner, betales regninger, holdes bestyrelsesmøder, være kaffe på kanden, forhandles og en lang, lang række andre velkendte procedurer. Alt sammen rummer en naturlig udvikling, hvor der løbende kommer nye og bedre løsninger til.

Ligesom alle andre kæmper vi selv med alle disse perspektiver hver dag, og gennem vores virke i flere hundrede virksomheder på tværs af sektorer oplever vi, at det vigtigste for virksomheder fortsat er at få styr på de grundlæggende interne discipliner som Salg, Mennesker, Identitet og Ledelse. Vores erfaring viser, at de mest succesfulde virksomheder er dem, der klarer sig bedst ved at have styr på 'eget hus'. Det starter altid indefra, og findes der et bedre sted at starte end at finde frem til sit sande formål - din eksistensberettigelse i markedet? Vi tænker selvfølgelig nej, da vi har hjulpet et hav af virksomheder med at få styr på netop dette. Vi har gentagende gange oplevet, hvordan tingene falder på plads, når først formålet er klart defineret.

Et formål kender ikke til den traditionelle inddeling af forretningsområder og løser derfor øjeblikkeligt den knude, de fleste virksomheder har med at sikre tværgående samarbejde. Et formål samler ganske enkelt virksomheden om det samme. Et formål sætter en streg i sandet, der tydeligt

markerer, hvad alles overordnede job i virksomheden er. Formålet tager ikke hensyn til individuelle roller eller den funktionelle placering i organisationsdiagrammet. Alle i virksomheden har ét job, der er forankret i formålet, som sikrer den ultimative afstemning på tværs af virksomheden.

## Dit job er ikke det, du gør. Dit job er at realisere virksomhedens formål.

Når du holder fast i denne stringens, så vil det have en massiv påvirkning på virksomhedens kultur. Som virksomhed bør du altså stille dig selv spørgsmålet, hvad ledere og medarbejdere primært bør bruge deres sparsomme tid på? Skal det være lokale særinteresser eller et fællesskab med én tydelig retning? Skal det være suboptimering og kamp mellem afdelinger eller noget langt mere inspirerende og meningsfuldt? Alle virksomheder skal træffe dette relativt lette valg og efterfølgende eksekvere på det - uden forbehold.

## Du kan som virksomhed ikke forvente ekstra- ordinære bidrag fra dine medarbejdere, hvis der ikke er noget ekstraordinært at kæmpe for.

Vi oplever alligevel, at formål ikke klarer sig lige så godt i virksomheder, som det har potentiale til. En afgørende årsag til det er, at formålet bliver afkoblet fra strategien og helt operationelt strategiprocesen. Når formålet ikke er det absolut vigtigste fundament i strategiprocesen, så vil det heller ikke drive de forretningsmæssige valg, der træffes og dermed reelt ikke leve i ledere og medarbejders hverdag. Det bliver til slogans på kaffekopper, løs snak i kantinen eller en ny reklamefilm fremfor det afgørende argument for, hvorfor virksomheden træffer én beslutning fremfor en anden.

I vores optik er der ikke længere nogen mellemvej. Omstiller du dig ikke i dag, vil du fremstå irrelevant i morgen. Det kan ske pludseligt, selvom det i realiteten ofte er under opsejling over længere tid. Langsomt bliver du dog overhalet af dygtigere, mere agile konkurrenter, der har noget meningsfyldt at tilbyde, hvor kunden har lyst til at lægge sine penge, sin loyalitet og et formål at kunne spejle sin egen identitet op imod. De virksomheder, der har valgt at stå for noget, er dem, der vil klare omstillingen til en ny virkelighed. Og virkeligheden vinder altid.

# STANDBT

MED DET SAMME

# FORMÅL

- Få styr på virksomhedens formål. Bliv tydelig på hvorfor I eksisterer. Inddrag alle nøglepersoner i organisationen til at formulere det. Formålet skal være:
  - Enkelt og klart
  - Handlingsorienteret
  - Transformativt
- Ambitiøst
- Næste skridt er at genbesøge alle dele af sin virksomhed, og gennemføre en simpel gab analyse af hvor der mangler overensstemmelse mellem hvad der laves og hvordan dette eksekveres, sat op imod indholdet i jeres formål. Resultatet af denne analyse medvirker til en beslutning om hvad der giver mening fortsat at gøre, og hvad der bør stoppes med det samme.
- Derefter gennemføres en lignende øvelse, blot fokuseret på hvor der rent faktisk er overensstemmelse og hvor I som virksomhed ofte lykkes med at eksekvere på jeres formål, samt hvordan dette muliggøres, for at dette kan skaleres yderligere samt anvendes andre steder i forretningen.
- Yderligere bør hver eneste forretningsenhed komme med deres bud på hvordan de konkret vil udleve virksomhedens formål på en konsistent måde, hvilke konsekvenser i hverdagen formålet bør få for dem og hvad de mangler for at kunne realisere dette.

# STRATEGI

- Lav et formålstjek af jeres strategiplan. Afspejler planen rent faktisk den virksomhed, som I ønsker at være, eller oplever I en potentiel ubalance?
- Hvis ikke virksomhedens formål indgår som en helt central del af jeres strategiprocesser, hvor skulle den så indgå? Strategien er netop en udmøntning af det, som virksomheden er sat i verden for. Derfor vil der i mange virksomheder være brug for en modvægt til den magt, som marketingafdelingen typisk har i relation til, hvad der kan sælges. Man kan sælge næsten hvad som helst, men man kan nemt komme til at gøre det på måder, der direkte kompromitterer virksomhedens formål og eksistensberettigelse. Det kan meget nemt vise sig at være en dårlig forretning.
- Udarbejd Must Win Battles for eksekveringen af virksomhedens formål, der sikrer stringent fokus på hvordan formålet skal gøre en forretningsmæssig forskel i og udenfor organisationen.

# LEDELSE

- Integrér formålet i alle jeres udviklingsaktiviteter. Man bør ikke kunne deltage i leder-, medarbejder- og talentudvikling uden at virksomhedens formål udgør et centralt element og er en væsentlig indikator for succes i de enkelte aktiviteter.
- Lav en simpel kampagne, hvor I beder alle medarbejdere om at fortælle en ultrakort historie omkring, hvordan de udlever virksomhedens formål. I kan med fordel lave dette i et citat-format, der kun giver plads til én sætning, hvilket vil skærpe fokus. Lav en konkurrence ud af det, der giver alle en præmie, når der er kommet 1000 statements ind.
- Alle ledere bør identificere deres eget formål. Hjælp alle ledere med at blive helt afklaret på deres individuelle formål ved at være leder i jeres virksomhed. Sørg for alignment mellem det virksomheden tror på, og det den enkelte leder tror på. Giv plads til at hver leder giver egne nuancer på, hvad der er det mest centrale i deres formål.
- Hjælp alle ledere med at gå et spadestik dybere fra formålsbeskrivelse til formulering af konkrete værdier og ikke mindst konkrete handlinger. Med formålsbeskrivelsen formuleret behøver I ikke mere, da det skaber rammen for at lederne kan performe.

# SALG

- Giv jeres ledelsesmodel et servicetjek og kig særligt efter måder, hvorpå ledelse konkret udmøntes. Typisk er der mere forankret i fortidens ledelse, end det I rent faktisk ønsker at gøre nu og i fremtiden. Definér ét konkret område der er værd at justere på og giv nuværende og fremtidige ledere udfordringen om at re-definere, hvordan dette område bør se ud fremadrettet – startende i dag.
- Vi har mødt flere hundrede ledelsesteam. Det er et fåtal af dem, der tydeligt kan angive, hvorfor de er et ledelsesteam, og hvad deres samlende formål som team er. Det sætter sig direkte i deres måde at samarbejde på samt ikke mindst skabe resultater på. Alle ledelsesteam skal vide, hvorfor de er et team, da det er fundamentet for deres performance.
- Gør det til en fast vane at afdelingsmøder og lignende altid har et punkt på dagsorden, der fokuserer på, hvordan alle har handlet og kommunikeret på måder, der er i overensstemmelse med formålet. Ikke for at tjekke op på folk, men for at gøre alle klogere på hvordan man kan handle og kommunikere på måder, der hjælper den enkelte, afdelingen og virksomheden med at udleve det, som man er blevet enige om, er det vigtigste.

- Gennemfør en formålsuddannelse for alle folk i virksomheden, der arbejder med salg. De skal være helt forankret i virksomhedens formål, historien bag og dybden der eksisterer heri. De skal lære at formidle dette autentisk og have hjælp til at tage meningsfulde dialoger med eksisterende og potentielt nye kunder ud fra dette fundament.

# HR

- Implementér den emotionelle salgsproces som en hjørnesten i jeres salgsarbejde. Træn alle i at forstå denne proces samt kunne eksekvere de enkelte faser i modellen ubesværet. Byg jeres salstræning på modellen, hvilket sikrer et tydeligt og samlet sprog internt, som markedet nok skal reagere positivt på.
- Gå virksomhedens kommunikation igennem på jeres platforme, fokuseret på den kernefortælling I har. Fremgår det helt tydeligt, hvad virksomhedens overordnede projekt er, eller er det lidt mere tåget?
- Formålet skal indgå i jeres salgsproces, og skal bruges aktivt af jeres sælgere - og andre interessenter. Jeres produkt, ydelse eller tilbud udspringer af jeres formål, det er derfor i eksisterer, brug den historie aktivt overfor (mulige) kunder og interessenter generelt. Hvorfor gør det jer dygtige, gode, unikke og troværdige?
- I alle rekrutteringer bør formål indgå som en dimension. Det gælder både i opslaget, udvælgelse af kandidater, dialog med kandidater samt ansættelse. Der er få ting, der rykker så meget, som en medarbejder der tror på det samme, som virksomheden tror på.
- Alle medarbejdere bør som en helt naturlig del drøfte sit formål med at være i virksomheden samt de konkrete situationer og aktiviteter, hvor vedkommende har bragt dette i spil. En afgørende forudsætning for at dette sker er, at alle ledere klædes på til at tage denne drøftelse på en effektiv og motiverende måde.
- Alle medarbejdere bør få muligheden for at vurdere, i hvilken udstrækning virksomheden rent faktisk praktiserer det, den kommunikerer. De fleste virksomheder måler medarbejdere top-down, men bør tilføje en bottom-up tilgang, hvor medarbejderne holder virksomheden op på sit eget formål og hvor ledes belønninger i høj grad afhænger af dette.
- Eksperimentér med at organisere jer mere omkring virksomhedens formål, end mere klassiske forretningsenheder. Ansæt en Chief Purpose Officer og giv vedkommende mere mandat end jeres CFO, så I sender et klart signal om, at alles loyalitet først og fremmest bør være målrettet virksomhedens fundament og ikke lokale særinteresser eller interne politiske agendaer.
- Giv større bonuser og belønninger for at bidrage til den fælles kultur og formål end individuelle præstationer. For reelt at skabe forandringer i en virksomhed, så er kultur og struktur nødt til at følges ad. Her er de mere formelle belønninger et super effektivt sted at sætte ind. Hvis I som virksomhed eksempelvis har “Teamwork” som en formuleret strategisk værdi, hvorfor vurderer og belønner I så oftest individuelle bidrag og præstationer?
- Alle nye medarbejdere skal igennem en formålsuddannelse, så de i dybden forstår, kan drøfte og handle på formålet. Dette er den vigtigste del af on-boarding, og det vil meget hurtigt have potentialet til at blive en markant driver for motivation og performance.
- Tag de væsentligste HR processer og kig på dem fra medarbejderens perspektiv (som en intern kunde). Er dette en attraktiv proces? Er det et produkt, der er appellerende? Skaber det engagement, og er det inspirerende? Udfylder det de mest væsentlige behov - også set fra medarbejderens perspektiv? Afspejler det virksomhedens formål, og er vi rent faktisk konsekvente i at bruge formålet i disse processer?

# SKAL VI DISKUTERE? OG SKABE NOGET SAMMEN?

Vores hverdag er lavpraktisk og operationel, fordi det er her, den sande udfordring ligger. Det er her, de interessante valg bliver taget. Det er her, det klare autentiske formål lever.

Vi elsker kritik og interaktion. Vi synes, at det er inspirerende at diskutere. Det gør os alle sammen klogere.

Vores eget formål er at hjælpe flere virksomheder med at få et klart autentisk formål - og eksekvere på det. Det sker kun igennem konstruktiv dialog. Det betyder ikke nødvendigvis, at vi skal arbejde sammen, men vi kan sende dig i den rigtige retning, introducere dig til de rette samarbejdspartnere eller bare inspirere dig.

Du er mere end velkommen til at tage kontakt. Vores første møde er altid en tovejs samtale, hvor vi i første omgang undersøger, om der er grundlag for at skabe noget sammen.

Vi arbejder i både store som små virksomheder. Vi er egentlig allermest optaget af om de mennesker, vi arbejder sammen med, er åbne for et autentisk formål og klar på et markant ryk fremad.

[WWW.DANISHNETWORKASSOCIATION.DK](http://WWW.DANISHNETWORKASSOCIATION.DK)

[WWW.FRIDAYCPH.COM](http://WWW.FRIDAYCPH.COM)

## CREDITS

CHRISTOFFER RITZAU  
Forfatter

FREDERIK PETERSEN  
Forfatter

MARTIN DARRÉ  
Forfatter

ANNA SOFIE HOOGE SØRENSEN  
Grafisk Designer

LOBBER LEVIN  
Tekstforfatter



## Et udsnit af stærkt kuraterede statistikker og tal, viser de saftige gevinster som formålsdrevne virksomheder høster. Hertil inspireres eller konverteres de bestyrelsesmedlemmer eller topledere, der sidder fast i et forældet mindset.

# 01

### Forbrugere søger brands med et formål og er betydeligt mere loyale!

- 64% of global consumers find brands that actively communicate their purpose more attractive. 62% want companies to take a stand on issues they are passionate about, and 52% say they are more attracted to buy from certain brands over others if these brands stand for something bigger than just the products and services it sells, which aligns with their personal values. (Accenture 2018)
- 64% of US adults say a company's "primary purpose" should be "making the world a better place". (New Paradigm Strategy Group & Fortune 2019)
- US consumers are more likely to have a positive image of (89%), trust in (86%) and be loyal (83%) to brands that

lead with purpose. Nearly eight-in-10 (79%) consumers surveyed say they feel a deeper personal connection to companies with values similar to their own. And 72% say they feel it is more important than ever to buy from companies that reflect their values. (Cone/Porter Novelli 2019)

- 70% of US consumers want to know what the brands they support are doing to address social and environmental issues and 46% pay close attention to a brand's social responsibility efforts when they buy a product. (Markstein & Certus Insights 2019)
- 74% of consumers believe companies can take actions that both boost profits and improve economic and social conditions for their local communities. (Edelman 2018)
- 79% of respondents in Cone/Porter Novelli's Purpose Study said they're more loyal to purpose brands, and 73% said they would defend them. Another 67% said they are more willing to forgive such a company for a mistake. 78% said they would tell others to buy from their companies and 73% would share content about that company. (Cone/Porter Novelli 2018)
- Globally, 67% of people agree that it has become more important that the brands they choose make a positive contribution to society, beyond just providing a good service or product. This is the majority view in virtually all countries surveyed. (Ipsos 2017)
- 72% of surveyed Gen Z in the US factor in a company's purpose when

shopping, 75% will do research to see if a company is walking the talk when it takes a stand on an issue. And 85% say that they will share their positive opinion about a company that is doing good. (Cone/Porter Novelli 2019)

- Among the Generation Z, as many as 48% base their brand purchasing decisions on a company's impact on the environment, while 44% make choices on their ethical stance, and 21% on the charity work undertaken by the brand. (KAM Media 2018)
- Gen Z is 3x more likely to say that the purpose of business is to "serve communities and society" rather than to simply "make good products and services," and they are more likely than all other generations to call on brands to make a difference by "using their voice to advocate or speak out" on the most pressing issues of our times. (BBMG & Globe Scan 2019)
- While in 2013, only 44% of respondents thought that corporations should stand up for their political beliefs, by 2018 that percentage had jumped to 81%. (Global Strategy Group 2018)
- 64% of people globally expect CEOs to lead on social change rather than waiting for government intervention. And a significant 84% expect CEOs to influence policy debates on social issues. (Edelman 2018)

# 02

### Formålsdrevne virksomheder udkonkurrerer markedet totalt!

- Brands with a purpose set on improving our quality of life outperform the stock market by 120%. (Interbrand 2017)
- According to Kantar's Purpose Study, purpose-led brands had seen their valuation surge by 175% over the past 12 years, versus a growth rate of just 70% for listless brands uncertain of their role. (Kantar 2018)
- In 2018, Unilever's Sustainable Living Brands grew 69% faster than the rest of the business, compared to 46% in 2017. (Unilever 2019)
- Babson professor and Whole Foods advisor, Raj Sisojdia, studied 28 companies from 1996-2013 and concluded: purpose-driven enterprises

- grew by 1681% compared to the S&P 500 average of 118%. (Sisodia 2014)
- The Global Leadership Forecast 2018 by DDI World finds that purposeful companies outperform the market by 42% financially. (DDI World 2018)
- Researchers at the School of Management at SUNY Binghamton found that certified B Corps had an impressive 51% revenue growth rate during the 2008 financial crisis. (Yale 2018)
- Certified B Corps in the UK are growing 28 times faster than the national economic growth of 0,5%. Leading B Corp FMCG brands grew on average 21% in 2017, compared to a national average of 3% across their respective sectors. (B Corp 2018)

# 03

### Medarbejdere søger mening, relevans og formål, om de så skal gå på kompromis med indkomst!

- The percentage of "engaged" workers in the U.S. - those who are involved in, enthusiastic about and committed to their work and workplace - is only 34%, with 53% being "not engaged" and 13% being "actively disengaged". (Gallup 2018)
- There is a rise in people's expressed importance to live life with a sense of purpose: 80% in 2016, 89% in 2017, 91% in 2018. (Enso 2018)
- LinkedIn members want jobs that offer a sense of purpose: 74% of members place a high value on finding work

that delivers on a sense of purpose. (Imperative & LinkedIn 2016)

- Only 28% of respondents in a PwC employee survey reported feeling fully connected to their company's purpose. Just 39% said they could clearly see the value they create, a mere 22% agreed that their jobs allow them to fully leverage their strengths, and more than half weren't even "somewhat" motivated, passionate, or excited about their jobs. (PwC 2019)
- At companies that have clearly defined and communicated how they create value, 63% of employees say they're motivated, versus 31% at other companies; 65% say they're passionate about their work, versus 32% at other companies. (PwC 2019)
- 83% of Gen Z in the US consider a company's purpose when deciding where to work. (Cone/Porter Novelli 2019)
- Four out of five US college graduates say it is very important (37%) or extremely important (43%) to derive a sense of purpose from their work, but only less than half of college graduates succeed in finding purposeful work. Those graduates are, however, almost 10x more likely to have high overall wellbeing. (Gallup & Bates College 2019)
- 67% of 6 to 9 year olds say that saving the planet will be the central mission of their careers in the future.

(Wunderman Thompson Commerce)

- 84% of Millennials value meaning in day-to-day work (top priority for respondents), but only 53% of business leaders agree with that. (PwC 2016)
- Not only would 49% of Millennials quit their job within two years (a new high in this global survey), but also about 25% of the same respondents reported leaving an employer within the past two years. (Deloitte 2019)
- Compared to other generations, Gen Z is most likely to say they can make a difference by doing meaningful work through their career - 32% vs. 17% all other generational groups in the survey. (BBMG & Globe Scan 2019)
- Among US survey respondents aged 25 to 34, 80% say they want to work for "engaged companies". (New Paradigm Strategy Group & Fortune 2019)
- More than 9 out of 10 employees are willing to trade a percentage of their lifetime earnings for greater meaning at work. (Better Up 2018)
- 27% of managers in British companies would likely accept a salary cut to work for a company that has a clear purpose beyond profit. 32% would actually consider leaving their job if a greater purpose was unclear, while more than half (53%) would if their company's values and purpose didn't align with their own. (Danone/YouGov 2018)

## 04

**Formålsdrevet arbejde øger produktivitet, arbejdsglæde og loyalitet!**

- Employees who report that their job has a “special meaning: this is not ‘just a job’” are 4 times more likely to give extra, 11 times more committed to staying with their organisations and are 14 times more likely to look forward to coming to work than employees at peer companies. (Great Place to Work 2017)
- Research by Bain & Company concludes that if a satisfied employee’s productivity level is 100%, an engaged employee’s level is 144%, but the productivity level of an employee that is truly inspired by the purpose of their

employer is a whopping 225%. (Bain & Company 2015)

- A global talent trends survey found that the highest-performing employees are 3x more likely to work for a company with a strong sense of purpose. Yet only 13% of the 7,600 respondents surveyed said that their organisation is differentiated by a “purpose-driven mission.” (Mercer 2018)
- If employees feel they are working towards a good cause, it can increase their productivity by up to 30%. (LMU Center for Economic Studies 2014)



WWW.DANISHNETWORKASSOCIATION.COM

**CHRISTOFFER RITZAU**

Christoffer er medstifter og partner i DNA, der grundlæggende har til formål at hjælpe ambitiøse mennesker til kommerciel succes.

Christoffer Ritzau har en kommerciel baggrund fra det private erhvervsliv, Huset Mandag Morgen og herefter som direktør for guldsmedbranchen i Danmark (GL) og senere som direktør for modeindustrien (DM&T). De sidste 20 år har han arbejdet med ledelse-, strategi- og organisationsudvikling, identitet, kommunikation, salg og konceptudvikling i interaktion med flere hundrede virksomheder. Er specialist i afkodning og udvikling af virksomheders formål samt den konkrete implementering.

Medforfatter til bogen: ”Formål: En god forretning”.

## 05

**De mest ambitiøse og professionelle erhvervsledere anerkender værdien af at være formålsdrevet!**

- Public discourse about “corporate/organizational purpose” has increased fivefold since 1994, now trending at an exponential rate that surpasses the rate of public discourse about sustainability. (EY 2016)
- 94% of CEO’s feel a personal responsibility for laying out their company’s core purpose and role in society. (UN & Accenture 2019)
- 41% of Fortune 500 CEO’s say solving social problems should be “part

of (their) core business strategy”. (SurveyMonkey & Fortune 2019)

- 9,913 companies from 160 countries are currently members of the UN Global Compact – an initiative launched to align businesses’ strategy with social goals, and to support the Sustainable Development Goals. (UN 2019)
- 79% of business leaders believe that an organization’s purpose is central to business success, yet 68% shared that purpose is not used as a guidepost in leadership decision making processes within their organization. (PwC 2016)
- 65% of CEOs think the main role of purpose is to connect with employees or customers. And 84% of executives strongly agree that business transformation efforts will have greater success if integrated with purpose but only 46% of executives think their organization has a strong sense of purpose. (Brandpie 2019)
- While 76% of marketing heads were of the belief that their own organisation had a defined sense of purpose, only a paltry one in 10 could produce a corporate purpose statement and plan to back-up these beliefs. (Kantar 2018)
- 66% of executives surveyed are profoundly rethinking their purpose as a result of disruption, and most of those (52%) are moving toward a human-centered, socially-engaged conception

of purpose that seeks to create value for a broad set of stakeholders. 59% of business leaders see purpose as being very important to their own personal job satisfaction. (EY 2017)

- When asked which were the most critical factors when integrating purpose throughout their business, 93% of executives at purposeful companies cite the need to embed purpose in “our culture and behaviors, especially our leaders”, 93% also say purpose should be “clearly embedded into our goals, strategies and objectives”, and 92% say it should be “embedded in our governance and decision-making processes and systems.” (EY 2017)
- 89% of executives believe that a clear purpose is a good guide/inspiration to future innovation of products and services. And 84% of executives believe that business transformations will have greater success if integrated with purpose. (HBR & EY 2015)
- A strong majority of executives of purposeful companies — 75% — tell us that the integration of purpose creates value in the short term, as well as over the long run. 73% of business leaders say that having a well-integrated purpose helps their company navigate disruption. (EY 2017)



WWW.DANISHNETWORKASSOCIATION.COM

**FREDERIK PETERSEN**

Frederik er medstifter og partner i DNA, der grundlæggende har til formål at hjælpe passionerede mennesker til kommerciel succes.

Frederik har arbejdet i mere end 20 år i den internationale designvirksomhed d line, herunder mere end 6 år i henholdsvis England og Tyskland. Frederik har bred international erfaring med ledelse, salg, strategi, produktmanagement samt organisationsudvikling. Frederik har en kandidatgrad i psykologi og erhvervsøkonomi samt en lederuddannelse fra IMD.

Medforfatter til bogen: ”Formål: En god forretning”.



WWW.FRIDAYCPH.COM

**MARTIN DARRÉ**

Martin er stifter af Friday Cph, der gør formål operationelt ved at bekæmpe bullshit.

Martin har en mere en 15 års erfaring med rådgivning og eksekvering i virksomheder, såvel nationalt som internationalt. Martin arbejder med områder som formålssekvering, ledelses- og talentudvikling samt corporate entrepreneurship og fungerer som trusted advisor på alle ledelsesniveauer. Han er specialist i at binde virksomheders overordnede strategiske intentioner, sammen med den konkrete realisering. Forfatter til bogen ”Strategisk talentudvikling - realiser organisationens potentiale” (2014).

Medforfatter til bogen: ”Formål: En god forretning”

# DEN MEST KOMMERCIELLE INDRETNING, DU KAN TILBYDE DIN VIRKSOMHED, ER AT VÆRE FORMÅLSDREVET.

Du skal vide at...

Gevinsten ved at være formålsdrevet er ikke til diskussion. Merværdien af at være formålsdrevet har særligt det seneste årti været underkastet en lang række undersøgelser af de mest markante videninstitutioner som PWC, Deloitte, E&Y, Mckinsey, Harvard mv, som alle dokumenterer, at formålsdrevne virksomheder øger performance, skaber fokus og mening på samtlige af virksomhedens kommercielle parametre.

Der eksisterer en masse empiri om formålsdrevne virksomheder, og et overvældende antal undersøgelser dokumenterer, at virksomheder med styr på deres formål klarer sig markant bedre i virksomhedens forretningskritiske discipliner i forhold til deres konkurrenter. På trods af et overbevisende solidt datagrundlag har de fleste virksomheder stadig ikke købt ind på denne præmis. De tænker ikke deres formål som noget dybt kommercielt. Men det er netop, hvad et formål kan være, hvis du er konsekvent, sætter det autentisk i spil, og anvender det overalt i virksomheden.

Vi henvender os til dem, der tænker formål og forretning sammen. Vi skriver til dem, der gerne vil være konsekvente, fokuserede og mest meningsfulde i deres bevægelser. Dem der vil skrue ned for larmen og op for eksekveringen. Dem der har behov for at skabe reelle forandringer og ønsker at anvende formålet konsekvent for at opnå den mest meningsfulde og kommercielle indretning af deres virksomhed.

Et højere formål lyder flot, men er ikke nok i sig selv. Det er helt afgørende, at formålet er oprigtigt, og at det gennemsyrrer hele virksomheden i alt, hvad den foretager sig. Som med alt andet er det nemt at sige, at du har et formål, men det er noget sværere at efterleve og være konsekvent. Der er utrolig meget retorisk støj, og når der skæres ind til benet, er faktum, at rigtig mange aktiviteter i en virksomhed er totalt irrelevante.

Denne bog perspektiverer, hvorfor et autentisk formål uhyre effektivt hjælper virksomheden til kommerciel succes, og hvordan det kan styrke din virksomhed helt enormt - på alle niveauer, i alle afdelinger, hver dag, hele året.

Vores formål med denne bog er derfor...

**VI GØR VIRKSOMHEDER RELEVANTE GENNEM  
DERES AUTENTISKE FORMÅL OG REALISERER  
DET KONSEKVENT I HELE FORRETNINGEN.**

Rigtig god fornøjelse.