



SIDE 3



Onsdag den 6. april 2005

Beskæftigelse - Særlige stillinger - Offentlige stillinger

**LEDELSE** Stilen er direkte, åben og kontant. Flemming Frandsen, 42 år, har tre gange gjort tabsgivende virksomheder i hi-fi-branchen til vindere. Han begyndte som elev for 22 år siden og er nu adm. direktør for samme virksomhed med en omsætning på over en halv mia.

## Direktøren vil spille med

Af ANN NISSEN

Forestil Dem en virksomhed, hvor alle medarbejdere kan klikke ind på skærmen og se de månedlige omsætningstal. De kan sågar klikke ind på hver forretning og følge salget dag for dag.

Forestil Dem, at medarbejderne gennem de åbentstående døre kan overhøre samtalen med bestyrelsesformanden og komme med kommentarer.

Hvad med at mange i sommermånederne går hjem midt på eftermiddagen, fordi solen skinner, og arbejder længere om vinteren, uden at nogen tæller timer?

Forestil Dem, at medarbejderne læser mails hjemmefra uanset om de har fri, er på barsel eller har en ganske almindelig hjemmeeften. Og at alle giver deres mening til kende. Også om chefen, som selv er hudløst ærlig og kan have en provokerende personlighed?

Sådan en virksomhed er AudioNord International A/S - bedre kendt som Hi-Fi Klubben. Usædvanlig i sin måde at være virksomhed på og ikke nem at placere i forhold til moderne ledelsesteorier. Faktisk har flere ledelses-konsulenter opgivet at komme med råd og vejledning, fordi metoderne her på stedet er så anderledes end lærebogernes teorier.

### Spillende træner

Men hvad gør det, når omsætning og overskud løber langt foran konkurrenternes, og væksten ser ud til at fortsætte med uforsmindt styrke?

Adm. direktør Flemming Frandsen, 42 år, har det som en spillende træner på fodboldbanen. Han vil bestemme, men han vil også være med til at spille. De frække tacklinger, dribblingerne og det hårde skud på mål passer til hans temperament.

Og uden ham er det ikke givet, at Hi-Fi Klubben i dag havde eksisteret i sin nuværende skikkelse som en trimmet virksomhed, hvor et underskud på 20 mio. kr. for kun tre år siden er vendt til overskud på 45 mio. kr. og med en placering som den hurtigst voksende og bedst indtjenende i branchen.

Spørger man Flemming Frandsen, hvordan han har båret sig ad, lyder opskriften enkel:

- ▶ Vi arbejder meget, men vi gør det på vore egne præmisser.
- ▶ Alle må lave fejl, når de gør det i den rigtige ånd. De skal tro på, at det de gør, er bedst for firmaet.
- ▶ Hvis her foregår noget, som ikke tåler dagens lys, er det ikke lyset, det er galt med.

### Grundlagt i protest

Flemming Frandsens og Hi-Fi Klubbens historier er stort set identiske. Hi-Fi Klubben blev grundlagt i 1980 af Peter Lyngdorf som en protest mod radiobranschens høje priser og dårlige betjening. Hi-fi-entusiast som han var, valgte han selv at importere og videre-sælge produkterne.

Efter kun to års eksistens kom den 20-årige Flemming Frandsen forbi. Han var datalogistuderende ved Aarhus Universitet, men blev forhippet på at sælge hi-fi og blev ansat som kontorassistent. Efter et halvt år sad han med ansvaret for tilrettelæggelse og udarbejdelse af Hi-Fi Klubbens reklameavis.

»Det var karakteristisk for den måde, Peter Lyngdorf drev virksomhed på. Ansvar blev givet til den, der var parat til at tage det. Jeg hørte til den type, der ragede til mig,« fortæller Flemming Frandsen og følger hermed nogle af de grundlæggende holdninger til, som stadig er kendetegnende for den måde, virksomheden virker på.

Efter kontoruddannelsen blev han

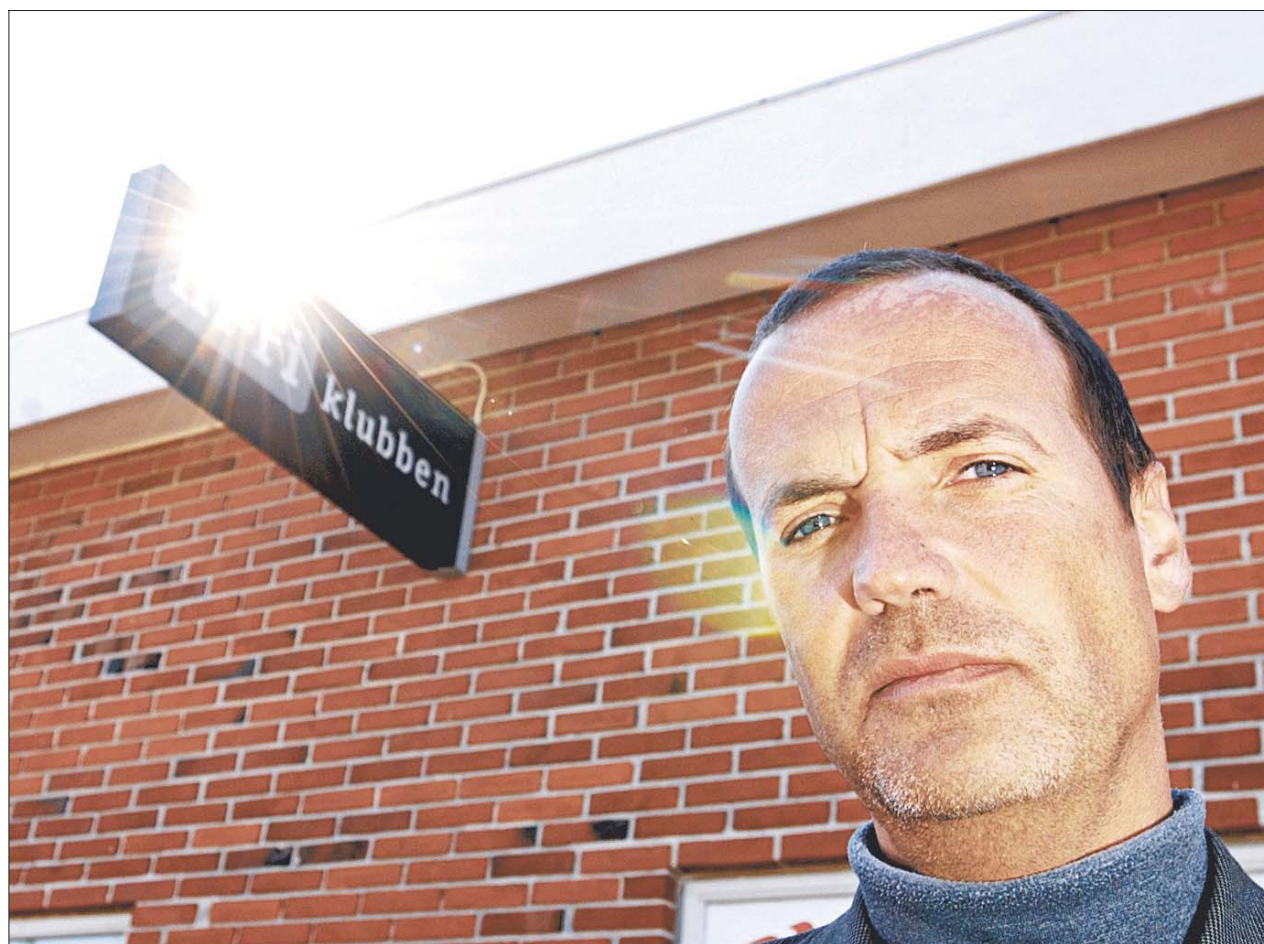


Foto: NICOLA LORENZEN

**JOB HAR BETYDNING** - Adm. direktør Flemming Frandsen, AudioNord International A/S: »Et job skal betyde noget for den enkelte medarbejder. Den, der kommer for blot at få sin månedsløn, bliver ikke ret længe.«

ansat som sælger. Datalogi var opgivet til fordel for økonomistudiet. Han nåede at gennemføre tre år og de respektive eksaminer, før han fik nye udfordringer.

Peter Lyngdorf havde købt den kriseramte konkurrent Audioscan A/S, som med et underskud på 16 mio. kr. og 78 medarbejdere krævede en solid fejkost. Han udpegede Flemming Frandsen til adm. direktør og gav ham ansvar for at gennemføre oprykningen.

»Jeg var 26 år og havde absolut ingen ledelseserfaring. Jeg var nødt til at gøre mig lidt mere barsk og magtfuld, end jeg reelt var, for at klare opgaven. De fleste forstod, at det var nødvendigt med en gennemgribende oprydning, men der var nogle få - især i den tidligere ledelse - som havde det vanskeligt med mig.«

### Mange fyringer

Stort set alle blev fyret, og hovedsædet flyttet til Århus. Flemming Frandsen mener, at han gav de fyrede en fair behandling og fornemmer da også efterfølgende, at han har et godt forhold til de fleste.

Da han havde løst opgaven med at reducere omkostninger, vendt underskud til overskud, og i det hele taget fået styr på aktiviteterne i Audioscan, blev han flyttet til London.

Her havde Peter Lyngdorf i 1991 købt NAD Electronics, en af verdens mest specialiserede producenter af forstærkere m.m. Organisatorisk var det en kompliceret virksomhed med en omsætning på 200 mio. kr. og produktion i Singapore, Kina, Malaysia

og Japan. Efter fem år med underskud blev Flemming Frandsen indsat som adm. direktør.

»Det var svært og hårdt. Her var jeg for første gang ved at kaste håndklædet i ringen. Jeg plejer ellers altid at sige, at når jeg arbejder med noget, jeg har forstand på, skal jeg nok finde en løsning. Men dette var ved at overgå min forstand. Sagerne væltede ud af skabene, og klimaet mod min person

blev så negativt, at jeg stort set sov på kontoret det første halve år af frygt for, hvad der yderligere kunne ske,« husker han.

Det værste var stilen. Hans direkte facon stred mod traditionel engelsk ledelsestil. Selv om han nok syntes, at personer i ledende job burde kunne klare at høre sandheden, gik han så tæt på, at nogle sygdommede sig.

### Misligholdte kontrakter

»Det var hårdt at se på. Men jeg var sat til at rydde op. Det var min opgave at fortælle dem, at man ikke kører rundt i en dyr firmabil, når firmaet år efter år taber millionbeløb. Det var

min opgave at få styr på udgifterne til f.eks. fax, som dengang var på 400.000 kr. årligt. Datterselskaberne i Østen sendte fax til alle tre etager i NAD's kontorbygning, fordi de ikke vidste, hvem de skulle stille dem til. Næste år kom regningen ned på 40.000 kr. Herefter benyttede alle e-mail.«

Herudover var der misligholdte og urealistiske kontrakter, som skulle på plads, før Flemming Frandsen kunne lukke selskabet i London og flytte det til Danmark.

»Man står som leder i en situation, hvor man ikke kan sige, at det var de andres skyld. Jeg måtte tage ansvar for det, jeg havde overtaget. Situationen kunne sammenlignes med købet af et gammelt hus. Alt ser umiddelbart pænt ud. Når først man flytter ind, falder det fra hinanden,« lyder Flemming Frandsens overvejelser om rollen som opbygger.

Internt fik han prædikateret virksomhedslagter.

Sådan ser han ikke sig selv.

**Drevet af entusiasme**

»Man skal være realist. Hvis det er nødvendigt at sætte nye folk ind, bliver man nødt til at skifte besætning. Medarbejderne skal være drevet af entusiasme over for deres job. Ellers får man ikke skabt forandringer og fremgang,« lyder filosofien.

I sommeren 2002 blev han igen udpeget til at stå i spidsen for en virksomheds-turnaround. Nu gjaldt det moderselskabet AudioNord International A/S med 52 detailbutikker i Norden samt datterselskaber i Norge, Sverige, Holland og Belgien.

var så negativt, at jeg stort set sov på kontoret det første halve år af frygt for, hvad der yderligere kunne ske,« husker han.

Det værste var stilen. Hans direkte facon stred mod traditionel engelsk ledelsestil. Selv om han nok syntes, at personer i ledende job burde kunne klare at høre sandheden, gik han så tæt på, at nogle sygdommede sig.

### Misligholdte kontrakter

»Det var hårdt at se på. Men jeg var sat til at rydde op. Det var min opgave at fortælle dem, at man ikke kører rundt i en dyr firmabil, når firmaet år efter år taber millionbeløb. Det var

### Hvad er en kunde?

▶ Kunder er de vigtigste personer, der nogensinde har været her i butikken.

▶ Kunder ikke afhængige af os - vi er afhængige af dem.

▶ Kunder skal vi ikke diskutere med eller konkurrere på viden med.

▶ Kunder er ikke en afbrydelse af vores arbejde, men grunden til det. Vi gør dem ikke en tjeneste ved at betjene dem - de gør os en tjeneste ved at give os muligheden for at gøre det.

▶ Kunder er ikke udenforstående, de er en del af vores forretning.

▶ Kunder er ikke kolde statistikker, men mennesker med følelser og behov ligesom os selv.

kilde: Hi-Fi Klubben

kilde: Hi-Fi Klubben

**Teamudvikling**  
Nøglen til større præstation.

www.cosmos.dk

moving, people and performance

**COSMOS Group**

**SEARCH & SELECTION**

Vi er specialister i at finde medarbejdere som:

**Regnskabschefer**  
**Økonomichefer**  
**Controllere**

Excellent Match  
SEARCH & SELECTION

Kontakt os før du ansætter.

København 33117272 - Århus 87327272 - excellent-match.dk

**GØR SOM STORBANKERNE**  
**STOP PENGENE I EGEN LOMME**

Hos Nordnet handler du selv dine aktier i realtid på børsen i Danmark, Sverige, Norge, Tyskland og USA.

Det sker til en brøkdelt af hvad du betaler hos din bank eller børsmægler. Og pengene som du sparer på at udføre arbejdet selv, dem stopper du naturligvis i egen lomme.

Besøg os på [www.nordnet.dk](http://www.nordnet.dk)

**MASTER IN MANAGEMENT OF TECHNOLOGY**

**MMT fordi...**

"Jeg har valgt at tage DTU's MMT uddannelse, for at få bedre forståelse for sammenhængen mellem forretning og teknologisk udvikling. Og det giver en masse inspiration til løsning af mine daglige opgaver."

Hans Erik Kell  
VIT Product Development  
Danfoss A/S  
Nordborg

Orienteringsmøde den 14. april i Middelfart.  
Program og tilmelding: [www.tem.dtu.dk](http://www.tem.dtu.dk)

DTU Center for Technology, Economics & Management

