

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatterne

SIDE 3

Summary

SIDE 21

Anvendelse af bogens
pointer

THE FOUNDERS MENTALITY

How to Overcome the Predicable Crisis of Growth

INTRODUKTION TIL BOGEN

Vækst medfører kompleksitet, og kompleksitet er den sikre vej til at dræbe vækst. Paradoksalt? Det kan vi hurtigt blive enige om. Paradokset vidner om, hvorfor så få virksomheder formår at fastholde bæredygtig vækst over en langvarig periode.

Et interessant faktum er, at 85 % af topledere i forskellige virksomheder peger på interne forhold fremfor eksterne forhold som årsag til problemet. Det interessante her er, at interne forhold i udgangspunktet falder tilbage på ledelsen selv – de er jo trods alt ansvarlige og burde have kontrol over virksomhedens interne forhold.

I enhver historie om en virksomheds succes eller fiasko findes to plotlinjer. Den første er den mest synlige – den eksterne fortælling. Her kigger vi på kvartalsindtjening, udbyttebetalinger til aktionærer, skift i markedsandele, driftsoverskud og generel vækst. Denne plotlinje er nemmest at forholde sig til, og det er den, som de fleste medier, bestyrelser, investorer og generelle offentlighed vælger at grave i.

Den anden plotlinje er den interne fortælling. Denne er markant mindre synlig og langt vanskeligere at forholde sig til. Denne plotlinje handler om opbygningen af en forretning, udvidelse og skabelse en kultur, optimering af processer, læring fra erfaringer, tilpasning af forretningsmodellen, og fastholdelse af kvalitet i arbejdsstyrken samt meget mere.

Nogle virksomheder excellerer i den omgivende verden, men fejler internt. Andre opbygger en stærk intern base, men slår aldrig igennem på markedet. Konklusionen fra forfatterne er, at virksomhederne bliver nødt til at mestre begge aspekter for at få succes. Plotlinjerne skal så at sige forenes for, at fortælling bliver rigtig god. Du kan ikke fastholde bæredygtig vækst i en konkurrencepræget verden, hvis de interne forhold sejler rundt. På samme måde kan du ikke klare dig med en high-performance kultur på arbejdspladsen, hvis du taber i markedet. Man skal tilbage til de gamle dyder – dem, som engang gjorde en forandringsparat, spændstig og agil virksomhed til en tung, statisk og kompleks bureaukratisk højborg.

Her kommer *"The Founder's Mentality"* i spil.

Vigtige læringspunkter

- "De tre vækstkriser" opstår ofte ud af det blå, og det kan være svært at klare sig igennem uden de rette redskaber.
- The founder's mentality; *insurgency*, *frontline obsession* og *an owner's mindset*, hjælper og ruster virksomheder af alle størrelser til at finde tilbage til rødderne og konfrontere vækstkriserne.
- Du kan adoptere dele af- eller hele the founder's mentality. De enkelte dele; *insurgency*, *frontline*, *owner's mindset*, kan hver især bidrage med meget i krisetider, men du opfordres til at implementere hele konceptet.
- The founder's mentality er i bogen beskrevet gennem talrige eksempler, hvilket understøtter den praktiske anvendelighed. Eksemplerne er dog ofte baseret på meget store internationale organisationer, hvilket kan være misledende i en dansk kontekst. The founder's mentality er dog målrettet at kunne anvendes i virksomheder af alle størrelser.



Om forfatterne: Chris Zook og James Allen er begge partnere i den globale konsulentvirksomhed Bain & Company. Chris Zook er tilknyttet Bain & Company's kontor i Boston, hvor James Allen er tilknyttet afdelingen i London. Begge skriver og publicerer ofte artikler for bl.a. Harvard Business Review, og foruden deres løbende artikelskrivning har Chris Zook og James Allen i 2001 skrevet den internationale bestseller; *Profit from the Core*.

Summary

INTRODUKTION – THE PARADOX OF GROWTH

Chris Zook og James Allen har identificeret tre vækstkriser, som alle er del af en given virksomheds naturlige udvikling. Disse er *overload*, *stall-out* og *free fall*.

Overload – den første krise. I nye og hurtigt voksende virksomheder sker det ofte, at det momentum, som bar virksomheden frem og medførte ekstrem vækst, forsvinder i takt med, at ledelsen skalerer virksomhedens størrelse og portefølje. Interne forhold og processer bliver gradvist mere dysfunktionelle, bureaukratiske og dermed komplekse. Alle er karaktertræk for en såkaldt overload krise.

Stall-out – den anden krise. Mange succesfulde virksomheder oplever, at konstant vækst medfører større organisatorisk kompleksitet, som trækker fokus og energi væk fra den originale vision og strategiske retning. Stall-out indbefatter, at vækstmotoren ikke længere kører så godt som tidligere, og mange virksomheder kommer aldrig igennem denne krise.

Free fall – den mest eksistentielle krise. Virksomheder i denne krise er totalt stoppet med at vækste i kernemarkedet, og forretningsmodellen virker ikke længere. Ledelsen har mistet kontrollen og overblikket og kan ikke finde vej ud af krisen.

Der er dog en god nyhed. Disse tre vækstkriser er forudsigelige og undgåelige. Man kan endda bruge perioderne i krisetid til at skabe konstruktive forandringer i organisationen.

The Founder's Mentality

Ingen virksomheder er ens, men et fællestræk for mange af de mest succesfulde er, at de blev eller bliver etableret af modige og ambitiøse stiftere. De virksomheder, som har vokset sig store samtidig med, at de har tilpasset sine interne forhold til omverdenen, anser sig selv som oprører – de fører krig mod en eller flere industrier på vegne af et overset kundesegment. Alternativt skaber de en helt ny industri og et helt nyt marked.

Alle medarbejdere i sådanne virksomheder ved, hvad virksomheden står for. Alle kender missionen, visionen og værdisættet. Studier påviser, at 40 % af ansatte i et flertal af de adspurgte virksomheder ikke ved, hvilke værdier virksomheden står for, og hvilke behov virksomheden ønsker at dække. En Gallup undersøgelse påviste, at kun 13 % af ansatte i en given virksomhed er følelsesmæssigt engageret i virksomheden.

Det modsatte er tilfældet i succesfulde, *founder's mentality* virksomheder. Her afskyer man bureaukrati, kompleksitet og andet, som kommer i vejen for succes og servicering af kunder. Man hylder de ansatte, som står på forreste linje i marken og betjener kunderne, og man skaber en følelse af ejerskab og investering i virksomheden for alle ansatte. Denne måde at tænke forretning på er defineret som "the founder's mentality", og den kan nedbrydes til tre hovedelementer:

1. **The insurgent mission** – den oprørske mission, som danner eksistensgrundlaget
2. **An obsession with the front line** – en vild besættelse af- og dedikation til frontlinjen
3. **An owner's mentality** – en følelse af ejerskab og personlig investering i virksomheden

Bogens formål

Alting går hurtigere i dag. Virksomheder vokser hurtigere. Virksomheder forsvinder hurtigere. Nye rebelske virksomheder bliver hurtigere end tidligere store trusler for etablerede virksomheder, og så snart rebellerne bliver etablerede, står næste række af rebeller på spring. Alt dette betyder, at væksten kommer hurtigt, modgang for andre kommer hurtigt, og kriserne kommer lige så hurtigt. Alt imens bliver kompleksiteten kun større.

Et eksempel på dette kan ses i luftfartsindustrien; en industri, som før i tiden ikke umiddelbart blev forbundet med store revolutionerende forandringer grundet store kapitalkrav og færre

teknologiske implikationer. Her er dog sket massive forandringer over de sidste år. Og dette er langt fra et enkeltstående eksempel.

Denne bog henvender sig til ledere, investorer og bestyrelsesmedlemmer, og den har en klar hensigt: at hjælpe virksomheder til at opnå bæredygtig vækst ved at navigere gennem de tre vækstkriser. Bogen er ikke en facitliste eller how-to-guide til fremtidig succes, men den er skabt ud fra studier af nogle af de mest succesfulde organisationer rundt omkring i verden, og med udgangspunkt heri behandler forfatterne, hvordan man med the founder's mentality kan komme sikkert gennem kriserne.

Bogens opbygning

Bogen omhandler the founder's mentality og behandler, hvordan konceptet kan bruges til at tackle og adressere de tre vækstkriser.

Kapitel 1: Heri defineres the founder's mentality. Derudover præsenteres de tre vækstkriser kort.

Kapitel 2: Heri udforskes de forhold, som udløser de tre vækstkriser.

Kapitel 3: Fokuserer på overload krisen.

Kapitel 4: Fokuserer på stall-out krisen.

Kapitel 5: Fokuserer på free fall krisen.

Kapitel 6: Diskuterer the founder's mentality og relevante redskaber

Kapitel 1 – The Founder's Mentality: The Key to Achieving Sustainable Growth

Dette kapitel begynder med en beretning. Det er beretningen om Leslie Wexner og hans vej til succes. Wexner åbnede i 1963 sin første tøjbutik The Limited. Han havde set sine forældre bakke med samme type forretning hele livet, og Wexner mente, at han kunne optimere forretningsmodellen med en oprørske idé samt ukuelig dedikation til kunderne og den forreste linje.

I dag hedder Wexners forretningsimperium L Brands, og beskæftiger mere end 100.000 mennesker på verdensplan. Wexner er i dag stadig direktør i organisationen, som udover The Limited ejer Express, Bath & Beyond Works, Abercrombie & Fitch, Henri Bendel, La Senza og Victoria's Secret. Aktionærerne i L Brands har cirka tjent et 20 % afkast hvert år, og den samlede værdi af L Brands er estimeret til \$28 milliarder.

Leslie Wexner og L Brands eksekverer the founder's mentality hver dag. Uanset hvor stor organisationen vokser sig, forbliver dedikationen til de tre fundamentale elementer i the founder's mentality de samme:

- Oprørske mission og eksistensgrundlag – ***the insurgent mission*** (1)
- Besættelse af- og dedikation til den forreste linje – ***an obsession with the front line*** (2)
- Personlig ejerskabsfølelse for de ansatte – ***an owner's mentality*** (3)

I figur 1 på side 6 illustreres det, hvilke elementer, som forbindes med hvert element.

I det følgende vil de tre dele i the founder's mentality blive beskrevet med eksempler fra den virkelige verden. Det er vigtigt at notere sig, at eksemplerne alle tager udgangspunkt i virksomheder, som stadig er drevet af deres stiftere. Dette er dog kun et udtryk for, at disse historier er rendyrkede og vedvarende eksempler på the founder's mentality. Konceptet indbefatter, at den rette integration af de tre elementer kan medføre bæredygtig vækst i organisationer af alle størrelser.

1: An insurgent mission – oprørske mission

Det første element er oprørskehed; at føre krig på vegne af et underkendt kundesegment, at redefinere spillereglerne i markedet eller industrien, eller at skabe helt nye og ukendte markeder som SpaceX gør i rumfartsindustrien, eller Netflix gør med on-demand TV. Til beskrivelse af denne oprørskehed bruger forfatterne eksemplet, Yonghui Superstores; en hurtigt voksende detailforhandler i Kina, som udfordrer store spillere som Walmart.

Brødrene Zhang Xuansong og Zhang Xuanning stiftede i 1980'erne en lille købmandsbutik i deres hjemby i det sødøstlige Kina. De kom fra trange kår, og havde hele livet hjulpet deres mor. I brødrenes butik solgtes lokal øl og almene fødevarer. Forretning voksede hurtigt og udvidede sig til fem nye små butikker. Tiden gik og i 1999 skete der noget, som blev skelsættende for brødrene; Kina fik sine første store supermarkeder.

Brødrene begyndte med stor interesse at studere, hvordan disse supermarkeder fungerede, og de konstaterede, at det kunne optimeres. Eksempelvis fandt de, at supermarkederne købte færdige produkter fra distributørerne og solgte dem videre til omkring 17 % i bruttofortjeneste. Brødrene tænkte, hvorfor ikke skære distributionslinket helt ud af leverandørkæden og købe direkte fra landmændene og bønderne? Dette gav både større fortjeneste, stærkere partnerskab med producenterne samt friskere varer til kunderne.

Brødrene etablerede et stort supermarked med en direkte leverandørkæde til producenterne, som gav dem mulighed for at sælge bedre produkter til billigere priser. Konceptet blev en kæmpe succes. For at fastholde konkurrencefordelen ved deres leverandørkæde gav brødrene producenterne endnu bedre vilkår end konkurrenterne; brødrene betalte kontant (og til tiden) og de købte alt, hvad landmændene kunne producere i stedet for mindre portioner.

Brødrene have én mission; at betjene mødrene i Kina. Virksomhedens erklærede mission er i dag "*Safe, fresh, good value food for the Chinese mother*". Brødrene mener, at deres succes bunder i en kompromisløs fokusering på essensen af deres oprørskehed. De fokuserer på dét, som adskiller dem fra konkurrenterne – nemlig deres leverandørkæde. De produkter, som kommer direkte fra leverandørkæden dækker 40 % af organisations samlede indtægter. De største konkurrenter rammer ikke engang 20 %.

Oprørskeheden består af flere gensidigt forstærkende elementer, herunder:

- **Bold mission:**
En dristig mission, som er brændstof for ekstrem vækst
- **Spikiness:**
Fokus på dét, som differentiere virksomheden fra konkurrenterne, eks. leverandørkæden
- **Limitless horizon:**
Indstillingen om, at en virksomhed, uagtet performance, kan udvide kerneforretningen

2: **Front-line obsession – besættelse af frontlinjen**

Den første sælger, produktudvikler eller servicemedarbejder i nystiftede virksomheder, er som regel stifteren selv. Herigennem er mange stiftere blevet opmærksomme på vigtigheden af den forreste linje og dennes indflydelse på beslutningsprocesserne. En besættelse af forreste linje er fundamental i the founder's mentality. Besættelsen kommer til udtryk tre steder; hos medarbejderne på forreste linje, gennem kunderne, samt *i de små detaljer*. Et godt eksempel på frontlinjebesættelse kan findes hos M. S. Oberoi, som er stifteren af luksushotelkæden Oberoi Group.

Oberoi startede sin hotelkæde i 1934, og allerede fra starten var han besat af alle de små detaljer, som gæsterne på hotellerne kom i kontakt med; temperaturen på tevedet, blomsternes friskhed, placeringen af oplysende skilte, og mange flere. Selv efter Oberoi fyldte 80 besøgte han sine hoteller og inspicerede alverdens detaljer. Dette grundlagde en kultur, som efter Oberois død stadig lever videre; en kultur, hvor alle medarbejdere deler besættelsen af detaljerne på frontlinjen.

Denne besættelse udgør konkurrencefordelen, der i 2015 var med til at sikre hotelkæden titlen som verdens bedste. Besættelsen gennemsyrrer hele organisationen – fra ansættelse til forfremmelse. For at fastholde den personlige relation til hver gæst, møder de ansatte ind om natten, gennemgår gæstelisten og studerer præferencerne fra de nyeste gæster gennem datahistorik og statistikker. Topledelsen hjælper med at rydde bordene og flytte bagage, når der er travlt. Hotellerne har et integreret guest management system, som genkender mønstre i historikken og kulturelle baggrunde. Formålet er, at gæster med specielle ønsker ikke behøver spørge. Hvis nogle eksempelvis ønsker speciel sæbe eller tandpasta skal det være på værelset inden gæsten ankommer – og uden gæstens forespørgsel. Hvis gæster har haft lang

transporttid til hotellet, skal de kunne tjekke ind og komme på værelset indenfor to minutter. Hele kulturen er baseret på, at man som ansat bliver nødt til at stille sig i gæsten sko for at give den bedste oplevelse.

I dag er et barnebarn til Oberoi administrerende direktør for hotelkæden. Han fortæller, hvordan hans bedstefar helt indtil sin død gennemlæste gæsteundersøgelser fra hotellerne, for derefter at ringe til den daglige leder og videregive sine observationer. "*He was the ultimate role model*".

Hos hotelkæden insisteres der på, at kokkene selv køber råvarerne på madmarkederne. Man må ikke bare bestille noget uden at inspicere kvaliteten.

Tre elementer udgør denne front-line besættelse:

- **Relentless experimentation:**
Ukuelig vilje til at eksperimentere på frontlinjen, for konstant at forbedre performance
- **Front-line empowerment:**
Investering i- og fokus på at forstærke frontlinjen. For mange virksomheder er frontlinjen levebrødet, der generere pengestrømmen
- **Customer Advocacy:**
Brug input og feedback fra ansatte og kunderne på frontlinjen. De har fingeren på pulsen

3: An owner's mindset – ejerskabsfølelse

En konkurrencefordel som ansatte i små virksomheder har, sammenlignet med store etablerede virksomheder, er følelsen af ejerskab. Få ansatte i en lille virksomhed føler ofte en helt anden grad af ejerskab og dedikation, end medarbejdere i store virksomheder. Forskellen på mennesker, som arbejder hhv. med og uden an owner's mindset sammenlignes af forfatterne med hengivne forældre og rastløse babysittere.

Mange virksomheder mister an owner's mindset i takt med væksten, da det bliver komplekst og diffust med forvirrende ejerstrukturer, aktionærer, flere agendaer og med kortsigtede lappeløsninger.

Et godt eksempel på en virksomhed med *an owner's mindset* er AB InBev; verdens største og mest profitable bryggeri. Ikke mange havde tiltro til AB InBev i begyndelsen af virksomhedens levetid, men med en kultur baseret på an owner's mindset er det i dag en virksomhed med \$50 milliarders omsætning og en estimeret markedsværdi på \$186 milliarder.

Historien begynder i 1989, da de tre brasilianere Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles og Carlos Alberto Sicupira købte det lokale bryggeri Brahma. I løbet af fem år var AV InBev Sydamerikas største og mest profitable bryggeri. Ingen i virksomheden har et kontor, da de symboliserer hierarki. Derudover er produktionen inddelt i mindre hold, og hvert hold har forskellige mål. Disse mål er listet på store skærme, som hænger rundt omkring i produktionshallerne, så alle kan holde øje med status. Dette er bevidst gjort med henblik på at skabe en konkurrencepræget kultur blandt de ansatte. Der investeres kraftigt i at implementere *an owner's mentality*. På væggene står skrevet "*We are a company of owners. Owners take results personally*". Idéen er, at man altid stræber efter at yde sit maksimale og tage nederlag personligt, hvis man ejer projektet.

Tre elementer udgør an owner's mindset:

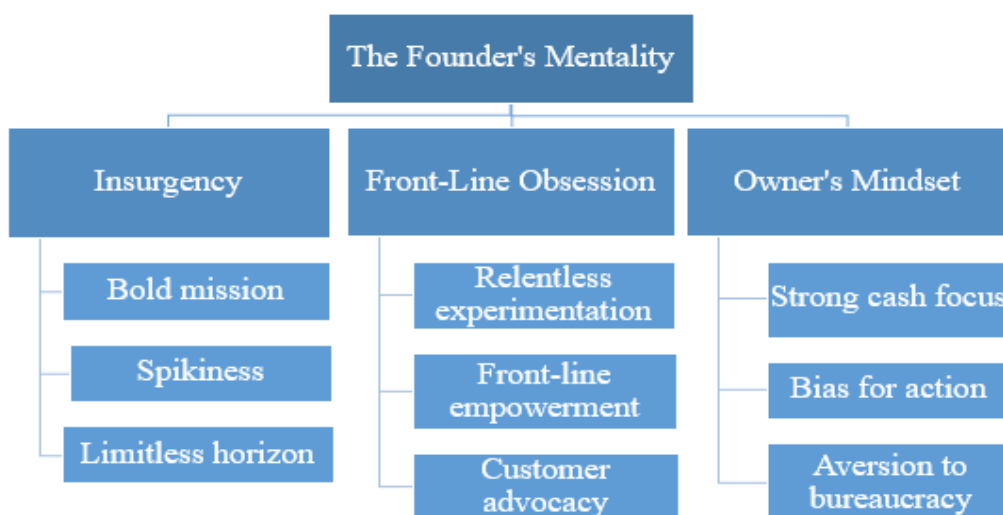
- **Strong cost focus:**
Følelsen af, at virksomhedens penge er ens egne penge
- **Bias to action:**
Viljen til at handle. Man skal reagere og handle hurtigt i den komplekse verden for at overleve

- **Aversion to bureaucracy:**

Afsky bureaukrati. De mange lag i organisationen, som gør, at handling og beslutningsprocesser bliver trukket ud

Resten af kapitlet opstiller skemaer og figurer som læseren kan benytte til at udregne graden af founder's mentality i egen virksomhed. Der gøres derudover nogle betragtninger ud fra forfatterens egen data i forhold til forskellene på de bedst- og værst præsterende virksomheder i forfatternes forskning.

De tre elementer, inklusiv underelementer, i *the founder's mentality* illustreres i nedenstående figur:



Figur 2 - The Founder's Mentality i detaljer

Zook, C., og Allen, J. (2016). *The Founder's Mentality*, s.19.

- Kender og forstår alle ansatte virksomheden den oprørske mission?
- Fokuseres der nok på at forstærke frontlinjen?
- Handler og opfører alle sig som ansvarsfulde ejere?
- Har vi en fælles ambition om at blive førende i vores branche?
- Kan vi lære fra andre oprørere i branchen, som har et højere niveau af the founder's mentality?

Kapitel 2 – The Three Predictable Crises of Growth: How Great Companies Lose Their Way

I dette kapitel beskrives de tre vækstkriser. Hver af dem bliver forklaret med et eksempel fra virkelighedens verden.

Krise 1: Overload – The Crisis of High Growth

Overload rammer, når du begynder at skalere og udvide din virksomhed. Generelt hænder det, at ledere tager the founder's mentality for givet, når virksomheden begynder at vækste. Dette er naturligt, men resultatet bliver ofte, at virksomheden mister dét, som gjorde den succesfuld i første omgang. Nye systemer og processer implementeres og øger kompleksiteten, som er med til at mindske virksomhedens agilitet samtidig med, at kostbasen øges.

Et eksempel på dette er Norwegian Cruise Line. For Norwegian Cruise Line var alt godt; markedsdominerende, innovative, store ambitioner og masser ressourcer. Alligevel fejlede virksomheden. Hvorfor?

Fordi den ikke kunne håndtere overload. Der var ikke implementeret et system, som kunne

håndtere vækststrategien, hvilket betød, at eksekveringen på frontlinjen – i forhold til kunden, medarbejderne på skibene og landjorden, samt samarbejdspartnere, tog en meget skidt drejning. Kevin Sheehan tog roret som direktør og fik vendt skuden. Først indså han, at der var behov for at transformere frontlinjen. Den tidligere ledelse brugte meget tid på idéskabelse hjemme på kontorerne, men disse idéer havde ofte ingen relation til frontlinjen. De kunne ikke omsættes i praksis.

Sheehan har udtalt; *"When I joined, I spent a lot of time talking to front-line employees on ship and at the ports. I quickly realized that our biggest problems were internal, not related to the industry. We were executing poorly, resulting in long lines and unhappy passengers. Our travel agent partners were frustrated with us for last-minute price discounting and most importantly, our front-line employees had lost sense of what was important. Were we a price cutter? An innovator? Customer-focused? What?"*

Dette er et klassisk eksempel på overload krisen. Norwegian Cruise Line var førende i industrien, havde gode idéer og ressourcer. Men i takt med væksten begyndte man at fejle på flere parametre. Man fejlede i at oversætte strategien så de ansatte på frontlinjen kunne forstå den. Man fejlede i at designe systemer, som kunne håndtere større og mere komplekse kundedata. Man fejlede i at inkludere frontlinjen i udviklingen af planlægningssoftware, og man fejlede i sit samarbejde med rejsebureauerne.

Da intet længere fungerede blev alt kaos. Den oprindelige strategi blev erstattet af en low-cost strategi i form af prisnedsættelser i sidste minut, hvilket kun gjorde tingene værre. Distance mellem frontlinjen og ledelsen blev konstant større – og man mistede the founder's mentality.

Læs mere om, hvordan Norwegian fik skibet på ret køl i kapitel 3.

Krise 2: Stall-Out – The Crisis of Low or Slowing Growth

Stall-out rammer virksomheder, som succesfuldt har vokset sig større, men som nu kæmper med kompleksiteten. Forøget bureaukrati og interne forhold truer. Lederne ved, at virksomheden taber momentum, men de ved ikke rigtigt hvorfor, og grundet kompleksiteten er det svært at vide, hvad man skal stille op.

Forfatterens undersøgelser viser, at én ud af fem små virksomheder skalerer og bliver mellemstore over en femtenårig periode. To tredjedele af disse virksomheder løber ind i mindst én stall-out krise. Forfatterne studerede for nyligt 50 store virksomheder, som alle står midt i en stall-out krise. Her undersøgte de blandt andet vækstrater og omsætning, og resultaterne var chokerende. Stall-out krisen ramte ud af det blå, og i løbet af få år gik man fra tocifret vækst til negativ vækst.



Figur 3 - Stall-out hastighed

Zook, C., og Allen, J. (2016). *The Founder's Mentality*, s. 52.

94 % af de adspurgte direktører betegner interne dysfunktionelle forhold som den største vækstbarriere. Ironien er, at dysfunktionerne opstår idet virksomheder opnår præcis dét, de fleste stræber efter; nemlig udvidelse, anerkendelse, erfaring, kapabiliteter, ressourcer, kapital og dominerende markedspositioner.

Det er ikke så underligt, da vækst medfører større kompleksitet. I takt med forøget kompleksitet mister virksomhederne de færdigheder, som er nødvendige for at fastholde vækst. Forfatterne bruger citatet; *"You don't get old and stiff, you get stiff and then you get old"* til at illustere pointen.

Et eksempel på stall-out krisen kan findes hos The Home Depot, verdens største boliginteriørforhandler og USA's fjerde største retailer. Hemmeligheden bag succesen findes i stifternes, Bernard Marcus og Arthur Blank, hårde arbejde. Med mantraet *"Whatever it takes"* skabte de et forretningsimperium, hvor kunderelationen var den vigtigste del af strategien.

Medarbejderne stod til rådighed for kunderne med eksempelvis kyndig rådgivning. Dette fokus på kunderelationen adskilte The Home Depot fra andre, hvilket resulterede i stor kundeloyalitet. Fra 1978 til 2000 smadrede The Home Depot konsekvent analytikernes forventninger på 20 % årlig vækst og buldrede frem.

Efter et misset indtjeningsmål samt en stigende usikkerhed vedrørende virksomhedens IT systemer ansatte The Home Depot i år 2000 Robert Nardelli som direktør. Efter ansættelsen skabte Nardelli et command-and-control arbejdsmiljø.

I 2006 var 98 % af topledelsens 170 ansatte nyansatte. Af disse 170 var 56 % hentet fra virksomheder udefra. Kunderelationen og dedikationen til frontlinjen, som før havde sikret enorm succes, blev negligeret. Nedsikringer på frontlinjen blev en del af Nardellis forretningsstrategi for at sikre opnåelse af kvartalsindtjeningerne. Flere langtidserfarne ansatte, såkaldte veteraner, blev erstattet af deltidsansatte, som i højere grad praktiserede *"Find it yourself"* end *"Do it yourself"*. Kort sagt blev the founder's mentality systematisk nedbrudt.

Fra 2000 til 2007 tabte The Home Depot 55 % af sin samlede markedsværdi, og man tabte terræn til konkurrenterne. Ansatte gav udtryk for at være låst i finansielle templates og metrikker, som opslugte al den tid, som førhen blev brugt på kunden og butikens stand.

Nardelli blev erstattet med Frank Blake, som fik The Home Depot tilbage på sporet. Læs mere om dette i kapitel 4.

Krise 3: Free Fall – The Crisis of Obsolescence and Decline

Free fall krisen kan ikke tilskrives en bestemt periode i virksomhedens udvikling på samme måde som overload eller stall-out. Den er dog mest fremtrædende i etablerede virksomheder, hvor forretningsmodellen er kommet under pres fra nye innovationer eller teknologier. Eksempler kunne være bogforretninger overfor Amazon eller Blockbuster overfor Netflix. Modsat stall-out, hvor man har en smule tid til rådighed, giver free fall dig ingen responsid. Spiralen er nedadgående, og det går hurtigt. Ud af de tre kriser er free fall den mest livstruende for en virksomhed. Forfatterens forskning viser, at på ethvert givent tidspunkt er mellem fem og syv procent af alle virksomheder midt i- eller på grænsen til at ramme en free fall krise.

Det mest skræmmende er, at kun 10 til 15 % af disse virksomheder overlever. Over halvdelen af dem som overlever, gør det gennem fundamentale ændringer ved minimum én del af kerneforretningen. I free fall er man altså ude over at genfinde oprørskheden. Man skal meget hurtigt redefinere den.

Umiddelbart bruges eksterne faktorer såsom finanskriser, disruptions, eller lovgivninger som årsager til forekomsten af free fall. Det er korrekt, at disse eksterne forhold skaber turbulens, som givetvis udløser free fall – men de er ikke hovedårsagen. Som regel skal årsagen findes internt; virksomheden forberedte sig ikke på de eksterne forhold, tilpassede sig ikke hurtigt nok og havde ikke en løsning klar, da den gamle forretningsmodel var forældet.

Tænk på Kodak, som i 1990'erne var totalt markedsdominerende, men som i 2012 gik konkurs. Eller AIG, Blockbuster, Lehman Brothers, Sharp eller General Motors.

Kodaks tidligere direktør gav ét ord som forklaring på konkursen; *"digital"*. Digitaliseringen sendte Kodak i frit fald mod bunden, men det, som kostede virksomheden livet var ikke digitalisering. Kodaks fatale fejl var, at man ikke havde fulgt med udviklingen. Man var ikke klar til at håndtere digitaliseringen – og den fejl var intern, ikke ekstern.

Investeringsvirksomheden Charles Schwab tabte, ligesom Norweigan Cruise Line og The Home Depot, sin oprindelige oprørskhed og identitet i takt med væksten. Charles Schwab ente midt en free fall krise da internetboblen kollapsede og teknologiaktiernes værdi faldt. Kun ved at returnere til the founder's mentality fik stifter Charles Schwab redet sin virksomhed fra at ramme bunden.

De tre vækstkriser indbefatter stor usikkerhed, og virksomheder i disse kriser bliver nødt til at handle for ikke at miste momentum med katastrofale følger. Den gode nyhed er, at kriserne også giver store muligheder. Hvis man tackler kriserne korrekt, kan de ende med at skabe værdi.

Kapitel 3: Overbating Overload – How the Founder's Mentality Overcomes the Chaos of High Growth

I dette kapitel vender vi tilbage til Norweigan Cruise Line og undersøger, hvordan virksomheden tacklede overload krisen. Kapitlet handler hovedsageligt om, hvordan virksomheder håndtere de udfordringer, som overload krisen medfører.

På trods af sin stærke markedsposition i et vækstmarked voksede problemerne stadig for Norweigan Cruise Line. Den nye direktør, Kevin Sheehan, blev ansat og indså hurtigt, at virksomheden var blevet offer for sin egen ekstreme vækst. Organisationen var blevet blæst ud af kurs og Sheehan gjorde det til sin mission at få Norweigan tilbage til den oprindelige oprørske mission.

I sit første år som direktør udskiftede han 80 % af topledelsen i et forsøg på at genfinde originaliteten og oprørskheden. Samtidig påbegyndte han en transformation begyndende fra frontlinjen og op. Dette involverede en række initiativer, som udsprang fra the founder's mentality. To af disse initiativer bliver beskrevet nedenfor.

Opening up lines of communication: Et af de centrale problemer i Norweigan Cruise Line var det dysfunktionelle forhold mellem de forskellige afdelinger i organisationen. Personalet på skibene mente ikke, at personalet på landjorden havde forståelse for deres arbejdsudfordringer, og omvendt. At fikse dette problem blev en nøgleprioritet for Sheehan, da afdelingerne havde brug for at lære fra hinanden. Han begyndte derfor at inkludere ansatte fra begge lejre i beslutningsprocesserne med henblik på at skabe transparens, tillid og få flere inputs.

Celebrating and rewarding front-line heroes: Sheehan introducerede The Vacation Hero Program, et træningsprogram, som skulle udvikle de ansattes evner i interaktion med kunderne. Derudover havde programmet det formål at dele viden på tværs af Norweigan Cruise Lines afdelinger således, at best practice bliver implementeret alle steder, og kunderne kunne få den absolut bedste oplevelse hos de ansatte på frontlinjen.

Transformation kulminerede i 2013, da Norweigan gik på børsen og blev en af de mest succesfulde børsintroduktioner det år med en stigning på 87 % for året.

Overload krisen er stressfuld idet den oftest forekommer samtidig med, at de ansatte allerede arbejder hårdt og derfor ikke har overskud til at arbejde endnu hårdere. De første symptomer på overload er såkaldte "flaskehalsproblemer", ikke-skalerbare systemer, stressede medarbejdere, anspændthed mellem kollegaerne og tab af selvtillid.

Overload krisen kan tackles på forskellige måder. I bogen er fokus dog på dem, som tager udgangspunkt i the founder's mentality og dens elementer; oprørskhed, frontlinjen, og sidst the owners mindset.

I det følgende gives der eksempler på virksomheder, som har benyttet the founder's mentality til at tackle overload krisen. Eksemplerne tager hver især udgangspunkt i ét element fra the founder's mentality; oprørskhed **(1)**, besættelse af frontlinjen **(2)**, an owner's mindset **(3)**.

Build the Insurgency – Disrupt your own insurgency

(1)

I kapitel 1 begyndte vi fortællingen om Zhang brødrenes købmandsforretning for at illustrere vigtigheden af en oprørs mission. Men brødrenes virksomhed kan også bruges til at illustrere andre elementer af the founder's mentality.

I takt med at forretningen forøgedes indså brødrene, at de ikke længere selv kunne lede samtlige butikker. Derfor blev de nødt til at ansætte og integrere professionelle ledere, som kunne lede vækstmotoren; nemlig de store varehuse som brødrene kaldte "røde" varehuse.

Brødrene opdagede dog, at de konkurrenter, som hurtigt innoverede og nytænkte, primært var små butikker. Derfor besluttede brødrene at etablere en anden type butik i kontrast til de store "røde" varehuse. Formålet var at mindske den stigende kompleksitet i de store "røde" varehuse. Disse nye små butikker blev kaldt "grønne" butikker. Formålet med etableringen var, som Xuanning selv sagde "*We either disrupt ourselves or leave it to others.*"

Brødrene pointerer, at væksten i forretningen resulterer i tilknytning af flere eksperter; lige fra økonomi til HR. Alt dette bidrager til øget kompleksitet med masser nye initiativer fra flere forskellige afdelinger. Det er derfor ledelsens job at sørge for, at hele organisationen stadig fokuserer på den ene eller de to ting, som virkelig gør en forskel. Eksempelvis Yonghuis leverandørkæde. Brødrene indså, at hvis de ikke selv kunne innovere og være på forkant med udviklingen, ville de blive overhalet af små og mere agile butikker.

Embedding Front-Line Obsession – Put the front line first

(2)

En af de største udfordringer i mange virksomheder er at ansætte, fastholde og udvikle de ansattes kapabiliteter på frontlinjen.

Lad os vende tilbage til Oberoi Hotels fra kapitel 1. I denne organisation ansætter man ikke nogen til en bestemt stilling ud fra bestemte kompetencer; man ansætter ud fra nogle bestemte karaktertræk. Et helt centralt punkt i ansættelsen er, at kandidaten med tiden skal kunne forfremmes minimum to niveauer op i virksomhedens hierarki. Allerede fra ansættelsessamtalen tænker Oberoi langsigtet med deres medarbejdere, hvilket bidrager til gensidigt engagement.

Da Oberoi Hotels eksempelvis skulle ansætte personale til et hotel i Jaipur, brugte man 48 dage på ansættelsesforløbet. Her besøgte ledelsen 18 forskellige byer og læste 9000 ansøgninger til de opslåede 200 stillinger. I jobsamtalerne fokuserede man ikke på tekniske og faglige egenskaber men personlige værdier i forhold til det, som Oberoi beskriver "*driven, hungry, and really wanting to succeed*".

Der bliver holdt individuelle samtaler med de ansatte efter tre og seks måneder for at genforstærke engagementet hos begge parter. Tillid er en kerneværdi. Alle medarbejdere, uagtet stilling, har adgang til at se økonomiske resultater og kundeanmeldelser. Næsten alle ledelsesmøder er åbne for alles deltagelse. Forstærkning af de ansatte på frontlinjen fylder uendeligt meget.

Embedding Front-Line Obsession – Commit to monday meetings

(2)

Implementer ugentlige møder med det formål at reducere spildt arbejde og forøge effektiviteten i virksomheden. Idéen er, at mødes én gang om ugen (evt. mandage) med én regel: mødet slutter ikke før vi har mindsket de udfordringer, som forhindrer nøglemedarbejdere i at gøre deres job så effektivt som muligt.

Les Wexner fra L Brands har udtalt, at virksomheden i dag ikke kan leve uden ugentlige møder. Møderne sikrer effektiviteten og gennemsigtigheden i organisationen. Efter et møde ved alle, hvad de skal foretage sig resten af ugen, og hvilke udfordringer som venter. Øvelsen gentages hver uge.

Demanding an Owner's Mindset – Build a lean and hungry organization

(3)

Her vender vi tilbage til eksemplet med AB InBev fra kapitel 1 – bryggeriet med mantraet "*we create restaurant owners, not waiters*". Dette er en virksomhed, som lever og ånder for an owner's mindset. Der hersker en sund konkurrencepræget arbejdskultur, hvor alle

medarbejdere kender sin rolle, har udfordrende opgaver at løse, og konstant stiller spørgsmålstejn ved status quo.

Jo Van Biesbroeck beretter om arbejdslivet hos AB InBev: Han tegner et billede af et konkurrencepræget præstationssamfund, hvor man konstant tester de ansatte – men på en sund måde. Man sikrer konstant, at de ansatte kan håndtere presset og trives med ambitiøse mål. Klarer man sig godt, får man hurtigt adgang til forfremmelser, som man ellers skal vente længe på i andre virksomheder. *"We treat our people as if they own their part of the business. No delegation or excuses are tolerated. You either perform or not; you are paid for solutions, not effort. You are paid to bring proposals, not wait around. We probably spend one-third of top executive time on selecting, coaching, and developing people."*

Direktør Carlos Brito sagde efterfølgende *"The way we've built our company has always been with this constant dissatisfaction about our results and our achievements. We're never happy with where we are. We always think we can do more"*.

Gennem observationer og undersøgelser har forfatterne opstillet disse pointer, som ledere bør anvende for at implementere an owner's mindset i sin organisation:

- Store drømme og ambitioner på alle niveauer af organisationen er nødvendige.
- Tilskynd principperne bag et præstationssamfund. Forfrem hurtigt for giv ærlig feedback med det samme.
- Forfremmelser skal i så høj grad som muligt ske internt. Sikr at topledelsen investerer stort i de ansatte.
- Opstil store men simple mål for værdiskabelse i organisationen og giv indflydelse til dem, som tager initiativ.

Kapitel 4: Reversing Stall-Out – How to Rediscover What Made You Great When Growth Slows

I dette kapitel vender vi tilbage til The Home Depot og undersøger, hvordan virksomheden tacklede stall-out krisen. Dette kapitel handler hovedsageligt om, hvordan virksomheder håndtere de udfordringer, som stall-out krisen medfører.

Da vi forlod The Home Depot var virksomheden i store problemer. The founder's mentality var forsvundet, og markedsværdien var reduceret med 55 %. Efter Robert Nardelli opsagde sin stilling som direktør i 2007 tog Frank Blake over. Han indså hurtigt, at den negligerede kundeoplevelse og svækkelse af de ansatte i butikkerne havde undermineret de grundlæggende værdier i virksomheden. Det blev derfor hans førsteprioritet af reparere disse forhold.

På sin første dag talte Blake til hele organisationen via The Home Depots interne tv-kanal. I denne tale citerede Blake flere gang stifternes bog og gjorde to ting klart; et fokus på de grundlæggende kerneværdier skulle tilbage, og en speciel dedikation til virksomhedens frontlinje og hjertebloodet skulle forøges.

Blake besøgte forskellige butikker anonymt for at få kendskab til kundernes oplevelser i butikkerne. Det var så indsigtsgivende, at Blake gjorde det obligatorisk, at toplederne fra organisation skulle udføre samme øvelse med jævne mellemrum. Herudover fokuserede flere initiativer på at styrke The Orange Apron Cult, som skulle styrke de ansattes rolle som rådgivere for kunderne.

Herudover lukkede Blake flere butikker, som længe havde kørt med underskud, solgte dele af virksomhedens leverandørkæde, lukkede den eksklusive produktlinje Home Depot Expo og skrumpede organisationen, så der til sidst kun var fokus på kerneforretning. Derudover blev der designet et nyt distributionsnetværk, som skulle give butiksmedarbejderne frihed til at bruge mindre tid på kontoret og mere tid med kunderne. Ydermere seksdobledede han medarbejderbonusserne, genansatte tidligere veteraner og bad butikscheferne uddele badges til ansatte, som udviste exceptionelt engagement. Otte år senere er The Home Depot nu ude af

stall-out krisen og har genfundet the founder's mentality.
Dette afspejles også i aktiekursen, som på otte år er gået fra \$20 til \$120.

I det følgende vil eksempler på, hvordan virksomheder har brugt the founder's mentality til at komme gennem stall-out krisen blive præsenteret. Igen vil de tre elementer; oprørskhed **(1)**, frontlinjen **(2)**, *the owner's mindset* **(3)** blive gennemgået i forhold til denne type vækstkrise.

Reigniting the Insurgency – Launch an assault on complexity and its costs **(1)**

Mennesker har svært ved at håndtere kompleksitet – det er efterhånden blevet bevidst mange gange. Det samme gør sig gældende for virksomheder. I takt med vækst øges kompleksiteten, farten sænkes og man mister føling med virksomhedens oprindelige oprørskhed og eksistensgrundlag. Resultatet er tab af fokus, energi og et forskruet billede af, hvad som virkelig er vigtigt. Den bedste kur er at turde frigøre ressourcer og indsnævre fokus, så man kan bruge ressourcerne på at genskabe succesen.

Det første en etableret virksomhed midt i stall-out krise bør gøre er at frigive ressourcer og nedlægge projekter, som ikke hører til kerneforretningen. Gennem forfatterens studier er det påvist, at virksomheder, som redder sig gennem stall-out krisen reducerer driftsomkostningerne med mellem 8-25 %. Dette er med til at frigive ressourcer, som kan bruges på at kickstarte oprørskheden; hvad end det er i skabelsen af nye kapabiliteter eller opkøb af små innovative konkurrenter. Det er vigtigt, at kompleksiteten konfronteres *from the top down*.

Udvikl en simpel strategi for den resterende kerneforretning, så du kan konfrontere kompleksiteten i organisationens kerneprocesser; så som produktsortiment, leverandører og produktdesign.

Et eksempel er Cisco. Få selskaber sammenfatter internetbølgen og Silicon Valley bedre end Cisco. Stifterne Leonard Bosack og Sandra Lerner var de første til at markedsføre en router, som tillod computere at kommunikere – nøglen til The World Wide Web. Ciscos routere blev standard alle steder, og virksomheden erobrede hurtigt 60 % af det globale marked og holdt fast gennem tre årtier. Fra 1995 til 2005 voksede virksomheden 27 % om året og markedsværdien ramte enorme \$550 milliarder. Virksomheden tordnede gennem overload uden en skramme.

Men som ofte før kom nye, hurtigt voksende konkurrenter stormende frem. Billigere hardware, mere sofistikeret software og øget mobilteknologi disruptede industrien. Et resultat heraf blev, at Ciscos vækst faldt til "små" 7 % om året, og i dag er Cisco mindre end en tredjedel værd; "kun" \$140 milliarder. Den tidligere direktør, Gary Moore, har siden beskrevet situationen.

Han forklarede, at den eksterne vækst var faldende, man missede finansielle mål og aktiekursen faldt. Samtidig var investeringsporteføljen blevet utrolig kompleks i takt med væksten. Dette betød, at flere nøgleprojekter blev underfinansieret grundet de 56 andre områder, som også krævede ressourcer. Derudover blev de \$5 milliarder, som blev postet i R&D forvaltet forkert. Dette resulterede i, at flere talentfulde ingeniører skiftede til andre virksomheder i Silicon Valley. Selvom Cisco stadig var markedsledende i kerneforretningen, pegede de interne og eksterne indikatorer i retningen af, at noget måtte ændre sig.

Siden har Cisco skabt The Accelerated Cisco Transformation (ACT) program. Programmet har målet: *"Simplify, empower, and increase accountability"*. Dette fokuserer på at skabe et tættere og stærkere samarbejde mellem ledelsen, frontlinjen og ingeniørerne. Hele arbejdsprocessen er reduceret så meget, at Cisco i dag kan udvikle produkter, som tidligere krævede fem år på kun 18 måneder.

Cisco er blevet hurtigere, mere strømlinet og fokuseret. Virksomheden er 15 % større end for fire år siden til trods for et lavere antal ansatte. Aktiekursen er fordoblet. Ved at reducere forretningsenhederne og fokusere på kerneforretningen har Cisco fundet tilbage til essensen.

Renewing a Front-Line Obsession – Rediscover lost practices of the past **(2)**

En anden måde at vende stall-out er ved at starte ved frontlinjen. Dette er oplagte i virksomheder, hvor kundekontakt og intimitet er afgørende for konkurrence, præstation og udvikling. Industrigiganten 3M gjorde det på samme måde som The Home Depot.

Efter mange års succes løb 3M – skaberne af Post-It Notes, Scotch Brand Tape og Optical Film – hovedet mod muren. R&D var underfinansieret og kapitaludgifterne var steget massivt, og det, som organisationen altid havde levet af, innovation og skabelsen af nye produkter, var på sit laveste. Medarbejdermoralen var i bund, specielt på frontlinjen og blandt produktudviklerne.

Så tog Sir George Buckley over. Han indså hurtigt, at nøglefigurerne – de ansatte i udviklingsafdelingen – var utilfredse og underværdsat. De var tidligere heltene, men nu blev de bebrejdet for tingens ringe tilstand. I storhedstiden kom 30 % af 3Ms omsætning fra nye produkter (under fem år gamle) – et tal, som var faldet til 8 %. I storhedstiden væksted kernemarkedet med 3.5 % om året – et tal, som var droppet til 1.5 %. Buckley sagde selv *"We were starving the company to death. Essentially, it was coming apart psychologically, operationally, and financially"*.

Buckley vendte tilbage til kernen; innovation. Han forstærkede udviklerne. I dag er arbejdstilfredsheden fordoblet, væksten i kernemarkedet er gået fra negative tal til 7 %. Ligeledes kommer 34 % af omsætningen igen fra nye innovationer. Da Buckley gik på pension modtog han 3200 breve fra ansatte, som takkede ham for indsatsen.

Recreating the Owner's Mindset – Create internal founders

(3)

I virksomheder, hvor nøglemedarbejdere er spredt over flere selvstændige og selvkørende enheder, er en god fremgangsmåde at konfrontere stall-out ved at styrke nøglefigurenes indflydelse. Når mennesker føler sig investeret i et arbejde eller projekt, arbejder de typisk hårdere og med øget kreativitet. Der er flere veje til at skabe an owner's mindset hos dine ansatte. En vej er at føde entreprenører og iværksættere i organisation selv, eller ved at skabe "mini-founder" oplevelser, som giver en følelse af ejerskab. En tredje måde er ejerskabsskifte i virksomheden, enten ved at gå på børsen, gå af børsen, eller partnerskab.

I bogen gives et eksempel på fremgangsmåden, som bygger på at opkøbe unge virksomheder og engagerer deres stiftere en egen virksomhed. Her bruges eBay som eksempel, da de med stor succes har praktiseret denne fremgangsmåde.

Andre gange er det ikke nødvendigt at gå til andre for hjælp. I dette eksempel bruges Telenor til at illustrere, hvordan man kan føde entreprenører og "mini-founder" oplevelser i egen virksomhed. Her er ikke tale om interne start-ups.

I 2007 ankom Ronny Bakke Naevdal til Telenors afdeling i Pakistan. Han skulle stå for udarbejdelse af den nye strategi i området. Telenor var blevet førende mobiludbyder i Pakistan, men man var bange for, om denne position kunne fastholdes i et komplekst og foranderligt marked med mange konkurrenter. Der manglede nye vækstmuligheder. Naevdal og hans team besluttede hurtigt, at der var muligheder i udvikling af en ny forretningsmodel; nemlig mobilbank.

Naevdal har siden fortalt, at deres unikke position med 150.000 salgskanaler, et etableret og troværdigt brand samt mange abonnenter kunne udnyttes idet Pakistan kun har 4000 bankfilialer til en befolkning på 180 millioner mennesker.

Derudover havde man observeret, at pengeoverførsel var utroligt kompliceret. Naevdal så en uudnyttet mulighed i det fundamentale problem.

Ambitionen var at lave en mobilbank, som skulle være billig, nem at anvende og standard på alle Telenors produkter. På et så stort og komplekst marked som det pakistanske vil det næsten være umuligt for en mindre start-up at transformere bankindustrien. Da Telenors viden om banksektoren og forretningsdrift generelt var minimal, havde man brug for en partner. Det åbenlyse valg ville være at inddrage en stor etableret bank, men Telenor valgte en lille men mere agil bank; Tameer Microfinance Bank.

Dette viste sig at være en kæmpe succes. Regeringen i Pakistan har ændret lovgivningen så det nye banksystem kommer befolkningen til gavn. Naevdal og hans team blev mini-founders. Siden har Naevdals forretningsidé gjort Telenor til den største bank i Pakistan målt på transaktionsvolumen. Dette har også gavnet Telenors tilstedeværelse på markedet, da de nu

forhandles hos 200.000 butikker over hele landet. Alt i alt er Telenor blevet mere etableret og konkurrencedygtige.

Kapitel 4 har behandlet metoder til at tackle stall-out krisen; metoder, som tager udgangspunkt i the founder's mentality. Den første fornyer oprørskheden i virksomheden ved at reducere kompleksiteten. Her blev Cisco brugt som eksempel. Den anden metode tager udgangspunkt i frontlinjen. Her er både The Home Depot og 3M brugt som eksempler. Den tredje metode sigter mod at implementere an owner's mindset. Alle tre er stærke værktøjer, men ingen af dem er i sig selv stærk nok til at modstå den sidste vækstkrise, free fall.

Kapitel 5: Stopping Free Fall – Using the Founder's Mentality to Save a Business in Rapid Decline

Dette kapitel fokuserer på den sidste krise free fall. Først beskrives det, hvordan free fall adskiller sig fra stall-out. Der er to primære forskelle; for det første er free fall en tid med hurtig og chokerende fald i vækst og markedsværdi. Virksomheden Charles Schwab tabte 75 % af sin markedsværdi på meget kort tid. For det andet udløses free fall oftest af turbulens i markedet eller grundet nyopståede, konkurrencedygtige forretningsmodeller.

Dette adskiller sig fra stall-out, hvor faren ikke endnu er eksistenstruende og årsagerne typisk er interne. Modsat stall-out, hvor en eller to fokuserede initiativer kan udrede skaden og løse problemet, kræver free fall mere fundamental forandring på flere fronter i organisationen. Free fall kommer ofte til udtryk i tre forskellige forme:

1. *Product substitution* – eksempel: skiftet til smartphones fra traditionelle mobiltelefoner
2. *Major shift in profit pools* – eksempel: udsving i energipriser såsom olie, vind eller gas
3. *Emergence of a new business model* – eksempel: streaming vs. traditionel fjernsyn

Nogle virksomheder møder én, andre to eller tre af disse, og værst står det til for dem, som løber ind i alle sammen på én gang. Det overlever kun ganske få virksomheder. Ikke overraskede relaterer mange eksempler sig til internetbølgen og eksplosionen i digitalisering. Forfatterne har på baggrund af deres forskning opstillet forskellige løsningstrin til at komme igennem den meget vanskelige free fall krise:

- *Build a refounding team*
- *Focus on the "core of the core"*
- *Redefine the insurgency*
- *Rebuild the company on the inside*
- *Invest massively in a core capability*

Disse vil hver især blive beskrevet i det følgende:

Build a Refounding Team

Forfatterne undersøgte 50 virksomheder, som alle er kommet succesfuldt gennem free fall krisen. I 43 af disse virksomheder forekom store forandringer i ledelsesteamet, startende med direktøren. Eksemplerne påviste, at 70 % af de to øverste ledelsesniveauer typisk blev udskiftet i perioden med frit fald. I otte tilfælde vendte den oprindelige stifter(e) tilbage som direktør. Eksempelvis Steve Jobs hos Apple. Dette giver god mening af flere årsager:

For det første er det nødvendigt at indsprøjte ny og frisk energi i en ellers stresset organisation. Det sidste man har brug for i denne krise er et ledelsesteam, som grundet stress og slid ikke er klar til det ekstremt hårde arbejde, der ligger i den nødvendige transformation.

For det andet er det nødvendigt at sammensætte ledelsesteamet med henblik på at bygge mod fremtiden; ikke forsvare fortiden. Hvis sætninger som "sådan har vi altid gjort det" eller "sådan gør vi ikke her" dominerer dagsordenen, opstår der hurtigt store problemer. Kendskab og indsigt i fortiden er godt, men at forsvare noget, som ikke længere virker, er skidt.

Det kan være naivt at tro, at dem, som ikke kunne forhindre free fall, kan få virksomheden succesfuldt ud på den anden side.

I takt med, at en ny strategi tager form har man behov for at tilføje nye egenskaber og evner til ledelsesteamet. Man har brug for oprører med ny energi. Det kan være farligt at have ansatte, som allerede er vænnet til bureaukratiet.

Disse forandringer bør forekomme relativt hurtigt. Udskifter man lidt af gangen risikerer man, at de nye bliver smittet og påvirket af "den gamle stemning". Derudover tager det endnu længere tid at skifte få ud af gangen. Og tid har man ikke meget af i frit fald.

Focus on the "Core of the Core"

I bogen bruges LEGO som eksempel på denne fremgangsmåde. Fra 1993 til 2003 tabte LEGO rigtig meget værdi. Man havde langsomt bevæget så længere væk fra de ikoniske lego-klodser og søgt mod andre forretningsområder; forlystelsesparker, fjernsynsprogrammer, ure, butikker, andet legetøj uden lego-klodser, computerspil mf.

Alle disse ændringer træk ressourcer væk fra kerneforretningen; lego-klodsen. Dette indså Jørgen Knudstorp, og han vendte derfor tilbage til kernen, da han blev udnævnt som direktør i 2004.

Knudstorp skar alle dele væk, som ikke fokuserede på kerneforretningen. Store dele af LEGOLAND blev solgt, mange forretningsområder blev lukket ned og planlagte ekspansioner blev annulleret; bøger, dukker, magasiner, flere butikker og parker, software og film. Derudover optimerede man produktionen, så spildet blev reduceret. Nu genbruger man dele og udnytter al materiale maksimalt så spildet er minimalt. I takt med, at succesen begyndte at vende tilbage til LEGO, er man begyndt at investere yderligere i kerneforretningen.

LEGO udvikler intelligent teknologi til klodserne, LEGO giver kunderne online mulighed for at tage del i designprocessen, og LEGO studerer tusindvis af kundedata, som giver indsigt i præferencer og trends. LEGO er igen begyndt at finde nye forretningsområder, men alle disse er forbundet med kerneforretningen; nemlig leego-klodsen.

LEGO vendte tilbage til kerneforretningen, som oprindeligt bragte så meget succes til virksomheden. Fra 2004 og frem til i dag har Jørgen Vig Knudstorp og alle de ansatte gjort LEGO til verdens største legetøjsproducent og et kæmpe brand. Bemærk, at man også hos LEGO skiftede ud i ledelsen i perioden med frit fald.

Redefine the Insurgency

I 1994 så Ted Miller en unik mulighed for at skabe en god forretning, da mobiltelefonen så småt begyndt at manifestere sig overalt i verden. Ted Miller vidste, at denne industri vil få behov for et stort netværk af signaldækning over hele verden. Han så derfor en stor mulighed i at eje og udbyde licenser til brug af signaltårne. Herpå skabte han virksomheden Crown Castle.

Først købte han en klynge af 133 tårne i det sydøstlige Texas, og i 1995 med investorer i ryggen opkøbte Crown Castle tårne og jord rundt omkring i hele verden (femten forskellige lande). Virksomheden blev børsnoteret i 1998 med en aktiekurs på \$13 og ramte i 2000 kurs \$42.

Herefter blev investorerne nervøse over virksomhedens store gæld, forsvindende vækstmodel og stigende udgifter. Dette sendte virksomheden ud i stormvejr, og Miller trådte tilbage, da aktiekursen var faldet til sølle \$1 og en markedsværdi på \$300 millioner.

Herefter trådte John Kelly til som direktør, og han transformerede Crown Castle. Han skar ind til benet og solgte ud af landområderne samt tårnene, så der til sidst kun var tre kernemarkeder tilbage. Kelly redefinerede oprørskheden i Crown Castle og gjorde organisationen til en kundeservicevirksomhed for regionale netværksudbydere i stedet for en opkøbsvirksomhed, der købte tårne over alt i verden. Han investerede i nye kapabiliteter, som muliggjorde skiftet i forretningsmodel og ændrede dagsordenen.

Siden er Crown Castle vokset massivt. Virksomheden er gået fra 7000 tårne til over 40.000 på et årti og er i dag USA's største udbyder af trådløs infrastruktur. Ligeledes er markedsværdien steget fra \$250 millioner til \$25 milliarder.

Kellys redefinerede oprørske mission var funderet i det samme som den oprindelige; sammenkoblingen af tårne til regionale, og ultimativt, globale netværk. Men fokuset samt de fornødne kapabiliteter ændredes drastisk, hvilket ændrede forretningsmodellen.

Rebuild the Company on the Inside

En central pointe i bogen er, at de præstationsproblemer, som virksomheder har i markedet skyldes interne problemer. Det er umiddelbart nemt at skyde skylden på eksterne udfordringer, men ofte skyldes problemerne, at virksomhederne ikke har forberedt eller tilpasset sig internt. Vi tager her udgangspunkt i virksomheden DaVita, som i 1999 havde alle eksterne problemer imod sig, men alligevel fik vendt skuden.

Da Kent Thiry i 1999 blev direktør for Total Renal Care (senere DaVita) var virksomheden på vej mod afgrunden. Virksomheden bestod af 460 dialysecentre og man tabte \$60 millioner per år. Virksomheden blev efterforsket for svig, der var problemer med at udbetale lønninger til de 9000 ansatte og aktionærene sagsøgte virksomheden på skift. Patienttilfredsheden var lav sammenlignet med resten af industrien, de ansatte arbejdede for meget og aktiekursen var faldet fra \$23 til \$1.7. Kort sagt var der ikke meget positivt at sige om Total Renal Care.

Thiry satte flere angreb ind på flere fronter på samme tid. Han erstattede det meste af ledelsesteamet, reducerede omkostningerne for at undgå konkurs og simplificerede samt standardiserede arbejdsmetoden i dialysecentrene (virksomheden bestod af 460 dialysecentre, som arbejdede på 460 forskellige måder). Måske vigtigst dedikerede han sig til et flerårigt program, som havde til formål at genopbygge virksomheden indefra. Han styrkede budskabet om, at alle ansatte havde interesse i virksomhedens genfødsel. Han holdt ofte møder med ansatte. Hver ottende uge holdt Thiry åbne møder forskellige steder i landet, hvor alle ansatte var inviteret til at deltage. Ofte mødte op til 4000 ansatte op. Han bad de ansatte finde på et nyt navn til virksomheden, som skulle indkapsle virksomhedens værdier – resultatet blev DaVita. Derudover formulerede de i fællesskab syv kerneværdier, som blev centrale dele af DaVitas transformation.

Der er siden blev målt på de ansattes patientbehandling, hvor patienterne deltager aktivt i vurderingen. Det bliver ligeledes målt i hvor høj grad de ansatte efterlever DaVitas værdier i praksis – med kontante bonuser til dem, som præsterer bedst. DaVita gør meget ud af at belønne de ansatte ud fra deres præstationer. Med disse initiativer skabte Thiry og hans team to ting; (1) en følelse af fælles mission og værdier gennem organisationen (2) man trak frontlinjen tættere på ledelsen. Thiry har siden givet de enkelte centre større autoritet i egne beslutningsprocesser. Ledelsesteamet bruger minimum en uge om året i et center, for at få den autentiske følelse med "virkeligheden".

I 2010 var DaVitas comeback fuldendt. I den elleveårige periode er virksomheden blevet den bedst præsterende aktie på S&P500 indekset. Omsætningen er steget fra \$1.3 milliarder til \$6.2 milliarder samtidig med, at driftsomkostningerne er faldet med \$1 milliard. DaVita har sidenhen yderligere fordoblet omsætningen til \$12.8 milliarder i 2014, og aktiekursen er gået fra \$30 i 2010 til \$84 i 2015.

Flere strategiske initiativer er naturligvis blevet anvendt i denne transformation, men enhver, som var del af processen vil sige, at værdisættet, principperne, energien og adfærden, som Thiry skabte var fundamentet for genfødslen. Hyldester til ansatte på frontlinjen og patienterne er støbt i beton på DaVitas hovedkontor. Budskabet er tydeligt: genfødsel er muligt. Genskab virksomheden og hold dig ikke tilbage.

If you go for it, go all out.

Invest massively in a core capability

Virksomheder i frit fald har oftest meget, som skal fikses, og det er sjældent, at man besidder alle værktøjerne til at gøre det. Ofte opdager man, at man mangler minimum én kapabilitet, som er afgørende for den fremtidige forretningsmodel. Både Apple, Netflix, IBM og Crown Castle investerede meget i minimum én ny kapabilitet under genfødslen af virksomhederne.

Kodak, tidligere verdens førende indenfor film og foto fulgte ikke med tiden, investerede for lidt i udvikling og blev offer for frit fald. Fujifilm, den største konkurrent til Kodak investerede til gengæld massivt i nye kapabiliteter og tilpassede sig den digitale udvikling – i dag er virksomheden stadig med fremme i feltet.

Et andet eksempel fra kameraindustrien er Leica, som er kendt for deres knivskarpe linser. Før 1990'erne var Leica kendt som et eksklusivt mærke indenfor fotoapparater. Med krigsfotografen Robert Capa som symbol på Leica, var virksomheden yderst succesfuld. Men ligesom Kodak var Leica ikke hurtige nok til at tilpasse sig digitaliseringen. Leica udviklede autofokus, men udnyttede det aldrig i sine produkter, og det var først i 2006, at Leica begyndte at putte digital teknologi i sine kameraer. Leica led under den faldene efterspørgsel på traditionelle kameraer, da discount alternativer, smartphones og internettet gjorde det svært at drive traditionel kameraforretning. Kombineret med, at Leicas produkter stadig var i den dyre ende, uden de teknologiske fordele, tabte virksomheden masser penge. Dette gjorde det svært at investere i nye kapabiliteter, som tydeligvis var afgørende for fremtidig succes.

Siden har Andreas Kaufmann og investeringsselskabet Blackstone investeret kraftigt i Leica, da de så stort potentiale i virksomheden. Dette resulterede i, at Leica i dag har investeret i de nødvendige kapabiliteter. Omsætningen er tredoblet, og virksomheden kører igen med overskud.

Kort sagt

- Er dele af forretningsmodellen forældet? Er der behov for forandring. Reager hurtigt og identificer det, som skal ændres.
- Reducer kompleksiteten for at frigive ressourcer og skærp fokus, selv hvis det betyder, at du skal skære forretningsdele og områder fra for at komme tilbage til *"the core of the core"*.
- Involver de stærkeste og mest talentfulde next-generation ansatte i processen, hvori kerneforretningen tilpasses til fremtiden. Lad dem være en bærende del af eksekveringen.
- Sørg for, at 50 % af ledelsesmøderne fokuserer på investering i kapabiliteter, som vil hjælpe virksomheden vækste på lang sigt. Invester i fremtiden!

Kapitel 6: Action Plan for Leaders – Infusing the Founder's Mentality at All Levels of Your Organization

"I want to create the conditions of the largest start-up in the world" sådan sagde Michael Dell, og det er faktisk en meget god beskrivelse af denne bogs pointer. Bogen er skrevet på den premisse, som siger, at du ikke kan vinde på det eksterne marked, hvis du taber internt.

Dette sidste kapitel præsenterer nogle overskrifter og observationer, som ledere på alle niveauer i en organisation bør bruge i praksis til konfrontation af de forudsigelige vækstkriser *overload*, *stall-out* og *free fall*. Bogen er pakket med eksempler på ledere, som med brug af the founder's mentality succesfuldt har taget deres virksomheder ud af kriserne:

- Kent Thiry og hans team transformerede DaVita fra opløsning og konkurstruet til den bedst præsterende sundhedsvirksomhed i USA.
- Jørgen Vig Knudstorp og de ansatte i LEGO vendte tilbage til kernen og skabte siden større intimitet med kunderne.
- Motiveret af en simpel idé skabte stifterne af AB InBev en af verdenshistoriens største oprører ud af et næsten ukendt brasiliansk bryggeri.
- Og selvfølgelig Steve Jobs, som så potentialet i Apple, hvor ingen andre gjorde det. Som bekendt er Apple i dag verdens mest værdifulde virksomhed.

Citatet *"We are never happy with where we are. We always think we can do more"* karakteriserer alle disse eksempler meget godt. Hvor mange bøger behandler strategi ud fra et

eksternt synspunkt, tager denne bog udgangspunkt i strategi som noget internt. Forfatterne præsenterer tre områder, hvor *the founder's mentality* kan afprøves i af alle ledere:

- **Self-awareness**
- **Common Ambition**
- **Essential Decision Skills for the Inner Game of Strategy**

Disse vil hver især blive beskrevet i det følgende:

Self-awareness

Virksomheder kan have svært ved at fastholde selvbevidstheden, når vækstkrise rammer. Derfor bliver det svært at lave en realistisk vurdering af egne sårbarheder. Vær opmærksom på følgende udfordringer:

Få varieret input

Hvad man hører afhænger af, hvem man spørger. Ledere, som bruger hele sit arbejdsliv bag det samme skrivebord, omgivet af de samme mennesker får aldrig nyt input. De har ingen føling med de seneste, friske idéer, som opstår på frontlinjen. En leder, som ikke bryder sig om, at stå på frontlinjen udgør i sig selv et stort problem. Frontlinjen er oftest levebrødet. Derfra kommer omsætningen. Derfor insisterer mange succesfulde ledere på, at topledelsen med jævne mellemrum bruger tid på frontlinjen.

Strukturer din tid

At vente på krisen for så at reagere er ikke god ledelse. Gode ledere behandler deres tid som en strategisk ressource. Det hele starter med din kalender. Spørg dig selv om du virkelig har kontrol over din egen tid. Hvornår var du sidst kritisk overfor, hvordan din tid bliver brugt? Bruger du nok tid på frontlinjen, med kunderne eller med unge, talentfulde og potentielle ledere? Prioriter din tid.

Common Ambition

"If you don't have a dream, then it can't come true" sådan sagde Les Wexner fra L Brands. Dette virker åbenlyst, men desværre sker det alt for ofte, at væksten dræner de oprindelige drømme i virksomheder. Hos for mange virksomheder er missioner og visioner er i takt med væksten blevet til uinspirerede, vage statements, som ingen rigtigt kan forholde sig til eller engagerer sig i. Tre ting sker, når virksomheders ambitioner bliver vage og diffuse. Først mister man evnen til at inspirere andre. Derefter begynder kortsigtede finansielle mål at dominere dagsordenen, da ingen ved, hvad de langsigtede planer egentlig er. Slutteligt bliver principperne bag beslutningsprocesserne uklare. Gode ledere formår at kommunikere budskabet klart og tydeligt. Flere ting kan hjælpe dig på vej:

Anvend the founder's mentality som et strategisk aktiv

Hvornår talte du sidst med dine ansatte og kollegaer om, hvilket aspekter af virksomheden, der differentierer jer fra konkurrenterne? Ved du, hvad kollegerne på frontlinjen virkelig mener og føler om arbejdsmetoden? Får du nok input fra de rigtige kilder? Simple spørgsmål som disse vil styrke the founder's mentality gennem organisationen. Med disse spørgsmål kan du eliminere uklarheder og udfordringer fra dag til dag og fokusere på det, som virkelig er vigtigt.

Hav adgang til hele organisationens feedback

Inputs fra frontlinjen er den bedste adgang til rå og tidsaktuel information om kunderne, og disse kan ofte bidrage til at forudse overload eller stall-out. I forfatterens egen virksomhed Bain & Company investerer man stort i frontlinjen. Alle projekter evalueres hver måned af projektmedlemmerne, hvorefter projektlederne gennemgår resultaterne og handler ud fra vurderingerne. På denne måde tilpasser alle projekter sig konstant den aktuelle situation. Bain & Company er flere gange blevet kåret som USA's bedste arbejdsplads.

Kig på, hvordan og fra hvem du får inputs i din virksomhed – uanset størrelse. Får du input fra kollegaer på frontlinjen, fra kunderne, fra produktionsafdelingen osv.? Kunne du få mere eller bedre data fra dem? Bruger du denne data korrekt?

Essential Decision Skills for the Inner Game of Strategy

Her er de vigtigste observationer, som forfatterne har gjort i forhold til, hvorfor ledere af succesfulde etablerede oprørske virksomheder er så effektive,

De tænker i modsætninger

"Janusian thinking" måske bedre kendt af nogle som paradokstænkning eller "*opposable thinking*". Nogle af verdens mest kreative tænkere skaber idéer ved at holde to modstridende propositioner op mod hinanden og kombinere det bedste fra begge ekstremer. For at skabe virkelig oprørskhed skal ledere kunne ignorere industriens umiddelbare begrænsninger. Man skal omfavne begrebet *limitless horizons* som forbedrer kerneforretningen. Man bliver nødt til at trives med kaosset, så man kan tilpasse sig kompleksiteten og mobilisere de nødvendige ressourcer.

Store virksomheder risikerer at sidde fast i bureaukratiet og faste rutiner. De gode eksempler som LEGO, Yonghui, Amazon, L Brands, IKEA og Olam International har bevidst, at de mestrer denne type innovation og tænkning.

De siger nej til at sige ja

Kryptisk? Lad os tage et eksempel. Investeringselskabet Vanguard blev stiftet i 1974 af John Bogle. Selskabet har været en lysende stråle siden etableringen, og i dag er den verdens største af slagsen med aktiver for \$3 billioner.

På trods af mange fristende muligheder for at udvide til nye forretningsområder har Vanguard holdt fast i kerneforretningen. Direktør Bill McNabb fortalte forfatterne, da de spurgte ind til beslutningsfilosofien; "*Many of the most significant strategic decisions we have made have been the decisions to say no to things*". Selskabet for utallige tilbud hver eneste dag fra alverdens industrier og forretningsområder, men de vil alle have trukket fokus væk fra kernemissionen. McNabb fortæller, at de har sagt nej til enorme checks fra investorer, hvor profilerne ikke passer ind.

En af de mest kendte årsager til *stall-out* er distancering fra kerneforretningen; at søge ind på andre forretningsområder. Derfor er evnen til at sige nej til muligheder, som ikke passer ind, ekstremt vigtig, også selvom mulighederne virker fristende. De vil upåagtet trække tid og ressourcer væk fra kernen. Man kan gøre det lettere for sig selv at sige nej ved at inkorporere et princip, som hedder, at man skal lukke ned for igangværende projekter med samme frekvens, som man igangsætter nye.

De benytter "10X"

Forfatterne studerede en stort europæisk konglomerat, som havde over 50 forskellige forretningsområder fordelt på mere end 12 forskellige markeder. Selskabets vækst var langt fra prangende og aktiekursen var i bund. En af årsagerne var, at selskabet fordelte sin kapital ligeligt mellem forretningsområderne. Man behandlede alle forretninger ens uanset om de klarede sig virkelig godt eller virkelig skidt. Man smed med andre ord store mængder ressourcer efter dårlige forretninger i håb om, at det ville vende. På samme tid investerede man kun lidt i de gode forretninger, for her gik det jo fint. Resultatet? Konstant middelmådighed.

Succesfulde oprører går noget andet. De udnytter kraften ved 10X; de er villige til at investere ti gange normalen i et projekt. I nutiden har Amazon lært, at levering på samme dag kan forøge omsætningen markant. Amazon er også klar over, at nye start-ups, som Instacart og WunWun fokuserer på det samme. Derfor investerer Amazon massivt (10X) i deres egen forskning, teknologi og flåde. Oprører søger at investere stort i områder, som differentiere virksomhedens kerneforretningen for konkurrenterne.

De investerer massivt i Next-Generation ledere

Sunny Verghese, direktør i Olam International, er direkte involveret i alle forfremmelser af i virksomheden. Indtil for ganske nylig insisterede han på at deltage i jobsamtaler med folk, som ikke blev forfremmet internt. Det samme mønster gør sig gældende i AB InBev. Her siger Jo Van, at topledelsen nemt bruger over en tredjedel af sin tid på *talent management*.

Eksemplerne er mange flere. Succesfulde ledere bruger meget tid på rekruttering af talent, mentorarbejde med talenter, promovere talent og fastholde talent. De anerkender, at evnen til

at vækste en virksomhed afhænger af evnen til at vækste talenterne. Ofte forfremmer de internt fremfor at hente folk udefra.

Hertil følger punkterne; *de har langsigtede mål og horisonter, de bliver vogtere for fart og agilitet og de dele lederskabsbyrden over hele organisationen.*

Anvendelse af bogens pointer i praksis

I et strategisk og praksisnært perspektiv kan bogen anvendes af alle ledere, som oplever at ens egen virksomhed står stille på et konkurrenceintensivt marked, eller hvis man er lidt bekymret over, hvorvidt virksomheden er i besiddelse af handle- og eksekveringskraft.

I praksis kan bogens pointer anvendes til:

- At give dig en øget forståelse for, hvorfor der IKKE altid er sammenhæng mellem den eksterne og interne situation
- At give dig inspiration til, hvordan du kan fokusere på udvalgte temaer, som kan bidrage til at skabe grundlaget for morgendagens fremdrift
- At skabe en større strategisk forståelse i egen workshop ved at anvende i praksisnære pointer i workshop eller via ledermøder. Bogens pointer kan anvendes systematisk og tematisk, når tiden og situationen tillader det