

AI for topledere

Hvorfor ledelsens egen brug afgør om licensen skaber værdi

Stefano Vincenti · aitrainer.dk · April 2026 · Målgruppe: bestyrelsesmedlemmer og CEOs

Licensen er købt. Spørgsmålet er ikke teknologisk.

Mange store danske virksomheder har i 2024 og 2025 åbnet for GenAI-værktøjer som Microsoft Copilot, ChatGPT Enterprise eller sektor-specifikke platforme. Danmark ligger samtidig helt i front i EU på virksomheders AI-brug: Eurostat viser at Danmark i 2025 havde EU's højeste andel virksomheder med AI-brug, og DSI's 2026-redegørelse angiver at 75% af danske virksomheder med 250+ ansatte brugte AI i 2025. Budgetterne er godkendt. Governance-policyerne er skrevet. IT har sat sikkerhedsrammerne op. På papiret er virksomheden i gang.

Men et spørgsmål får sjældent luft i bestyrelsesværelset: Bruger CEO selv værktøjet om morgenen?

Det er ingen ironi. Det er den variabel, McKinsey og MIT har identificeret som en af de tydeligste differentierende faktorer for, om AI-investeringen rent faktisk flytter EBIT.

De tal der bør bekymre en bestyrelse

McKinseys State of AI 2025-rapport, publiceret november 2025, viser at 88% af organisationer bruger AI i mindst én funktion. Kun omkring 6% kvalificerer sig som AI high performers, hvor AI bidrager med mere end 5% af EBIT. Forskellen mellem de 6% high performers og de øvrige 82% af AI-brugerne ligger ikke i teknologi-stack. Den ligger i eksekvering og ejerskab.

MITs NANDA-rapport fra sommeren 2025 tegner samme billede fra en anden vinkel. 95% af enterprise GenAI-pilots leverer ingen målbar P&L-effekt. Årsagen ligger i integration, workflow-redesign og organisatorisk ejerskab. Modelkvaliteten er sjældent problemet.

McKinsey er præcis om, hvad der flytter tallene. AI high performers er 3x mere tilbøjelige til stærkt at være enige i, at deres topledelse udviser ejerskab og commitment til AI-initiativerne. Det gælder aktiv, synlig brug. Role-modelling af at CEO selv åbner værktøjet.

Dataiku's Global AI Confessions Report fra marts 2025 dokumenterer den anden side. 94% af CEO'er mistænker, at deres medarbejdere allerede bruger GenAI-

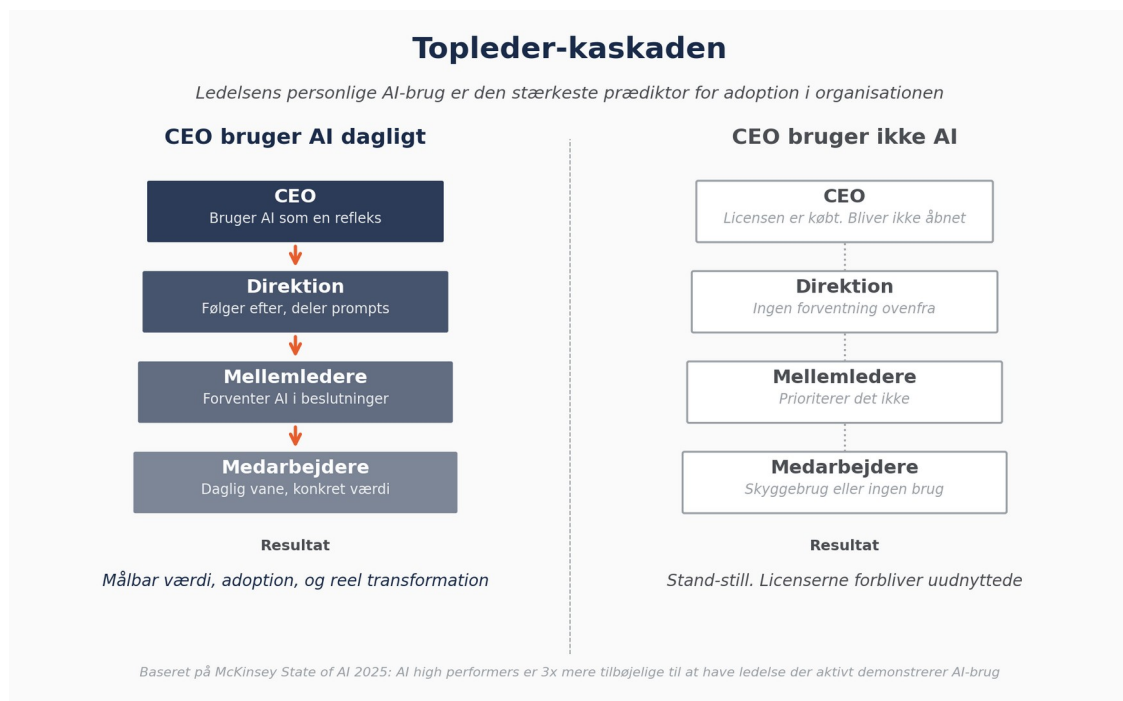
værktøjer uden godkendelse. Det er skyggebrug. Og det er en governance-risiko, som opstår når ledelsen ikke selv tager ejerskab til agendaen.

AI high performers er 3x mere tilbøjelige til at have ledelse der aktivt bruger værktøjet. Det er en af de tydeligste differentierende faktorer i McKinseys data.

Hvorfor ledelsens brug er afgørende

Organisationer hvor CEO og direktion selv bruger AI i deres egen arbejdsdag, skaber en adoption-kaskade. Mellemliderne ser det. Medarbejderne ser det. Spørgsmålet "Har du spurgt Copilot først?" bliver en naturlig del af mødekulturen. Brugsdata stiger. Cycle-times falder. Resultater bliver målbare.

Organisationer hvor ledelsen ikke selv bruger værktøjet, får den modsatte dynamik. Enkelte entusiaster eksperimenterer. Resten af organisationen bruger det ikke. Eller bruger det i skjul, hvilket er den værst tænkelige governance-situation.



Model 1. Ledelsens personlige AI-brug er en af de tydeligste differentierende faktorer for adoption nedad i organisationen.

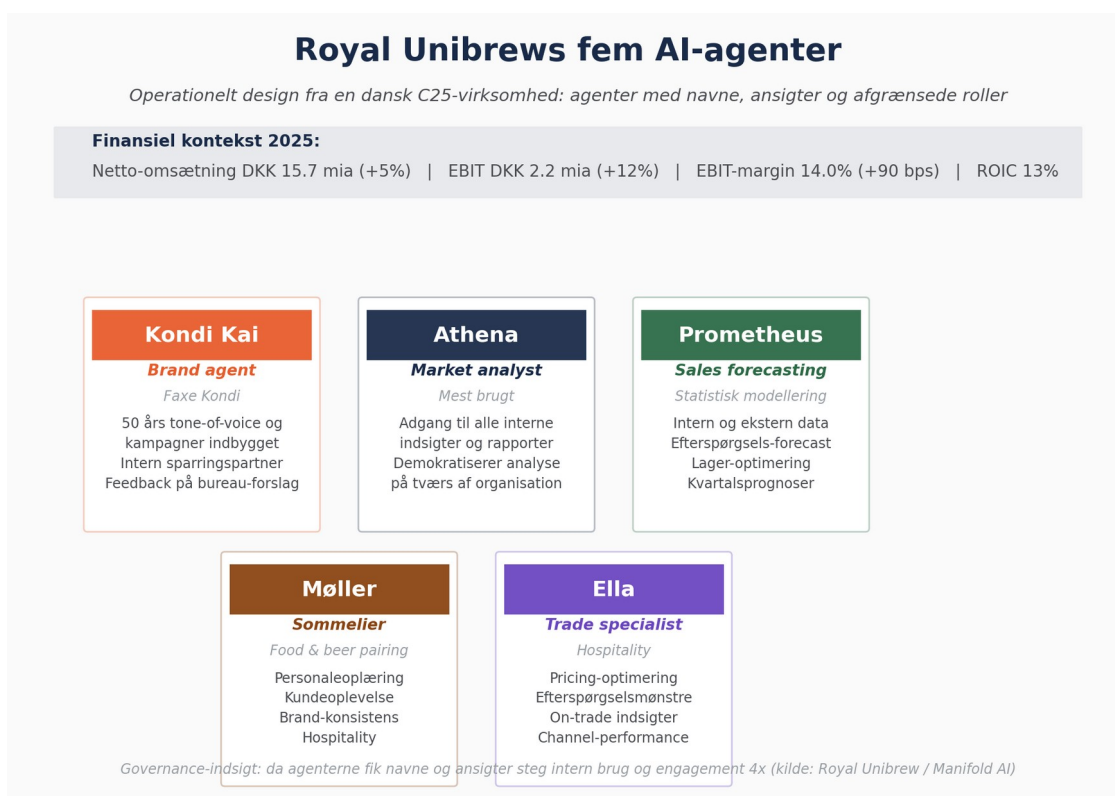
En dansk case: Royal Unibrew

Royal Unibrew er ikke et AI-native startup. Det er Danmarks næststørste bryggerikoncern med bryggerirødder bl.a. via Ceres tilbage til 1856, noteret på

Nasdaq Copenhagen, med brands som Faxe Kondi, Royal Beer, Ceres, Lapin Kulta og Original Long Drink i porteføljen. I 2025 omsatte de for DKK 15,7 mia (+5%) og leverede EBIT på DKK 2,2 mia (+12%). EBIT-marginen udvidede sig 90 basispunkter til 14,0%. ROIC steg til 13%. Det beviser ikke en isoleret AI-effekt på EBIT, men det viser en virksomhed med høj eksekveringsdisciplin i et udfordrende europæisk bryggerimarked.

Det skal ikke læses som en risikofri væksthistorie. I april 2026 meddelte PepsiCo, at visse aftaler med Royal Unibrew ikke fortsætter efter 2028, og aktien blev ramt hårdt på nyheden. PepsiCo-aftalerne udgjorde ifølge Reuters omkring 13% af koncernens omsætning. Pointen i denne artikel er ikke at AI alene forklarer den finansielle performance, men at casen viser en stor dansk virksomhed der har omsat AI fra inspiration til konkret driftsmodel.

I januar 2024 afholdt koncernens danske marketingafdeling en intern AI-inspirationsdag. I løbet af de følgende måneder blev der, i samarbejde med det danske firma Manifold AI, udviklet fem AI-agenter. De har hver et navn, et ansigt, en specifik rolle og en mailadresse. De er alle integreret i Microsoft Teams. De er ikke eksperimenter. De er i daglig drift.



Model 4. Royal Unibrews fem AI-agenter. Driftsmodel fra en dansk C25-virksomhed med veldefinerede roller og målbar adoption.

Kondi Kai, brand agent. Opkaldt efter virksomhedens ikoniske Faxe Kondi. Fodret med 50 års tone-of-voice, kampagner og brand-guidelines. Fungerer som intern

sparringspartner for brand manageren og giver feedback på forslag fra reklamebureauer. Ansatte tager ikke beslutninger om Faxe Kondi-brandet uden at konsultere Kondi Kai først. Kilde: Jan Damsgaard, Copenhagen Business School.

Athena, market analyst. Mest brugt af de fem. Analyserer markedsdata, rapporter og tendenser, og giver marketing- og insight-teams hurtigere adgang til analyser, der tidligere krævede mere manuelt arbejde. Michala Svane, Director of Marketing, Digitalization & Business Development, beskriver effekten direkte: "Vores go-to-market er langt hurtigere, fordi vi får hurtigere adgang til data og kan lave komplekse analyser meget, meget hurtigere."

Prometheus, sales forecaster. Statistisk modellering på tværs af intern salgsdata, eksterne databaser, markedstendenser og sæsonvariation. Forecasting, lageroptimering, kvartalsprognoser. Agent-niveau arbejde der tidligere krævede ekstern analyse-support.

Møller, sommelier. Food-beer pairing. Personaleoplæring, brand-konsistens på tværs af markeder, og hospitality-orienteret kundeoplevelse.

Ella, trade specialist. Fokus på hospitality-sektoren. Pricing-optimering, on-trade indsigter, channel-performance. Kombinerer interne performance-metrics med eksterne markedsdata.

Da agenterne fik navne og ansigter, steg intern brug og engagement 4x.

Den interessante læring for bestyrelser handler om adfærd, ikke om teknologi. Michala Svane har sagt det: da agenterne fik navne, billeder og en backstory, steg brug og engagement 4x. Menneskeliggørelsen af agenten var selve adoption-liften.

Det er også værd at bemærke, at Royal Unibrews AI-agenter er drevet fra marketingafdelingen, ikke fra CEO-kontoret. CEO Lars Jensen har ikke publiceret sin personlige prompt-liste à la Satya Nadella. Men Michala Svane har fået mandatet, rammerne og ressourcerne til at udføre. Og på koncernniveau viser tallene, at organisationen opererer med stigende operational efficiency. EBIT-margin er udvidet fra 12,7% i 2023 til 14,0% i 2025. Den margin-ekspansion skyldes ikke AI-agenterne alene. Men AI-agenterne er et mikrokosmos for den samme disciplinerede, pragmatiske eksekvering, som driver hovedtallene.

Det er den vigtige læring for en dansk bestyrelse: AI-transformation kræver ikke nødvendigvis at CEO bliver chief prompt engineer. Det kræver at ledelsen giver klart mandat, klare rammer, og klare forventninger til målbare resultater.

To internationale referencer

Satya Nadella, Microsoft. I august 2025 publicerede Nadella sine fem faste GPT-prompts. En af dem: "Baseret på mine tidligere interaktioner med [person], giv mig fem emner der sandsynligvis er top-of-mind til vores næste møde." Det er produktivitetsvane, ikke strategisk signalering. For en CEO med Nadellas kalender kan en kort AI-briefing før mødet reducere risikoen for at gå ind uden kontekst.

Stéphane Bancel, Moderna. Bancel har en eksplicit forventning: medarbejdere skal bruge ChatGPT Enterprise mindst 20 gange om dagen. Inden for to måneder efter udrulning havde Moderna over 750 custom GPTs på tværs af virksomheden. Kate Cronin, Chief Brand Officer, fortalte ved Cannes Lions i juni 2024 at 83% af medarbejderne brugte ChatGPT dagligt på det tidspunkt. Bancel formulerer det sådan: "Hvis vi skulle gøre det på den gamle biopharmaceutical måde, havde vi brug for hundrede tusinde mennesker i dag." På tidspunktet for OpenAI-casen havde Moderna omkring 5.800 ansatte. I 2025 annoncerede selskabet en reduktion på cirka 10% og forventede at komme under 5.000 ansatte ved årets udgang. Pointen i Bancel-citatet er ikke det præcise medarbejdertal, men ambitionen om at skalere output uden klassisk headcount-vækst.

INSEAD og HBR beskrev i august 2025 interviews og fokusgrupper med over 50 board chairs, vice chairs og committee chairs fra globale virksomheder som ASM, Lazard, Nestlé, Novo Nordisk og Shell. En mindre gruppe brugte allerede LLM'er til mødeforberedelse, M&A-simulering og stress-test af strategi-output. Det er endnu ikke mainstream, men det er konkrete, dokumenterede tidlige signaler fra førende internationale bestyrelser.

De tre niveauer af AI-brug i toppen

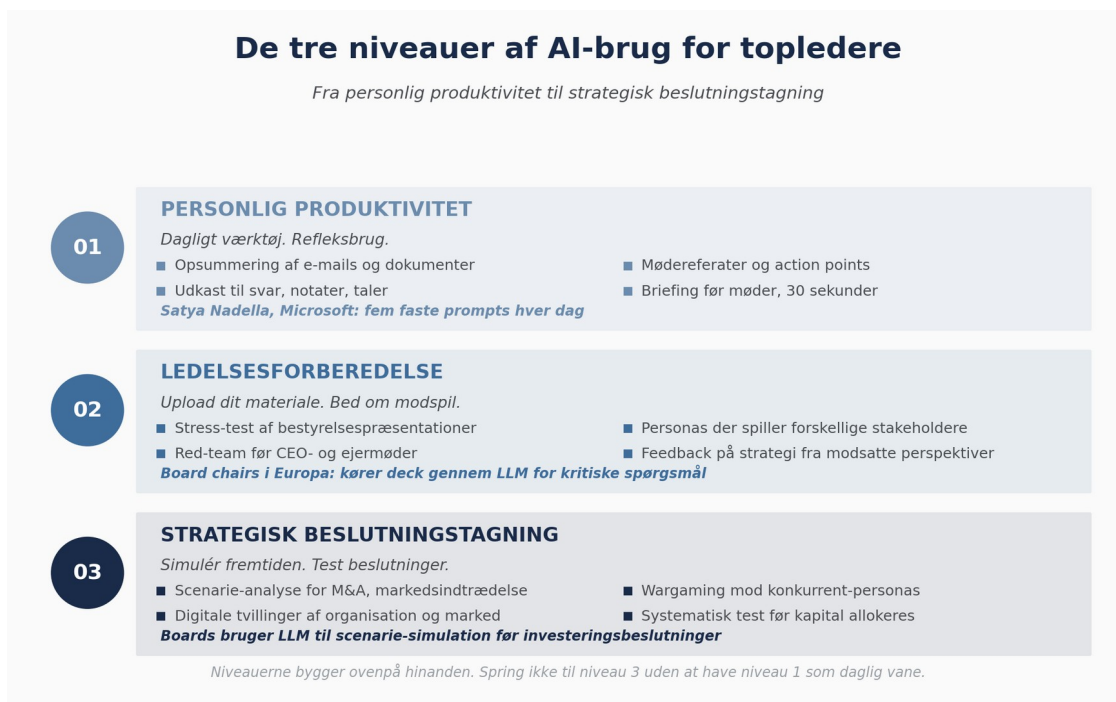
Der er tre distinkte niveauer. De bygger ovenpå hinanden. Spring ikke til niveau 3, før niveau 1 er daglig vane.

Niveau 1: Personlig produktivitet. Opsummering af mails. Udkast til svar. Briefing før møder. Transkription og action points. Det er Nadella-niveauet. Det kræver én ting: at værktøjet åbnes om morgenen.

Niveau 2: Ledelsesforberedelse. Upload af bestyrelsesoplæg. AI spiller tre personas: aggressiv vækst, konservativ risiko, og den mest kritiske ejer. Red-team før ejermøder. Modvind før mødet, ikke efter.

Niveau 3: Strategisk beslutningstagning. Scenarie-analyse for M&A og markedsindtrængelse. Wargaming mod konkurrent-personas. Eksperimenter med multi-agent-simulationer som beslutningsstøtte. Cambridge-lecturer Hamza Mudassir beskrev i en INSEAD Tech Talk et eksperiment, hvor en AI hive mind på ti minutter leverede fire gange mere output end et MBA-hold på 45 minutter,

inklusive fuldt beslutningsoplæg og uopfordret supply chain-analyse. Det er et signal om potentialet i multi-agent sparring, ikke endelig evidens.



Model 2. De tre niveauer af AI-brug: fra daglig produktivitet til strategisk simulation.

De fem use cases der typisk undervurderes

Beslutningsforberedelse med modspil. Før en vigtig beslutning: upload relevant materiale. Bed AI om tre argumenter imod. Bed om det værste realistiske scenarie. Bed om de tre spørgsmål en skeptisk CFO ville stille.

Bestyrelsesoplæg med persona-stress-test. Section AI har offentliggjort en metode hvor draft-decks uploades til flere LLM'er, der spiller forskellige bestyrelsesmedlemmer som personas. Tilgangen kombinerer aggressiv/vækst, konservativ/risiko, og specifikke medlems-profiler. De rapporterer høj overlap mellem de punkter modellerne flagger og hvad bestyrelsen faktisk rejser i mødet.

Red-teaming før CEO- og ejermøder. Før et møde med din største ejer: kør dit oplæg gennem AI med den modpart som persona. PwC's 2025 Annual Corporate Directors Survey viser, at bestyrelser stadig er tidligt i modenheden: kun 35% af directors siger, at deres boards har integreret AI/GenAI i oversight-rollen, og kun 2% angiver pressure-testing af corporate strategy som konkret anvendelse. Det gør netop denne use case til en oplagt underudnyttet mulighed.

Konkurrent-wargaming. Navngiv dine tre vigtigste konkurrenter. Bed AI om hvilke tre bevægelser de kunne lave mod jer næste kvartal, baseret på offentlige statements, earnings calls og hiring patterns. Katalysator for strategi-research.

Oversættelse af strategi til tre varianter. Din strategi skal fortolkes forskelligt af mellemlederen, medarbejderen i produktionen, og investoren. Bed AI oversætte. Hvis strategien ikke kan forklares enkelt, bliver den heller ikke eksekveret.

Hvad bestyrelsen bør tage stilling til næste møde

Syv spørgsmål, som enhver bestyrelse bør kunne besvare klart ved udgangen af næste møde. De er ikke tekniske. De er governance-spørgsmål.

1. **Bruger CEO og direktion selv værktøjet dagligt?** Ikke som budget-post. Som personlig vane, observerbar i deres egen workflow.
2. **Er der målbare business cases, ikke kun deployment-metrics?** Antal licenser er input. EBIT-impact, tid sparet, cycle-time er output.
3. **Hvem i direktionen ejer AI-agendaen?** Hvis det er "alle", er det ingen. Én executive skal holdes ansvarlig med KPI'er.
4. **Hvad er governance-rammen for AI i strategiske beslutninger?** Hvor må agenter tage beslutninger? Hvor kræver vi menneskelig review? Hvordan dokumenteres det?
5. **Hvad er vores eksponering hvis vi ikke accelererer?** Konkurrenter, der er 12 måneder foran, vinder på cycle-time. Kvantificér risikoen.
6. **Hvordan måler vi om adoptionen er ægte eller kosmetisk?** License utilization, daglige aktive brugere, prompts per medarbejder. Skyggebrug er et rødt flag.
7. **Har vi selv kapacitet til at føre tilsyn med dette?** PwC's 2025 Annual Corporate Directors Survey viser, at amerikanske bestyrelser stadig er tidligt i deres egen AI/GenAI-brug. KPMG/INSEADs 2026 AI Board Governance Principles peger i samme retning: næsten tre fjerdedele af boards vurderes kun at have moderat eller begrænset AI-ekspertise.

Bestyrelsens syv spørgsmål

Hvad bestyrelse og CEO bør tage stilling til, før næste kvartals status gives

- 1 Bruger CEO og direktion selv værktøjet dagligt?**
Ikke som budget-post. Som personlig vane, observerbar i deres egen workflow.
- 2 Er der målbare business cases, ikke kun deployment-metrics?**
Antal licenser er input. EBIT-impact, tid sparet, cycle-time er output.
- 3 Hvem i direktionen ejer AI-agendaen?**
Hvis det er "alle", er det ingen. En executive skal holdes ansvarlig med KPI'er.
- 4 Hvad er vores governance-ramme for AI i strategiske beslutninger?**
Hvor må agenter tage beslutninger? Hvor kræver vi menneskelig review? Hvordan dokumenteres det?
- 5 Hvad er vores eksponering hvis vi IKKE accelererer?**
Konkurrenter, der er 12 måneder foran på adoption, vinder på cycle-time. Kvantificér risikoen.
- 6 Hvordan måler vi om adoptionen er ægte eller kosmetisk?**
License utilization, antal daglige aktive brugere, prompts per medarbejder. Skygge-brug er en rød flag.
- 7 Har vores bestyrelse selv kapacitet til at føre tilsyn med dette?**
PwC's 2025 Corporate Directors Survey: AI-ekspertise er den mest efterspurgte ny-kompetence i bestyrelser.

Licensen er købt. Spørgsmålet er om ledelsen selv har åbnet den.

Model 5. Bestyrelsens syv spørgsmål. Governance-agendaen, der bør stilles eksplicit i næste møde.

Hvad Royal Unibrew kan lære andre danske bestyrelser

Royal Unibrews case rummer tre læringer, der er direkte relevante for danske bestyrelser.

Den første er pragmatik. Casen fremstår ikke som et stort centralt transformationsteater, men som et pragmatisk initiativ drevet tæt på forretningen: konkrete agenter med navne og afgrænsede roller, integration i eksisterende værktøjer, og målbare effekter.

Den anden er at menneskeliggørelse driver adoption. 4x-effekten fra at give agenterne navne og ansigter er et datapunkt, som enhver organisation bør tage alvorligt. Teknologien er den samme. Brugsintensiteten firedoblet. Det er adfærdsdesign, ikke magi.

Den tredje er at AI-initiativer skal forankres i en organisation, der allerede eksekverer godt. Royal Unibrews EBIT-margin-ekspansion fra 12,7% til 14,0% over to år bygger på operational discipline, ikke på en enkelt teknologi. AI-agenterne er en konsekvens af den disciplin, ikke en erstatning.

Licensen er købt

Forskellen mellem vindere og tabere i AI-transformation ligger ikke kun i budget, modelvalg eller governance-policy på papiret. Den ligger i, om ledelsen omsætter AI til redesignede workflows, målbare business cases og synlig daglig brug.

Vi er forbi hype-fasen. Vi er i eksekverings-fasen. Bestyrelser, der ikke stiller de syv spørgsmål eksplicit til deres CEO og direktion, risikerer at overse en af de vigtigste eksekveringsdiscipliner i de kommende års digitalisering.

Spørgsmålet handler heller ikke længere om AI virker, men om jeres virksomhed har taget det i brug i praksis.

Kilder

- Royal Unibrew, Annual Report 2025, februar 2026 (net revenue DKK 15,723m, EBIT DKK 2,202m, EBIT-margin 14,0%)
- Royal Unibrew, Annual Report 2024, februar 2025 (organisk EBIT-vækst 15%, EBIT-margin 13,1%)
- Royal Unibrew, Q3 2025 Trading Statement, november 2025
- Dansk Industri, "Hos Royal Unibrew skaber virtuelle AI-medarbejdere nye forretningsmuligheder", cases-arkiv
- Dansk Markedsføring, "Royal Unibrew har givet AI ansigt og ansat dem", februar 2025
- Akademikerbladet, "Din nye kollega er en autonom AI-agent", september 2025
- AFP via France24, "Danish brewer adds AI colleagues to human team", april 2025
- Manifold AI, Client Cases, manifold-ai.com
- McKinsey, The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation, november 2025
- MIT NANDA, The GenAI Divide: State of AI in Business 2025, juli 2025
- INSEAD Knowledge / HBR, How Forward-Thinking Boards Are Using AI, august 2025
- PwC, 2025 Annual Corporate Directors Survey, oktober 2025
- Dataiku / Harris Poll, Global AI Confessions Report: CEO Edition, marts 2025
- Satya Nadella, X-opslag med 5 GPT-5 prompts, august 2025
- OpenAI, Moderna customer story, 2024
- Section AI, How I use AI to help my boss prepare for board meetings, 2024
- INSEAD Knowledge, When Machines Argue: AI Hive Minds and Strategic Decisions, december 2025