



Dansk selskab for virksomhedsledelse



Det offensive erhvervsliv - fra problemer til muligheder

»Danmark befinder sig i et globalt marked med økonomisk turbulens og med recessionstendenser i mange af vore traditionelle eksportmarkeder. Altså et overfladisk betragtet negativt miljø for et land med en international afhængighed som vor.

Samtidig er vor politiske struktur i dag således, at vi er fastlåst i et system, som ofte blokerer virksomhedernes muligheder for en effektiv tilpasning til ændrede forhold i omverdenen.

Direktør, civilingeniør Aksel Drejet, J. Lauritzen Holding A/S blev cand.polyt i 1946. Efter at have arbejdet nogle år som ingeniør i A/S Atlas, blev Aksel Drejet direktør for Atlas i Brasilien fra

Krisen har imidlertid to ansigter - problemer og muligheder. De forandringer som ligger bag den såkaldte krise, skaber chancer for de der ser mulighederne og - ikke mindst - har mod og handlegkraft til at udnytte den. Samtidig vil de mindre observante og dynamiske naturligvis opleve vanskeligheder.

Det farligste element i den nuværende situation er imidlertid den paralysering af virksomheder og ledere som netop kende-

tegnere perioder med usikkerhed. Initiativ lammes, beslutninger udsættes, fremtidsorienterede omkostninger spares osv.

Vi må derfor søge at befordre et nyt psykologisk klima i erhvervslivet, hvor mod til risikotagning, kreativ nytænkning, innovation, markedeksperimenter og utraditionelle internationale samarbejder bliver dynamiske elementer i en offensiv strategisk udvikling - både for den enkelte virksomhed og for dansk erhvervsliv i sin helhed.

En vigtig forudsætning for denne klimaændring er, at regering, folketing og organisationer

kunne fungere effektivt - således at der træffes de nødvendige beslutninger i tide, så de økonomiske/politiske forudsætninger er kendte.

Når den psykiske barriere først er overvundet, er der basis for at opsøge nye forretningsmuligheder, igangsætte investeringer, etablere sig på nye markeder etc. og dermed bringe sig derhen, hvor man har taget kontrol over sin egen situation, fremfor at lade sig styre af omverdenen.

Dette er den reelle udfordring for danske ledere i 1981.«

Således udtaler direktør Aksel



Industriminister Erling Jensen vil under middagen holde et indlæg om industripolitiske perspektiver.



Cheføkonom i metalarbejderforbundet Steffen Møller holder efter middagen et indlæg om arbejdsmarkedets udvikling med udgangspunkt i overenskomstforhandlingerne.

VL 81 Program

HOTEL SCANDINAVIA

Tirsdag den 31. marts

Kl. 16.30 Det offensive erhvervsliv - fra problemer til muligheder Dir. Aksel Drejet Lauritzen Koncernen

Kl. 18.00 Cocktails

Kl. 19.00 Middag Talere:
Industriminister Erling Jensen
Cheføkonom Steffen Møller

Onsdag den 1. april

Kl. 09.00 Fra idégrundlag til virkelighed Dir. K. Ditlev Petersen A/S De Danske Sukkerfabrikker
Generaldirektør Povl Hjelt, DSB

Udvikling og anvendelse af en positiv profil
Kaffe

Strategisk tilpasning af en ufleksibel virksomhed
Markedet blev væk - og hvad så

Dir. Vagn Holck Andersen Irma A/S
Dir Tom Petersen A. Jespersen & Søn

Kl. 12.00 Frokost

Kl. 13.00 Styring af Innovation MaskinIngeniør/Direktør Povl Paulsen Per Udsen, A/S, Grenå

Banken som udviklingspartner
Kaffe

Politikere som virksomhedernes medspillere

Pressepanel stiller spørgsmål

Direktionssekretær, M.F. Henning Dyremose Novo Industri A/S
Ordstyrer, M.F., Uffe Ellemann Jensen Erik Rasmussen Management
Jan Cortzen Børsen
Hans Dam Berlingske Tidende
Tor Tolstrup Jyllands Posten

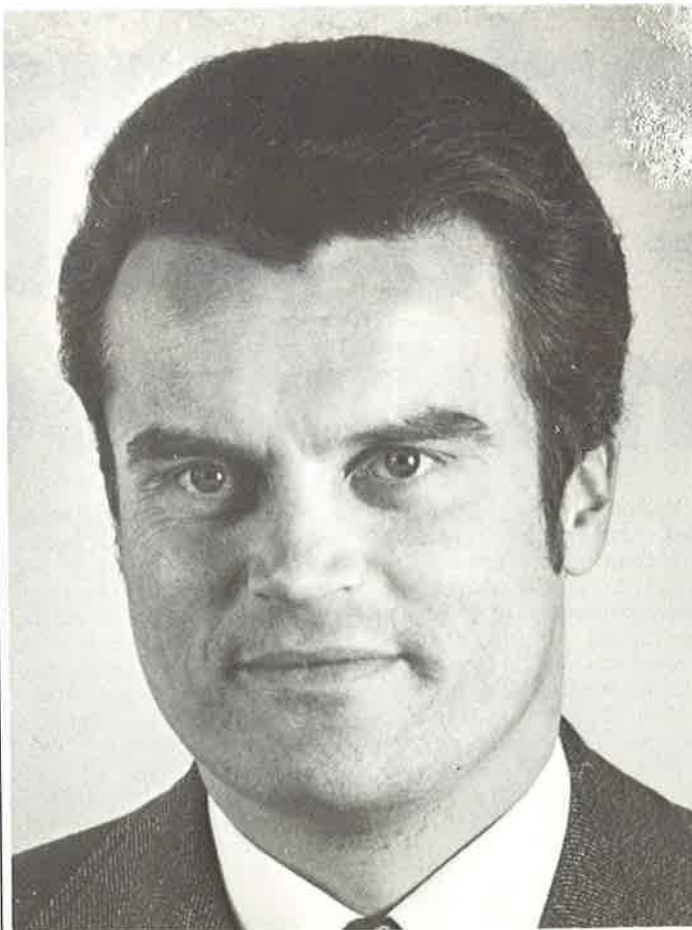
Kl. 16.30 Afslutning



VL-dagen 81. En mulighed

I gruppe 18 har vi gennem længere tid diskuteret og forberedt VL-dagen 81. I vore diskussioner kom vi frem til, at de fleste arrangementer, vi som ledere er mødtes omkring herhjemme i de senere år, har været rettet mod at diskutere vore problemer. Erhvervslivets imageproblemer, problemerne med de stadig strammere bånd, politikerne giver os, den økonomiske

Fra idégrundlag til virkelighed



I 1975 reviderede DDS det idégrundlag, der siden har dannet hovedretningslinierne for den udvikling, der har ført til, at DDS-gruppen i dag omfatter mere end 60 virksomheder, ca. 9.000 medarbejdere og en omsætning på 4,5 milliarder kroner.

Det er karakteristisk for gruppen, at samtlige virksomheders idégrundlag udspringer fra et samarbejde mellem landbrug og industri. Organisatorisk fungerer gruppen som en række selvstændige virksomheder med egen profil og decentral ledelse. Koncernledelsens hovedopgave er således på bestyrelsesplan at

sikre den rigtige ledelse i de respektive virksomheder samt udøve ledelsesopgaver af koordinerende, igangsættende og opfølgende karakter. Stordriftsfordelene udnyttes mere uformelt gennem en række erfaringsudvekslingsgrupper, der som medlemmer tæller gruppens specialister inden for områderne indkøb, økonomi, edb, udvikling m.m. Udover koncernregnskaber og -budgetter samarbejdes der i udstrakt grad om likviditets- og valutastyring (en modificeret form for cash management).

Direktør Keld Ditlev Pedersen er medlem af DDS' direktion og med særligt ansvarsområde for finansiel planlægning samt ansvar for regnskab og økonomi.

Keld Ditlev Pedersen sidder yderligere i bestyrelsen for 14 af DDS' selskaber.

Keld Ditlev Pedersen er 42 år og har siden 1973 været ansat hos DDS.

KRISE OSV.

Arrangementer med aktuelle og spændende emner for alle erhvervsledere - men samtidig med risiko for, at vi glider ind i en tilstand af afmagt.

Derfor kom vi frem til, at der kunne være behov for et arrangement, der som udgangspunkt havde: Hvordan kan vi skærpe vore evner til at se mulighederne og udnytte dem offensivt i vor ledersituation?

Vi er taknemmelige over, at så mange fremtrædende erhvervsledere umiddelbart har følt, det var så god en idé, at de ville være med til forsøget. Vi kan se frem til en række spændende indlæg.

Men om ideen vil bære igennem til et godt arrangement afhænger af, at mange kommer. Foredragsholderne er katalysatorer. Som deltagere kan vi fylde rammen ud og give hinanden et inspirerende samvær. Er det en mulighed?

På gensyn
VL-gruppe 18.

Udvikling og anvendelse af en positiv profil

At profilere en virksomhed - give den et særkende - forudsætter naturligvis et godt produkt og måske ikke mindst en fremsynet produktudvikling.

Men lige så vigtigt er holdningen, engagementet og det budskab, der forbindes med virksomheden. Markedsføring i traditionel forstand indeholder sjældent de budskaber, som profilerer virksomheden i forhold til konkurrenterne. - Og markedsføring af budskaber er sjældent markedsføring i traditionel forstand.

DSB's budskab er kollektiv trafik med en fornuftig drevet samfundsejet transportvirksomhed i udvikling. At formidle dette budskab med gennemslag er ikke en opgave, vi har overladt til reklamekontoret.

Generaldirektør Povl Hjelt blev tilknyttet DSB i 1940 og arbejdede som trafikassistent samtidig med at han læste til den juridiske embedseksamen som afsluttedes i 1950. Herfra førte vejen over en række poster til generaldirektørposten i 1970. Povl Hjelt har en række tillidposter inden for det internationale jernbanearbejde og har som medlem af bestyrelsen af flere store erhvervsvirksomheder været et eksempel på at samspillet mellem offentlig og privat virksomhed kan gennemføres.

Povl Hjelt er næstformand for bestyrelsen i Dansk Management Center og formand for det store projekt - Dansk Ledelse 90 - i et internationalt perspektiv.

Povl Hjelt har meddelt, at han fratræder som generaldirektør for at prøve nye udfordringer.

Tværtimod har vi set det som en integreret del af ledelsesopgaverne i virksomheden.

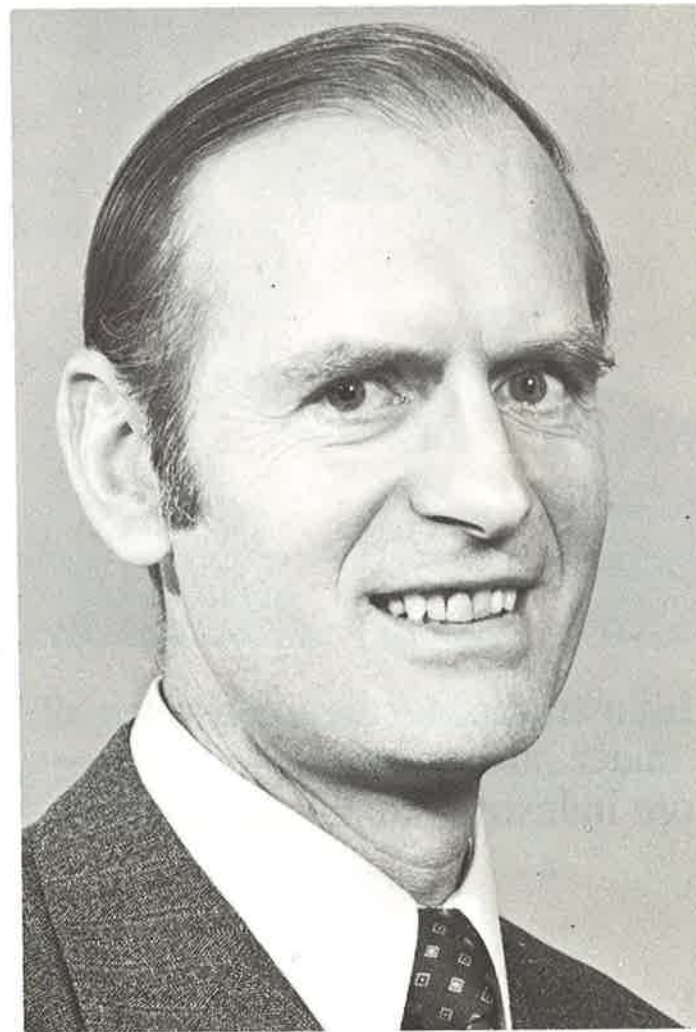
Idégrundlaget som ramme og målsætninger som kurs er vigtige udgangspunkter.

Med planlægningen kan vi effektivt holde kursen og med produktudviklingen kommer vi frem.

Nye organisationsformer og lederudvikling anvender vi for at vi kan det vi vil og for at vi kan på en bedre måde.

Offensiv men altid åben kommunikation og en aktiv mediepolitik er vigtige midler til, at budskabet når frem og bliver hørt.

Design er et kapitel helt for sig selv.





Dansk selskab for virksomhedsledelse

Strategisk tilpasning af en ufleksibel virksomhed

Direktør Vagn Holck Andersen udtaler om sit indlæg:

Irma må i et strategisk perspektiv opfattes som et distributions-system, hvor især energiprisernes hidtidige og fremtidige udvikling stiller store udfordringer til at indbygge større fleksibilitet. En række parametre, f.eks.

sortimentsudvikling danner rammen om det logistiske system og mulighederne for succesfyldt at ændre forskellige parametre får således afgørende indflydelse på indbygningen af fleksibilitet i systemet.

Vagn Holck Andersen var direktør inden for levnedsmiddelbranchen i perioden 1953-67, henholdsvis for Nordisk Ægkompagni A/S og Dansk Tøræg Fabrik A/S.

I 1967 blev han direktør for Incentive A/S og i 1971 tilknyttet Lego A/S som direktør. Fra 1979 adm. direktør i Irma A/S.



Styring af innovation

Poul Paulsen vil i sit indlæg bruge Per Udsen Co., som case og give eksempler på hvorledes innovation kan sættes i system og anvendes offensivt til ekspansion ind i nye markeds- eller businessområder.

Per Udsen Co. udviklede sig i 60'erne fra at være i VVS-branchen til at blive underleverandør til skibsværfter og deltage i teknisk avanceret produktion af flydele.



Tom Petersen blev i 1965 tilknyttet A. Jespersen & Søn A/S som divisionschef.

I 1971 forlod Tom Petersen A. Jespersen & Søn for at blive direktør for R-K Betonelementer A/S.

I 1978 vendte Tom Petersen tilbage til A. Jespersen & Søn A/S som adm. direktør.

Markedet blev væk - og hvad så?

Entreprenørkoncernen A. Jespersen & Søn A/S har udnyttet den nuværende byggekrise til en kraftig ekspansion på nye markeder.

Adm. direktør Tom Petersen redegør for den strategiske ledelse, der ligger bag den usædvanlige udvikling.



Direktør Povl Paulsen blev maskiningeniør i 1958 og var ansat i en række virksomheder inden han blev direktør for Per Udsen Co., Grenå. Povl Paulsen har en række tillidsposter, bl.a. som formand for Industrirådets kompensationsudvalg og som medlem af Forsvarets Materielnævn.



Henning Dyremose kombinerer et medlemskab af Folketinget for Det konservative Folkeparti og stillingen som direktionssekretær og chef for økonomi- og planlægningsstaben på enzymområdet hos Novo Industri A/S.

Henning Dyremose er civilingeniør og H.D.



Banken som udviklingspartner

Direktør cand.jur. E. K. Larsen, Aktivbanken siger om baggrunden for sit indlæg:

Direktør E. K. Larsen blev cand.jur. i 1967 og var til 1969 ansat i Danmarks Nationalbank.

Fra 1969-73 var E. K. Larsen sekretær i Tilsynet med banker og sparekasser og blev i 1973 tilknyttet Aktivbanken som underdirektør. I 1977 blev E. K. Larsen udnævnt til vicedirektør og har siden 1979 varetaget koordinerende funktioner i Aktivbanken.

I det tema, som er anslået for VL-dagen, »det offensive erhvervsliv«, ligger impliceret et krav til erhvervslivets finansieringskilder om aktiv medvirken. Samtidig øver mange banker selv en PR-virksomhed der opmuntrer til etablering/ekspansion.

På den anden side lider mange banker i disse år store tab på engagementer med erhvervslivet. Hvordan forhindrer man, at

bankens ledelse skræmmes i et musehul, og dermed bremser snarere end tilskynder udviklingen »fra problemer til muligheder«.

Desuden vil direktør E. K. Larsen komme ind på spørgsmålene:

Er lovgivningen/pengepolitikken indrettet så den fremmer bankens rolle som udviklingspartner.

Er erhvervslederne indstillet

på at anvende banken som aktiv medspiller eller gælder det om at få det årlige møde i banken overstået hurtigst muligt.

Politikere som virksomhedernes medspiller

Som baggrund for sit indlæg, udtaler direktionssekretær, civilingeniør Henning Dyremose, M.F.:

- Det velkendte problem omkring manglende repræsentation af aktive erhvervsfolk i politik, navnlig i Folketinget, kan måske betragtes som udtryk for fantasiløshed hos erhvervslivet selv. F.eks. manglen på halvdagsjob til den politisk engagerede erhvervsmand. Eller behovet for tilbagevendensgaranti.

Erhvervsfolk spiller for lille en rolle på det tidspunkt, hvor lovene etc. bliver til - de kommer hellere løbende, når det hele er vedtaget. Måske erkender virksomhederne ikke at ledere og medarbejdere selv skal blande

sig i den politiske beslutningsproces.

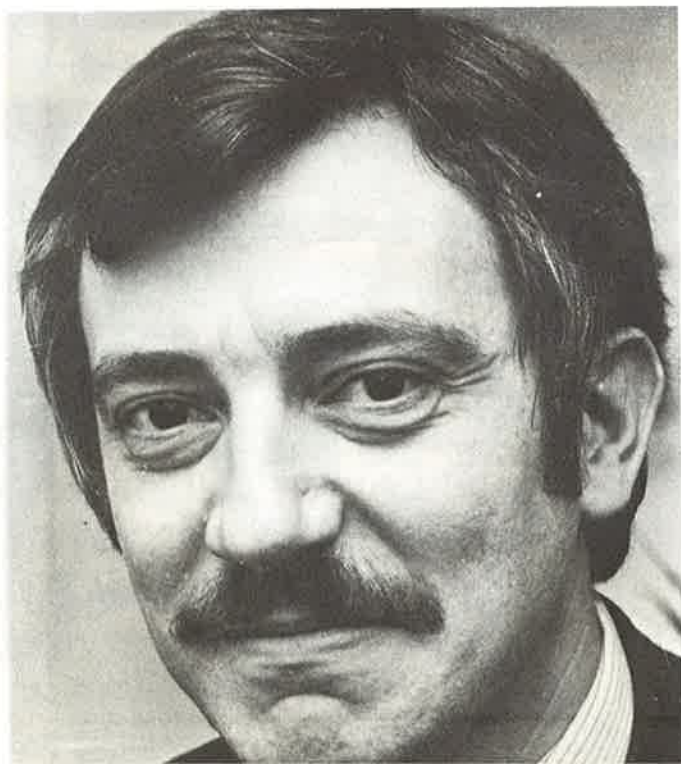
Politikeren betjener sig af arbejdsmetoder o.lign., som for længst er forældede i erhvervslivet. Derfor har han svært ved at være medspiller på lige vilkår. F.eks. med hensyn til budgetsimulering, konsekvensberegninger, brug af data-bank, ny teknik etc.

Indlægget vil generelt sigte mod problemløsning snarere end mod klagesang. Derfor også titlens ord »medspiller«.

Pressepanel stiller spørgsmål

Som afslutning på VL-dagen 81 har vi bedt et panel af førende erhvervsjournalister udsørge foredragsholderne.

Panelet har følgende sammensætning:





Hans Dam, Berlingske Tidende.



Tor Tolstrup, Jyllands Posten.

Tilmelding

Af hensyn til arrangementet er antallet af deltagere begrænset. Tilmelding må derfor ske snarest og senest den 9. marts 1981.

Indsend kuponen til:

Dansk Selskab for Virksomhedsledelse
Anker Heegaards Gade 8
1572 København V.

Der er på Hotel Scandinavia reserveret et antal værelser. Såfremt værelse ønskes, bedes kontakt tages direkte til Hotel Scandinavia. Betaling foretages direkte til hotellet.

KLIP _____

jeg tilmelder mig bindende til VL-dagen 81

Navn: _____ Deltagerafgift: Medlemmer kr. 1.350,-

Ikke medlemmer kr.
1.500,-

Stilling: _____

Firma: _____

Følger vedlagt i check

Adresse: _____

Gireres til 8 14 15 41

Tlf.: _____