

## BØGER

## Tilbage til rødderne

Nu har de gjort det igen. Makkerparret Chris Zook og James Allen har leveret et pletskud. Med "The Founders Mentality" har de skrevet en bog, som er både praktisk og fagligt velfunderet

★★★★★

Af Henrik Ørholm

Forfatterne er tilknyttet Bain & Company, og de er blandt de mest erfarne konsulenter i det globale firma, som også har mange af de store danske virksomheder på kundelisten.

Vækst i både top-linjen og bundlinjen er den magiske algoritme, der er udgangspunktet for succes for alle virksomheder uanset deres størrelse og branche. Men det er ikke særlig nemt at opnå begge dele på samme tid. Hvis det går godt med omsætningen, så halter det ofte med at få sorte tal på bundlinjen. Og omvendt.

Skurken er vækstparadokset. Når en virksomhed vokser og bliver større og større, er der brug for stadig mere komplicerede processer, og regneark bliver en del af dagligdagen for alle ledere uanset, om det er i toppen eller bunden af pyramiden. Ifølge forfatterne mener 85 pct. af alle topcheferne,

at det er interne forhold, der er skyld i faldende indtjening og ikke eksterne forhold, som er udenfor deres kontrol.

Derfor burde det være meget nemt at slå ned på kompleksiteten og få ryddet op i den indre friktion. Så nemt er det bare ikke. Og det er et af bogens centrale budskaber, at der skal skabes en "Founders mentality", hvor virksomheden skal tilbage til de gamle dyder, fra da virksomheden var ung og spændstig og ikke tung, som en undermotoriseret Opel Ascona, der har kendt bedre dage.

## Eksterne og interne forhold

Generelt er der to ting, som bestemmer, om en virksomhed får succes eller fiasko. Det mest synlige er de eksterne forhold. Det er den snak, som aktionærer og medierne elsker at børe i.

Det er nemt at forstå, når en bankformand står hændervridende på en generalforsamling og fortæller om ECB og Lars Rohde i Nationalbanken presser obligationsrenten under 0 pct. Og derfor er det ikke muligt at tjene ret mange penge på den ordinære drift.

Eller når retspørgret i Roskilde fylder avisernes overskrifter; at det er udefrakommende ting, der gjorde, at banken gik ned med mand og mus, og ikke fordi der var nogen i bankens ledelse, der havde gjort noget forkert.

Den anden forklaring er de interne forhold. Det er meget mere vanskeligt at få et overblik over. Det kan dække over virksomhedskulturen, forret-



Bøger til anmeldelse kan sendes til Børsen, Møntergade 19 1140 København K Att: Henrik Ørholm

ningsmodellen, og hvordan virksomheden i det hele taget fungerer. Her kan traditioner og politikere være med til at holde virksomheden i en spændetrøje, der koster alt for meget at holde fast i.

"The Founders Mentality" sætter fingeren på dette meget ømme sted og forklarer, hvordan man skal få styr på begge områder. Det er ikke muligt at få succes, hvis kun et af områderne er på plads.

## Duracell-kaninen fra Billund

Selvom det går godt, så lurer krisen lige om hjørnet. Her peger Chris Zook og James Allen på tre kriser, som er en del af en virksomheds udvikling. Først er der "overload". Der er når virksom-

heden taber momentum. Tingene går ikke længere så hurtigt, som det gjorde i starten af virksomhedens liv.

Den anden fase er "stall out". Det er, når kompleksiteten tager overhånd, og der kommer tvivl om udviklingsretning og strategien. Og når man først er kommet ind i den onde spiral, vil det være svært at komme ud af det.

Den fase leder direkte over i "free fall". Her er virksomheden for alvor truet på livet, og ledelsen har tabt kontrol med det hele.

Men hjælpen er enkel. Det gælder om at finde tilbage til rødderne. At få (gen)skabt "Founders Mentality". Noget, som Lego-direktøren Jørgen Vig Knudstorp fik gjort for ti år siden. Resultaterne er klare. Det er rekordregnskaber igen og igen. Jørgen Vig Knudstorp er en ledelsesmæssig Duracell Kanin. Og Legos turnaround er også en case i bogen.

"The Founders Mentality" er en fremragende strategi- og ledelsesbog. Køb den!

hoer@borsen.dk

The Founder's Mentality  
Chris Zook & James Allen  
Harvard Business Review Press  
256 sider  
Pris, 30,00 dollar

## SE OGSÅ

Youtube-indslag med James Allen  
[bit.ly/1VqcuPe](http://bit.ly/1VqcuPe)

Ifølge forfatterne mener 85 pct. af alle topcheferne, at det er interne forhold, der er skyld i faldende indtjening og ikke eksterne forhold, som er udenfor deres kontrol



## NYE I BESTYRELSEN

## Alfa Laval Nordic A/S

John Åge Lazar er udtrådt af bestyrelsen. Per Hansen er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Arkil A/S

Hans Schmidt-Hansen er udtrådt af bestyrelsen. Birgitte Nielsen, Schweiz, er tiltrådt som næstformand for bestyrelsen.

## Avis Budget Denmark A/S

Jens Kim Jeppesen og Paul Leslie Ford, Storbritannien, er begge indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Brøndbyernes I.F. Fodbold A/S

Jan Flemming Bech Andersen er udtrådt af bestyrelsen. Jesper Eigen Møller er tiltrådt som formand for bestyrelsen.

## Daka Denmark A/S

Kjeld Johannesen og Søren Foged Overgaard er begge udtrådt af bestyrelsen. Preben Sunke og Frank Duffe, Tyskland, er begge indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Danfoss A/S

Björn Klas Otto Rosengren, Sverige, er tiltrådt som næstformand for bestyrelsen. Connie Hedegaard Koksang er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Dansani A/S

Thomas Jørgensen Bjerrum og Kim



Koch Boyter er begge udtrådt af bestyrelsen. David Packness Meyer er indtrådt som formand for bestyrelsen. Mette Refshauge er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Energi Danmark A/S

Gert Rieder er udtrådt af bestyrelsen.

## Gasa Nord Grønt A.m.b.a

Thomas Villum Folmann og Kasper Lenbroch er begge indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Globalconnect A/S

Claus Føns Dindler er udtrådt af bestyrelsen. Olaf Fritjof Lind er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Idealcombi A/S

Jan Bech Andersen er udtrådt af bestyrelsen i Brøndbyernes I.F. Fodbold A/S. Arkivfoto: Jonas Skovbjerg Fogh/Scanpix

Birgit Marie Bukke Søgaard og Ella Nørbjerg Søgaard er begge udtrådt af bestyrelsen. Gry Helen Skjæveland Søgaard og Inge Steensgaard Søgaard er begge indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Kirkbi Invest A/S

Poul Hartvig Nielsen er udtrådt af bestyrelsen. Sidsel Marie Kristensen er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Lacto Foods A/S

Helge Davidsen er udtrådt af bestyrelsen. Peter Nielsen er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Noridane Food A/S

Paul Sindre Vedeld, Norge, er udtrådt af bestyrelsen. Even Øyri, Norge, er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Schmitz Cargobull Danmark A/S

Kim Mose Aaskov er udtrådt af bestyrelsen. Donatas Krasickas, Litauen, er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Sjællandske Medier A/S

Jan Neerup Jensen er udtrådt af bestyrelsen. Cathrine Riegels Gudbergesen er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

## Soft Design A/S

Steen Hølse Andersen er udtrådt af bestyrelsen. Michael Vilhelm Nielsen er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

Bisnode