



Frellsen har alverdens kaffe på hylderne, og administrerende direktør Henrik Frellsen har allieret sig med et advisory board for at sætte fart og mere volumen på salget. (Foto: Kaj Bonne).

Om lidt er strategien klar

Hos Frellsen i Roskilde har kaffen været klar i rigtig mange år. For at få helt nye øjne til at se på kaffevirksomheden udefra og sætte fart på vækst har administrerende direktør Henrik Frellsen, der er 4. generation, etableret et såkaldt advisory board til at stille kritiske spørgsmål og komme med nye idéer. Første opgave er en strategiplan.

VIRKSOMHED

Af Kristian Kongensgaard

Henrik Frellsen var 17 år, før han drak sin første hele kop kaffe. I dag har han hovedansvaret for at levere bønner til over 1 kvart milliard kopper kaffe til danskerne.

Han er administrerende direktør for Frellsen kaffe, der er det ene ben i den familieejede virksomhed I.M. Frellsen med hovedsæde i Roskilde. Det andet ben er Frellsen chokolade,

der ledes af hans fætter, Peter. De er 4. generation efter deres oldefar, Julius Muldorff Frellsen, der grundlagde virksomheden i 1897.

I.M. Frellsen drives i dag som et kommanditselskab, hvor samtlige ejere tilhører Frellsen-familien. Det indebærer et vist personsammenfald mellem ejerkredsen, bestyrelsen og den daglige ledelse.

Henrik Frellsen har nøje overvejet, hvordan han kunne få helt nye øjne

til at se på kaffevirksomheden udefra.

Han valgte at etablere og knytte et såkaldt advisory board til Frellsen kaffe. Et advisory board består af personer med relevante kompetencer og erfaringer i forhold til konkrete projekter og problemstillinger, der relaterer til virksomheden.

”Det er delvis af egoistiske årsager, at jeg har allieret mig med et advisory board. For mig er det meget vigtigt at få sparring og blive udfordret af nogen udefra, der ikke har noget i klemme i forhold til mig og virksomheden. Jeg har ikke noget at udsætte på min familie, og jeg har altid haft et godt arbejdsfællesskab med min far, hvis store viden jeg fortsat nyder godt af, og som jeg har efterfulgt som administrerende direktør. Men det er noget andet at lade sig vurdere af personer uden for familien - det er

et skulderklap, som vægter anderledes,” fortæller Henrik Frellsen.

”I dag sælger vi bønnerne til hver 6. kop kaffe på job i Danmark. Hvorfor skulle vi ikke kunne komme op på hver 5. kop?”

Henrik Frellsen, administrerende direktør, Frellsen kaffe

Input til strategi og salg

Det er nu et år siden, han etablerede advisory boardet med bistand fra rådgivningsvirksomheden Birkkjær Advisory. Frellsen kaffes advisory board består af 3 personer, der som hovedbeskæftigelse står i spidsen for salgs- og marketingfunktioner i internationalt orienterede virksomheder.

De kommer fra vidt forskellige brancher, henholdsvis smykker/design,

Frellsen

- Virksomheden ledes af 4. generation, henholdsvis af Henrik Frellsen for kaffeafdelingen og hans fætter Peter for chokoladeafdelingen.
- I.M. Frellsen blev oprindeligt grundlagt som en bolsjefabrik i 1897, men udviklede sig i sidste halvdel af 1900-tallet til en chokolade- og kaffevirksomhed.
- Da friskmalet kaffe blev erstattet af vacumpakket kaffe i 70'erne, lukkede virksomheden sine 160 kaffeforretninger og specialiserede sig i stedet i B2B-salg til kantiner, institutioner, restauranter, hoteller m.m., i alt cirka 7.000 kunder i dag.
- Chokolade afsættes gennem 39 egne Frellsen-butikker over hele landet, samt via en engros afdeling.
- I.M. Frellsen, der har hovedsæde i Roskilde, er et familieejet kommanditselskab med i alt cirka 380 medarbejdere.
- For at sikre en høj kvalitet af produkterne foregår fremstillingen fortsat efter traditionelle håndværksmæssige principper.
- Hjemmeside: www.frellsen.dk

Frellsen

papirhygiejnevarer samt byggematerialer:

"Deres opgave i Frellsen kaffe er at komme med input til strategi og salg. Fokus har i første omgang været på strategi. Når den er fastlagt, glider arbejdet over i, hvordan salget kan øges. Frellsen kaffe har ikke de seneste år været en vækstvirksomhed, og det ønsker vi at ændre. Vi har fastholdt vores volumen, men nu skal vi flytte os, og der skal fart på. I dag sælger vi bøtterne til hver 6. kop kaffe på job i Danmark. Hvorfor skulle vi ikke kunne komme op på hver 5. kop," spørger Henrik Frellsen.

Han understreger, at det alene er hans ansvar at træffe de endelige beslutninger. Advisory boardets opgave er at stille spørgsmål, komme med nye idéer og give gode råd.

De stiller rigtig gode spidse spørgsmål

Men når det med beslutningskompetencen er sagt, så ligger det også fast for Henrik Frellsen, at strategiarbejdet skal munde ud i mål og handling - og også at det bliver med advisory boardets aftryk:

"De stiller rigtig gode, spidse spørgsmål til mig om den retning, jeg sætter for virksomheden. Det er netop dette helikopterperspektiv, jeg har brug for. Men det er meget vigtigt at

holde fokus, så det ikke bare bliver en diskussionsklub. Virksomhedens udfordringer skal føre til handling og med mål for de enkelte afdelinger."

Birkkjær Advisory præsenterede Henrik Frellsen for i alt 5 kandidater at vælge imellem, og han kendte ingen af dem:

"Hvis jeg havde kendt nogle af dem på forhånd, så ville jeg ikke have valgt dem," fastslår han.

Det er Henrik Frellsens klare indtryk, at det ikke kun er ham og virksomheden, der har gavn af advisory boardet:

"De 3 medlemmer får også prøvet deres kompetencer af på en anden virksomhed. På samme måde, som jeg får ny viden og bliver inspireret af deres forskellige virksomheder og brancher, så lærer de også af hinanden - og forhåbentlig også af Frellsen kaffes måde at drive virksomhed på."

Emne og fokus skifter

Arbejdet i advisory board har haft et særligt aspekt. Mens medlemmerne udelukkende har skullet have fokus på kaffeafdelingen, kan efterfølgende beslutninger få betydning for hele virksomheden:

"Det har medlemmerne da også med interesse spurgt ind til. Men det har været min beslutning, at det var her, fokus skulle være. Det er så min opgave efterfølgende at få afstemt de endelige beslutninger, der måtte vedrøre hele virksomheden, med min fætter," understreger Henrik Frellsen.

Kernen i et advisory board er, at det skal bestå af personer med de kompetencer, virksomheden aktuelt har behov for. Så det er ikke nogen livslang opgave for nogen:

"Når arbejdet og beslutninger begynder at blive rullet ud i virksomheden, så kan det være tid til at skift emne og fokus. Det kan betyde, at der er andre, der skal bidrage til næste fase. Jeg foretrækker et advisory board med få medlemmer, hvor der er fokus på specifikke emner, og så tilpasse holdet når opgaverne ændrer sig. Men jeg har kendskab til en virksomhed, hvor det bestod af 8 personer, og jeg tror ikke, at det ville fungere for mig."

Hver morgen mødes administrerende direktør Henrik Frellsen med sin far, Claus, samt et par øvrige medarbejdere for at testsmage Frellsen kaffes produkter. (Foto: Kaj Bonne).

Døren til Frellsen

Selv om Henrik Frellsen er født og opvokset med virksomheden, har det ikke været forudbestemt, at han skulle være øverste chef. Han har været vidt omkring, før han og den øvrige familie kom til den konklusion: Værnepligten for Henrik Frellsen blev udvidet med et par år som befalingsmand, inden rejsen gik jorden rundt. På Handelshøjskolen blev HA-eksamen efterfulgt af en HD i finansiering. Senere blev han ansat på et mediabureau og på den danske ambassade i Bulgarien. I den internationale fødevarerkoncern Unilever fik han lov til at beskæftige sig med andet end kaffe. Døren til Frellsen var i første omgang en stilling inden for marketing og IT. Men Henrik Frellsen kender rigtig mange andre hjørner af virksomheden:

"Som helt ung har jeg pakket rigtig meget kaffe, sat rigtig mange labels på poser og kørt som salgschauffør. Jeg har også stået på café og brygget Frellsens kaffe."

Han reflekterer endnu engang over

Hvad er et Advisory Board?

Det er en gruppe af erhvervsledere, der mødes løbende for at yde sparring til virksomheder og deres ledere inden for forretningsudvikling, strategi og ledelse. I modsætning til en bestyrelse, der repræsenterer ejerne, fungerer et Advisory Board som en uafhængig sparringspartner og ressource for virksomheden.

det advisory board, han har taget ind i virksomheden:

"Når man står over for en stor udfordring, er det rart at få andres specifikke erfaring og input til at manøvrere skibet, og det er et advisory board godt til. Det giver mig et forbedret beslutningsgrundlag og en kvalitetssikring af mine beslutninger på en effektiv måde. Det dur ikke, hvis jeg tror, jeg kan klare alt... Men der er noget, jeg er god til. Jeg er logiker og problemknuser - og så er jeg god til at smage kaffe."

