

Inden René Svendsen-Tune begyndte hos Jabra, arbejdede han næsten 20 år i udlandet, blandt andet som topleder i Nokia Networks.

# Kunsten at tale jabra'sk

'Man skal aldrig lade en god krise gå til spilde,' sagde Winston Churchill. Det kan topchefen for Jabra, **René Svendsen-Tune**, tale med om. Han har vendt forretningen hos den danske producent af høretelefoner, så Jabra i dag er i top-fem på markedet.

**Christian Martinez** møder topchefen, der ikke dvæler ved opturen. 2-0 er den farligste føring - også i erhvervslivet.

FOTO LASSE BAK MEJLVANG

**R**ENÉ SVENDSEN-TUNE havde i mange år en tilbagevendende drøm. Han mødte op de mærkeligste steder iført nattøj. "Jeg ved ikke helt, om det egner sig til at blive afsløret for Euromans læsere. Der må være noget underliggende om at ville gøre det rigtige, men det er det scenarie altså ikke noget godt eksempel på," siger han.

Det er svært at forestille sig René Svendsen-Tune i nattøj, tilmed på afveje. Det er ikke kun det mørkeblå jakkesæt, det trimmede sølvgrå hår og de ingeniøragtige briller, som afslører en topchef med en teknisk baggrund. Det er blikket, som er venligt, men mener business. René Svendsen-Tune ligner en mand, der sidder for bordenden i direktionslokaler. Hvilket flugter med hans cv, for den 65-årige chef kom fra et topjob hos Nokia Networks, inden han i 2015 trådte til som chef for Jabra. Her har han bidraget til at drive en turn-around, som har gjort en anonym dansk producent af headsets til et globalt livsstilsbrand, som spiser kirsebær med de store. Jabra sidder i dag på en stor del af markedet for trådløse hovedtelefoner og in-ear høretelefoner sammen med blandt andet Apple, Samsung, Beats og Sony.

Den største overraskelse for hovedpersonen selv?

"Det er vel næsten gået bedre, end selv jeg havde forestillet mig," siger han.

**RENÉ SVENDSEN-TUNES** første succes som ingeniør var også hans første fiasko. Han var nyuddannet elektromekaniker fra Ingeniør Akademiet, det, der senere blev til DTU, hvor han lærte alt om elektronik og design, og hvordan man sætter de to sammen til et produkt.

"Det var en meget håndgribelig måde at bedrive ingeniørkunst på," siger han.

Undervejs fik han en idé til et produkt baseret på en eksamensopgave: Et elektronisk apparat med en skærm designet til multihandicappede og folk, der ikke kunne tale, som kunne få hjælp til sætninger til brug i hverdagen, fx 'hjælp mig med at lukke døren op.'

"Det fik vi i brug, og man kan sige, at det var en positiv historie, men det sørgelige var, at det aldrig blev kommercialiseret. Pengene til projektet ebbede ud. Der var folk, som fik glæde af det i en periode, men så holdt apparatet op med at fungere, fordi det ikke kunne vedligeholdes," siger han.

Hvis han lærte noget af den historie, var det, at teknologi ikke flytter noget, hvis ikke man tænker en forretning ind i det. Han lærte også, at samarbejdet med andre og interaktionen med kunderne tændte ham mere end at sidde og fedte med elektromekanikken.

Inden René Svendsen-Tune landede hos Jabra, tilbragte han næsten 20 år i udlandet blandt andet som topleder i Nokia Networks, hvor han var med til at lancere 3G i 2002. Han nåede både at have flere tusinde medarbejdere under sig og lede teams på 30 mand.

"Hvis jeg på noget tidspunkt har erkendt, hvordan ledelse fungerer, så var det der. Jeg fandt ud af, at antallet af hoveder er lige meget. Det handler om at få folk til spille sammen," siger han.

Han lærte også af finnerne, at man når langt med et stort selvværd og et lille ego. Som da han overværede et forretningsmøde mellem en finsk topchef i Nokia og en CEO for den amerikanske netværks kæmpe Cisco. De skulle arbejde sammen om et projekt i Tyskland, men det var to meget forskellige temperamenter, der tørnede sammen.

"Den amerikanske attitude var stor i slaget og ind over bordet. Men det imponerer ikke en finne. De behersker virkelig stilheden. Da der var gået 10 minutter af mødet, var magtbalancen på plads. Så fandt det store ego ud af, at de store armbevægelser ikke nyttede noget her, så i stedet skulle de måske bare diskutere casen," siger René Svendsen-Tune.

Han har lige siden forankret sin opfattelse af ledelse i finnernes måde at arbejde i netværk,

der går på tværs af virksomheden uden alt for stive hierarkier.

"Fordi jeg kunne se, at det virkede. Selv når noget gik galt, kunne man hurtigt skabe forandring."

**HVIS MAN SPØRGER** dem, der arbejder sammen med René Svendsen-Tune, er der især to ting, som kendetegner ham. Det ene er hans koncentrationsevne, der nærmer sig tunnelsyn, det andet er hans forkærlighed for tal på alt fra bundlinje til produktmål.

"Jeg kan gå ind og ud af møder uden at miste koncentrationen. Det er en fordel på jobbet, men jeg er ikke sikker på, at mine børn synes det samme. Hvis du spørger dem, hvad de synes, er mest irriterende ved mig, så er det, at jeg kan sætte mig med avisen derhjemme, og så hører jeg det ikke, hvis de taler til mig. Det er bagsiden ved et stærkt fokus. Jeg lukker alt ude. Hvordan jeg har lært det, ved jeg ikke, men det hjælper mig. Det betyder også, at jeg kan komme hjem og sætte mig ved middagsbordet, og så er jeg der. Jeg tjekker ikke min mobil eller er optaget af de sidste fire møder," siger han.

Så er der det med tallene. Som topchef i et børsnoteret selskab bliver man målt og vejet på bundlinjen. Der er nogle tal, der skal lykkes, som han formulerer det. Det er med til at forklare den indhentning af nøgletal, som han gennemgår en gang om måneden med folk fra hele forretningen. Helt systematisk.

"I starten må jeg indrømme, at jeg tænkte: 'Det var satans.' Fire uger går hurtigt, og så skal du rapportere igen. Men jeg må indrømme, at det holder dig til ilden," fortæller Jabras pressechef, Claus Fonnesbech.

Selv mener René Svendsen-Tune, at den tilgang kan tilskrives en stor del af succesen i Jabra. Det handler om at få tingene gjort, om at eksekvere, som han formulerer det.

"Jeg har en filosofi om, at hvis man gennemgår alle tal regelmæssigt, så har du styr på det. Hvis ikke du gennemgår tallene, så burde du gøre det, for ellers glemmer folk hurtigt de mål, der er sat," siger han. "Har du et mål om at få 30 nye kunder? Følg op hele tiden, så du ved, hvis du er 10 kunder bagud. Så kan du nemmere eksekvere."

**"DET ER HER**, den sorte magi foregår," siger lydsspecialist Søren Weitz Christensen med et grin og åbner døren ind til GN Store Nord's lyd-

På GN Store Nords  
lydlaboratorium  
i Ballerup testes  
headsets og  
høreapparater.



## JABRA OG GN STORE NORD

GN Store Nord er en dansk virksomhed, som producerer høreapparater under datterselskabet GN Hearing og høretelefoner under datterselskabet GN Audio. Det var GN Audio, som for 20 år siden opkøbte det amerikanske brand Jabra og gjorde det til en støt voksende del af forretningen. GN Store Nord hed oprindeligt Det Store Nordiske Telegraf-Selskab og var den danske industrimagnat C.F. Tietgens største projekt. Selskabet skrev verdenshistorie, da man i 1870 indførte telegraphen i Kina og Japan. Gennem 150 år har der været både op- og nedture, men GN Store Nord har altid formået at genopfinde sig selv. Fx som en af verdens største producenter af radiotelefoner, Storno, og senere som mobilselskabet Sonofon. Koncernen har 6.500 ansatte på verdensplan, hvoraf 1.700 arbejder i Jabra.

laboratorium i Ballerup. Søren Weitze Christensen bestyrer laboratoriet, som betjener GN Store Nords datterselskaber, heriblandt GN Audio og Jabra, der står for høretelefoner, samt GN Hearing og ReSound, som står for høreapparater. Laboratoriet er et højloftet rum med avanceret måleudstyr og gadgets, der omfatter en halv mannequin med kabler ud af ørene og en Toyota Yaris. Det ligner noget fra tv-programmet 'MythBusters', men er langt fra fis og ballade. Her testes dyrt udstyr til brug i både headsets og høreapparater. For at komme ind i laboratoriet skal man igennem flere døre, der kræver kort og kode.

"Vi har forretningshemmeligheder, så vi er nødt til at have styr på, hvem der kommer ind," siger Søren Weitze Christensen. "Jeg tror ikke engang René har adgang. Det er kun dem, som har et formål, der kan komme herved."

Søren Weitze Christensen har ikke 'MythBuster'-værten Jamie Hyneman's store hvalrosmoustache, men han har en gnist af medvært Adam Savages ild i øjnene, når han fortæller om arbejdet med at måle lyd. Laboratoriet i Ballerup er koncernens største, men der er også afdelinger i Kina og Silicon Valley i USA, som bidrager med forskning. Det er en god forretning: Sidste år omsatte GN Store Nord for 12,6 milliarder kroner, som især var båret af vækst inden for headsets (der udgør halvdelen af forretningen).

Mannequinen, som går under navnet Mr. HATS (for Head and Torso Simulator), har ører som et menneske, tilsat mikrofoner, som kan måle lyd i øregangene. Den har også en mund med indbygget højttaler. Hvordan man har fået Toyotaen ind, er mere uklart, men det hele bruges til at teste lyd-kvalitet og højttalere i et realistisk, akustisk miljø.

Søren Weitze Christensen guider os hen mod et rum, han kalder 'den standardiserede dagligstue',

hvor han med forskellige auditive gimmicks kan teste produkterne næsten som i den virkelige verden.

"Vi kan sætte en femårig ind eller en hund, der gør i baggrunden, eller hvad med lidt blæst tæt på orkanstyrke - eller bare en frisk vind?" spørger Søren Weitze Christensen og lyder nu fuldstændig som Adam Savage.

**TOPCHEFENS VÆRSTE FRYGT** midt i vækstkurven er, at Jabra bliver arrogant og selvtilfreds.

"I den senere tid er det gået rigtig godt, men vi må ikke blive selvfede. For så går det galt," siger René Svendsen-Tune.

Hans kur mod forretningsmæssig hybris er at skrue ambitionerne op og gå efter guldet, selvom han godt ved, at Jabra ikke slår Apple af pinden foreløbig, da Apple sidder på godt 80 procent af markedet for true wireless høretelefoner. Strategien er at lade produkterne tale for sig selv og derigennem sikre brandet omtale. Ren nerd power.

"Vi er ikke der, hvor vi kan starte med at være Apple og så komme med produktet bagefter. Vi er nødt til at komme med produktet og så være Jabra bagefter. Det er lykkedes meget godt ved at have det teknologiske udgangspunkt og vide en masse om lyd," siger han.

Ud over lyd er der en ting, de snakker meget om i Jabra, og det er biler. Hvad siger din bil om dig? Kører du Porsche Cayenne, BMW i3 eller Kia Picanto? Det handler om at forstå, hvem kunderne er, og ramme deres smag. Det samme kunne siges om høretelefoner. Hvad siger de om dig? Hos Jabra endte bilsnakken i en identifikation med Audi's slogan 'Vorsprung Durch Technik', der på jabra'sk er blevet til 'Engineered for Purpose'. Fordi man retter produkterne specifikt mod forskellige grupper, fra kontor- til fitnessfolket.

"Det har vi arbejdet med lige siden. Og vi taler stadig biler," siger han.

Ser man på flagskibet Jabra Elite 85t earbuds med en diskret profil og et matsort ydre, kan der være noget om det åndelige slægtskab mellem Jabra og den tyske bilproducent. Det er fint selskab. Som Euromans motorredaktør Christian Grau har skrevet om Audi, så er det mindst pæne på en Audi måden, ejerne kører dem på. 'Resten er så godt som fnugfrit.'

*Hvad kører du selv?*

"Mercedes! Men vi har købt en Audi til min kone," siger René Svendsen-Tune.

**HAN HAR OPLEVET**, når det er gået rigtig stærkt opad, men også når det gik den anden vej. Han har arbejdet sig gennem dot-com-krisen, Nokias deroute og finanskrisen. Og nu corona.

"Når du står midt i krisen, ser det altid voldsomt ud, men når du kommer ud på den anden side, er der en tendens til, at man får skåret det fra, man ikke har brug for," siger han.

I teknologivirksomheder har det betydet store forandringer og gennembrud, som blev bærende for en ny udvikling. GN Store Nord lykkedes fx efter finanskrisen med at skabe nye høreapparatsplatforme, der kunne kobles op på mobiltelefoner.

"Det var ting, som så små ud i forhold til det samlede billede, men som endte med at blive det, der drev udviklingen. Det, vi går og ønsker os nu, vidste vi ikke, at vi ønskede os for to år siden," siger han.

Kort sagt: Man skal ikke lade en god krise gå til spilde. I oktober meddelte Jabra, at man siden årsskiftet har ansat 120 personer grundet øget salg under coronakrisen. ■