

# En turnaround med genlyd

Morten Hellberg har det bedst med storstilede turnaround og helst i kaoskulturer som i Brasilien, hvor Oticon i dag har en blomstrende forretning

AF RONEVITUS HARRITSHØJ

**R**IO DE JANEIRO – »Hvad siger du« – nej, perfektionist er jeg ikke, men heller aldrig helt tilfreds«.

Morten Hellberg (44 år) spidser øren. Hans slipsefrie look harmonerer godt med de lyse skandinaviske trægulve, de enkle og rene linjer, *state of the art* fitness-center. Her i Rio de Janeiros fodboldgale Botafogo-kvarter har Oticon siden 2006 haft deres brasilianske datterselskabs hovedkontor via opkøbet samme år af Telex.

Tre år efter kom Morten Hellberg til som økonomichef og indså hurtigt,

at noget drastisk måtte ske. Ifølge Morten Hellberg var opkøbet ikke båret af en strategisk plan om at indtage Latinamerikas største marked, men mere en forpligtelse til at købe en skrantende mangeårige partner. I 2005 fandt Oticon i Danmark og Morten Hellberg ud af, at hans plan om en komplet turnaround for at blive markedsførende og sætte Oticon på det brasilianske forbrugerlandkort var for søget værd.

Morten Hellberg havde erfaringer med egne turnaround for det tidligere MD Foods i Sydkorea samt for det spanske kongehus' Brasilien-filial af advokatfirmaet Clarke Modet. Begge hav-



## Administrerende Direktør

Entreprenørånd, købmandskab og værdibaseret ledelse

**Den nuværende direktør** Jan Friche takker af efter 13 succesfulde år for at gå på pension. Det overordnede mål er at fortsætte den positive udvikling af virksomheden gennem stærk fokus på markedsføringen, salgsarbejdet og en værdibaseret ledelse, der har medført vækst og høj kunde- og medarbejdertilfredshed.

**Du er** købmanden og generalisten og spydspidsen i salgsarbejdet. Du er synlig, skaber opmærksomhed, udbygger netværket, ser mulighederne og markedsfører Messecenteret på en professionel måde i brancher, virksomheder og den offentlige sektor. Du kender "spillet" i organisationer, er forhandlingsvant og baner således vejen for Projektafdelingens mere opgaverettede salgsaktiviteter. Indadtil er din opgave at fastholde og udvikle kompetencer og medarbejdere, optimere udnyttelsen af de fysiske anlæg og sørge for, at de opstillede mål for vækst og indtjening nås, så Messecenteret fortsat kan have en stærk økonomisk basis. Under arrangementerne er du den synlige leder, der har overblik og støtter op om kolleger og kunder.

**Du har** en kommerciel uddannelse (HD, eller lign.) og væsentlig ledelseserfaring inden for salg og markedsføring eller generel ledelse i industrien, service-sektoren eller detailhandelen. Du er vant til at have resultatansvar, og må gerne kende til vilkårene i restaurationsbranchen. Du behersker engelsk og gerne tysk på forretningsniveau.

**Din lederstil** kendetegnes ved initiativ og synlighed. Du er en god købmand, analytisk og handlingsorienteret, arbejder systematisk og har en høj stresstærskel. Som leder er du åben og imødekommende og formår at delegere og kommunikere, så organisationen fremstår som et sammenhængende team, der er handlekraftigt, fleksibelt og serviceminded. Du giver det rum, der er nødvendigt for at medarbejdere, der skal yde deres bedste i spidsbelastninger og ofte om aftenen og i weekender, trives og udvikles.

**Du får** enestående personlige og ledelsesmæssige udviklingsmuligheder i en meget synlig virksomhed med en stærk kultur og med stor betydning for Fredericia og omegn. Gagen forhandles på et konkurrencedygtigt niveau hvori indgår en resultatafhængig bonus.

Fredericia Messecenter er Region Syddanmarks største messecenter og er med sine 33.000 kvm. landets 3. største. Messecenteret har stor betydning ikke kun for Fredericia, men for hele Trekantsområdet. Aktivitetsområdet spænder fra store fagmesser, konferencer og årsmøder til generalforsamlinger og firmafester. Messecenteret, der er en veldrevet virksomhed med en stor kunde- og medarbejdertilfredshed, har 30 fastansatte medarbejdere og op til 450 løsarbejdere i spidsbelastninger. Virksomheden, der er inde i en sund vækst og med en god bundlinie, er fondejet og drives på helt kommercielle vilkår. Kompetencerne er faglig formåen på alle niveauer, fleksibilitet og venlig imødekommende samt et godt køkken - uanset om det drejer sig om 12 eller 10.000 gæster! Der er stor beslutningskompetence i frontlinien, hvilket giver organisationen dynamik og handlekraft.

Læs mere på: [www.dmh.dk](http://www.dmh.dk)

Send din ansøgning mrk. "Adm. Direktør - Fredericia Messecenter" til [mail@hansentoft.dk](mailto:mail@hansentoft.dk) eller Hansen Toft A/S, Hasselager Centervej 1, 8260 Viby J. Du er velkommen til at ringe på 86 25 04 07, hvis du har spørgsmål.

HANSEN TOFT

**FREDERICIA**  
DRONNING MARGRETHE HALLEN  
**MESSECENTER**

de Morten Hellberg stået i spidsen for med dundrende succes - ikke mindst for Madrid-kongehuset - der endte med at Brasilien-afdelingen tjente mere på både gyngerne og karrusellen end Madrid-afdelingen gjorde.

»Forfærdelige mennesker at arbejde sammen med for de er kun interesseret i deres orden«.

### Uløselige konflikter

Tidligere har han arbejdet for revisionsfirmaet C. Jespersen samt i de tidlige 1990'ere for et fransk edb-firma - også der med at modernisere og optimere. En overgang også for den spanske stat i Ukraine.

»Og det skabte uløselige konflikter med min spanske chef, hvorfor jeg kunne vælge at tage tilbage til Europa eller søge andet et job for at blive i Brasilien.« fortæller Morten Hellberg.

Han valgte det sidste og fik ugen efter jobbet som direktør for Telex - Oticons brasilianske datterselskab. På tre år er et forstokket brasiliansk familiefirma blevet en dundrende overskudsforretning og kan igen kalde sig et brand. Medicinen har været strategiplaner, færre, yngre og bedre uddannede medarbejdere, som i antal samtidig er reduceret fra 500 til 140. Krydret med franchising og fokus på den brasilianske middelklassens store købekraft var succesen hjemme.

»Ja, puha. De sidste tre år har været omtumlede uden stabilitet og det er det stadig. Processen i turn-arounden er gået efter mit hoved, og jeg har fået helt frie hænder fra Danmark.

Det er til tider fordelen ved at sidde i et datterselskab på et mindre kendt, men ikke mindre vigtigt marked som Brasilien: Hvis det går godt, så blander chefen sig ikke ret meget,« siger Morten Hellberg.

Han erklærer sig som en bekæmper af uorden - også i en kaoskultur som den brasilianske, hvor det handlede om at stritte 80 ansatte ud det første halve år og om en proces, hvor ingen af de oprindelige 20 chefer i dag har chefsansvar, men lejlighedsvis kun bruges til undervisning på grund af deres ekspertise.

### Danske standarder

Morten Hellberg har villet overføre Oticons danske standarder til Brasilien. Så det har givet anledning til mange teambuildings-eventer som fodbold, fitnesscenter og løbeklub for medarbejderne.

»Brasilianerne, den yngre generation vi bedst har hørt, elsker korporatekulturen, og ikke én eneste ny chef er rejst. Men de er stadig glade for, at jeg som chef tager de sidste ti procent af ansvaret, når det er store beslutninger der skal træffes. Og derfor kan jeg ikke rejse for mange dage væk ad gangen. På samme måde skal jeg konstant spørge, om de nu har husket det og det, men til gengæld har de nogle løsninger og værdier, der løfter hele firmaet,« siger han.

### Øget effektivitet

De lyse åbne kontorer, hvor afdelingschefer og menige medarbejdere går ud i et, har øget Oticons effektivitet. Omsætningen steg med 60



Morten Hellberg har fyret og hyret for Oticon i Brasilien, der i dag står med en veltrimmet forretning med potentiale til at vokse endnu mere og netop har modtaget den brasilianske pris for bedste franchising i 2008. Foto: Helkin René Diaz

procent i 2007 og forventes at stige 40 procent i 2008. Marketing har været Morten Hellbergs største kæphest og hovedårsagen til Oticons succes i Brasiliens.

»Tidligere havde de brandudsalg på høreapparater. Come on, som om det ikke var et individuelt specialprodukt. I dag har vi en fast strøm af patienter og tæt samarbejde med ørelæger,« siger han men tøver ikke med at give medarbejderne en del af æren for turnarounden.

»I en turnaround er det dine medarbejdere, der gør forskellen, og der er sket meget i de sidste par. De er mere ambitiøse end jeg har set tidligere.«

Oticon har netop modtaget den brasilianske pris for bedste franchising i 2008 – efter planen runder virksomheden de 100 butikker inden nytår.

#### Trives med problemer

Men Morten Hellbergs ambitioner stopper ikke her. Han arbejder bedst under pres og trives med at løse store problemer og dem er det brasilianske marked fuld af.

»Det brasilianske marked er stort, og jeg vil gerne bringe os op på omkring 300 butikker. Men i den proces kommer problemerne – også de løste – tilbage,

og jeg skal gentage tingene igen-igen over for mine medarbejdere. Men netop derfor har jeg taget dem som unge og nyuddannede, så de kan lære af processen,« siger han.

På spørgsmålet om, hvorvidt han ville kaste sig ud i en ny turnaround, svarer han:

I øjeblikket har jeg det for godt i Sydamerika, og det er her jeg vil være sammen med min familie.«

Morten Hellberg spansk gift og har fem drenge mellem seks og 15 år.

Og jeg her ikke interesseret i en stor traditionel karriere, men at have udfordringer og have det sjovt,« slutter han.

**PA** Consulting Group

## Kan man bare gå direkte til toppen?

Svar: Ja, selvfølgelig! Det gør vi selv hver eneste dag.

Der er så meget, vi gerne vil fortælle dig om vores virksomhed. At vi arbejder for de største danske og internationale virksomheder. At vi arbejder tæt sammen med vores kunder fra start til slut. At vi hver dag skaber resultater, fordi vi forstår værdien af at bringe de helt rigtige eksperter sammen på det helt rigtige tidspunkt.

Vi vil gerne fortælle dig meget mere. Vi kunne selvfølgelig bare bede dig om at kigge på vores hjemmeside eller sende os en mail, men det synes vi ikke er godt nok! Ring i stedet direkte til en af vores partnere. Så kan vi nemlig tale sammen i ro og mag om dine muligheder for en karriere som management-konsulent i et af Danmarks største og bedste konsulenthuse.



Frank Madsen  
Telefon 40 99 46 23  
Change and Programme Management  
Innovation Management



John Jensen  
Telefon 40 90 46 06  
Supply Chain Management  
Lean



Thomas Kirk Vilbøll  
Telefon 40 90 55 68  
Business and Organisational Design



Knud Erik Wichmann  
Telefon 20 46 52 42  
Decision Science and Business Modelling



Jens-Peter Poulsen  
Telefon 40 76 50 10  
HR Transformation  
Leadership Development



Svend Ulrik Nyholm  
Telefon 40 10 72 60  
Strategy and Business Development

PA's Business Transformation Group består af 6 ekspert-team, som tilsammen hjælper vores kunder med at gennemføre forandringer og derved forbedre deres forretning. Vi søger lige nu medarbejdere med erfaring inden for strategisk forretningsudvikling, innovation, forandringsledelse, program- og projektledelse, it-drevne forandringer, Lean, Supply Chain Management, ledelsesudvikling og HR-transformation.

Til vores "Decision Sciences"-team søger vi desuden medarbejdere med erfaring inden for matematisk modellering, simulering, procesanalyse og it-udvikling. Disse kompetencer bruger vi i vores arbejde med at designe og udvikle analytiske modeller til strategisk og taktisk beslutningsstøtte, opbygning af træfsikre business cases samt til gennemførelse af analyse- og scenarierarbejde af høj kompleksitet.

Ring direkte til et medlem af vores partnergruppe og få en uforpligtende samtale om dine muligheder for en karriere hos PA Consulting Group. Du er også velkommen til at ringe til Klara Carstensen, Recruitment på telefon 39 25 50 00 eller sende os en mail på nordiccareers@paconsulting.com. **Vi glæder os til at høre fra dig!**

PA Consulting Group er et af verdens førende konsulentfirmaer inden for forretningsudvikling, ledelse og teknologi. Vi har mere end 3.000 medarbejdere i 35 lande, heraf 250 i Danmark. [www.paconsulting.com](http://www.paconsulting.com).