



McKinsey-topp hoppet av for å hjelpe gründere og Etiopia:

Gikk for lidenskapen



Etter 23 år i McKinsey & Company – de siste 13 årene som global seniorpartner med rundt 30 millioner kroner i årlig inntekt – sluttet Trond Riiber Knudsen i verdens mest suksessrike konsulent-selskap. Nå vil han gjøre sitt for å redde verden, og han starter like godt med sitt eget fødested, Addis Abeba, hovedstaden i Etiopia.

NY PASSION: Gjennom et par tiår som superkonsulent i McKinsey bidro Trond Riiber Knudsen til å skape børsverdier for nær 500 milliarder kroner for sine 6-7 viktigste klienter. Nå fokuserer han mer på doble bunnlinjer og ønsker å se både økonomiske og sosiale resultater.

FOTO: VEGARD GRØTT/NTB SCANPIX

Etter fotografens befalinger beveger superkonsulentene seg rundt i den nyoppussede villaen i Parkveien. Moderne kunst på veggene bryter mot den gamle, klassiske bygningen. Før sommeren pakket Trond Riiber Knudsen sakene sine og forlot McKinseys norske hovedkontor i Olav Vs gate i Oslo sentrum. Nå har han flyttet inn sammen med venture-kapitalister og forretningsengler rett bak Slottet. Det blir et nytt kapittel, i nye omgivelser.

– Det er flere høye trær og mye stilere her og et mer reflektert miljø enn i sentrum, på Tjuvholmen eller i Barcode, påstår Riiber Knudsen. Og det passer ham fint. En av Norges aller mest suksessrike aktører innenfor management consulting passerte 50 i fjor og legger delvis ned faktureringsblokken. Penger har han nok av. I fjor viste ligningen hans en formue på nesten 100 millioner kroner. Fra nå av skal ikke lenger all hans tid gå med til å lede McKinseys konsulenthær eller redde selskaper og konsernsjefer. Heretter skal hans egne lidenskaper stå i sentrum. Og det handler ikke om golf, vin eller om å dyrke sitt eget otium.

– Jeg kunne ha dratt hjem og levd på renter, men det passer meg ikke. Jeg er vokst opp med respekt for hardt arbeid og med et krav om at alle må yte sitt beste og strekke seg lenger. Jeg har vært utrolig privilegert og hatt mye flaks i livet. Nå vil jeg gi noe tilbake til samfunnet, proklamerer Riiber Knudsen.

– *Men hvorfor slutte i McKinsey nå som millionene virkelig har begynt å rulle inn?*

McKinsey ville kreve flytting til utlandet. Familien – kone og tre barn – var mer åpne for å bryte opp fra Montebello på beste Oslo Vest, men selv fant han ikke helt energien. Det hører også med til historien at begge hans foreldre i Trondheim var blitt syke.

– Min far døde for to år siden og min mor døde for en måned siden. Jeg hadde et usedvanlig nært forhold til begge, og jeg hadde veldig behov for å bruke mye tid sammen med dem, forteller han.

Brukte to år på overlevering

Det tok ham intet mindre enn to år å overlevere ledelsesoppgaver og klienter til yngre kolleger i McKinsey. Men selv om prosessen trakk i langdrag, var ikke bruddet av det vonde slaget. De færreste holder ut presset som stjerne-konsulent etter fylte 50. Han samarbeider fortsatt tett med McKinsey på flere prosjekter, og de aller viktigste klientene – flere norske toppsjefer – skal han fortsatt møte og ha samtaler med. En av dem er Rema-sjef Ole Robert Reitan.

– I Reitan-gruppen har vi gjort ting selv og aldri leid inn store konsulentkorps, men en god samtalepartner – det har vi bruk for! Vi har møtt Trond annenhver måned i mange år, og han er en viktig samtalepartner for oss, sier Reitan til Kapital. Han trekker frem konsulentens evne til å koble erfaringer fra ulike bransjer og finne gode løsninger.

– Det heter seg at om du går til en konsulent med ett problem, så sitter du som regel igjen med to, men slik er det ikke med Trond. Han gjør ting lett



Jeg kunne ha dratt hjem og levd på renter, men det passer meg ikke.

– Jeg sluttet nok 5–10 år før folk hadde trodd jeg skulle gjøre det. Hovedgrunnen var at jeg hadde lyst til å lage et selskap med fokus på de tingene jeg hadde spesiell passion for. Det handler om å finne en måte å hjelpe gründere og entreprenører med å bygge selskaper på, gjerne med globalt fokus. Dessuten hadde jeg lyst til å komme tilbake til Etiopia, der jeg er født, og hvor jeg så at det fantes en betydelig mulighet for å bidra med noe positivt, forteller han. Dertil kommer at hans neste, store lederoppgave i

og håndgripelige, og vi spiller hverandre gode, sier Reitan.

Og slik bør nok klientene føle det, dersom de skal betale honorarer på McKinsey-nivå. Riiber Knudsen ble tatt opp som global seniorpartner i 2002 etter kun ti år i selskapet. Hans første oppgave på det øverste nivået var å bygge opp McKinseys satsing på rådgivning innenfor markedsføring og salg, som man i liten grad hadde kunnet tilby før. Siden fikk han ansvar for å rekruttere talenter fra hele verden rett inn på partnernivå, hvilket var noe





helt nytt i McKinsey-sammenheng. Begge satsingsområdene bar frukter for selskapet. Parallelt jobbet han som konsulent innenfor områdene medier, telekom, teknologi og detaljhandel/forbrukerverer.

– De aller fleste klientene mine har jeg jobbet kontinuerlig med i 15–20 år. Jeg har i prinsippet hatt 6–7 store og lojale klienter i Skandinavia, det har vært et privilegium, sier Riiber Knudsen.



– Jeg har i prinsippet hatt 6-7 store og lojale klienter i Skandinavia.

Globale suksesser

Mange av selskapene han sikter til har levd ut sine internasjonale ambisjoner og skapt store børsverdier med McKinsey og Riiber Knudsen som rådgiver og støttespiller.

– Ved hjelp av McKinsey-nettverket har jeg kunnet hjelpe selskaper med base i Norden med deres globale ekspansjon. Jeg gikk igjennom det her en dag, og fant at disse syv selskapene hadde skapt nær 500 milliarder kroner i børsverdi. Det har tatt flere tiår å gjennomføre, men alle disse selskapene har blitt globale ledere innenfor sine industrisegmenter, forteller Riiber Knudsen. Han peker på at nordiske selskaper med små hjemmemarkeder – men store internasjonale ambisjoner – i hans øyne er de mest velegnede klientene for samarbeid med McKinsey.

– *Du blir beskrevet som en krevende fyr å jobbe med.*

– Ja, jeg er opptatt av at alle setter seg litt høyere mål, strekker seg litt lenger og bidrar litt mer. Og jeg tror at alle kan klare det. Det gjelder både klientene mine, men også konsulentene i McKinsey. På den andre siden har jeg vært opptatt av å hjelpe folk

KREVENDE JOBB: – Du kan bare lykkes som konsulent på toppnivå om du er slik anlagt at klienten er det første du tenker på når du våkner opp om morgenen. I tillegg må du være veldig årvåken og litt paranoid, sier eks-McKinsey-partneren. FOTO: VEGARD GRØTT/NTB SCANPIX



MENTOR: Trond Riiber Knudsen er mentor for talenter i Seema som blant annet bistår minoritetskvinner med høyere utdanning. Fra venstre Tamseela Afzal, Iselin Storm Røsaasen og Izabela Agnieszka Chlewicka. FOTO: PRIVAT

både til å komme i gang, men også til å nå sitt ytterste potensial. Livet blir mer givende når man yter maksimalt.

Elkjøp er et av selskapene som er åpne om bruken av Riiber Knudsens tjenester.

– Trond er Norges beste konsulent, selv om han har sluttet i McKinsey. Men i mediene har man ikke hørt så mye om Trond, fordi han er ikke opp tatt av egen person, men av klienten, sier Jaan Ivar Semlitsch, konsernsjef i Elkjøp Nordic. De to jobbet sammen i McKinsey, og siden har Semlitsch brukt sin eks-kollega som rådgiver og som konsulent på flere oppdrag. Fra McKinsey husker han at Riiber Knudsen tidlig ga ham stor tillit og sendte ham på mange krevende oppdrag og klientmøter.

– Det villeste var nok da han sendte meg utenlands i desember 1995 for å rydde opp i et cruisereferi og deres prisingsstrategi. Det var jobbing døgnnet rundt for å optimalisere hele selskapets kommersielle strategi, jeg var svelt underveis, men vi reddet selskapet fra konkurs!

Riiber Knudsen har også jobbet med store internasjonale selskaper, både i USA, Europa og Kina. Han er for tiden rådgiver for to privatiseringer av

statlige selskaper i Kina, som mener den norske modellen med delprivatisering av statlige selskaper er ytterst interessant.

– *Hvordan er det å jobbe med kineserne?*

– Jeg har arbeidet mye i Kina med de fleste av mine nordiske klienter, og totalt vært med på ti bedriftsoppkjøp. I nærmest alle tilfeller har vi startet

fortsatt i full sving – og nummer to i hele den globale organisasjonen, mens ringeneve Simen Vier Simensen, Odd Christopher Hansen og Trond Riiber Knudsen ganske nylig har sluttet.

– Jeg tror på en måte det er en styrke at mange fra seniorgruppen går ut og gjør andre ting. Det skaper rom for neste generasjon. Det var slik McKinsey ble skapt, som en maskin for

” McKinsey-kontoret i Norge har vært en talent hub for hele organisasjonen.

med dype partnerskap med etablerte selskaper i Kina og gradvis økt eierandelen over tid. Kineserne er ofte utrolig sterke på mange områder, for eksempel på effektiv produksjon og logistikk, men ser etter partnere på global innovasjon, markedsføring og salg, forteller han.

Norsk i McKinsey-toppen

Verdens første management consulting-selskap er også verdens største. Og flere nordmenn har gjort superkarriere her. Nestoren Tore Myrholt er

talent, som hele tiden skal tiltrekke seg de aller beste og gi dem helt spesielt gode muligheter for utvikling og vekst. Da tror jeg det er veldig viktig at man ikke sitter med en altfor stor seniorgruppe på toppen, sier Riiber Knudsen.

Men fortsatt er det mange nordmenn i toppsjiktet. Pål Erik Sjøtøl leder kontoret for Øst-Europa, Midtøsten og Afrika og bor i Moskva, Oliver Tonby leder kontoret i Sørøst-Asia og bor i Singapore, Paal Weberg er leder for all global banking og bor i New York,



1) Møte med Tadelech Haile Michael, Etiopias første kvinne- og familieminister og senere ambassadør til Paris, Madrid og UNESCO. 2) Etter foredraget "Disruptive Technologies" på NTNU Mixer, som har fokus på å fremme entreprenørskap i det teknologiske miljøet i Trondheim. 3) På MAKForum 2015 for entreprenørskap og nyskaping blant unge med minoritetsbakgrunn. Med blant annet Silje Vallestad, Bjarne Lie, Jeanette Sandmo og Shafi Adan. 4) Møte med Nega Fantahun Natnael, sjefen for renovasjon og resirkulering i Addis Abeba. 5) Deltagerne på årets Young Leaders Program hjemme hos Riiber Knudsen på middag. 6) McKinsey-team i arbeid på stranden.

FOTO: PRIVAT



SLO OPP ALT: - Jeg har fått min intellektuelle nysgjerrighet fra min mor; hvis det er noe du ikke kan - så skal du alltid slå det opp. Min mor hadde leksikon liggende over hele huset, forteller Riiber Knudsen. FOTO: VEGARD GRØTT/NTB SCANPIX

Svein Harald Øygard er leder for global olje- og gassanalyse og bor i Rio, mens Endre Holen ledet avdelingen for tech, medier og telekom fra Seattle.

- Jeg er stolt av at så mange av mine norske partnerkolleger gjør det veldig bra rundt om i McKinsey-systemet. Kontoret i Norge har vært en *talent hub* for hele organisasjonen. Det er et eller annet med nordmenn som gjør at de kan sendes overalt, nordmenn har veldig gode engelsk-kunnskaper, og vi har greid å rekruttere mye topp-talent.

- *Hva skyldes det siste?*

- Hvis du er en ung og ambisiøs nordmann, så er vårt kontor i Oslo et veldig godt utgangspunkt for en internasjonal karriere. Bor du i New York eller i en annen storby, finnes det hundre andre gode alternativer like utenfor dørstokken, påpeker Riiber Knudsen.

Glemte bil i ukervis

For ut må man - om det virkelig skal bli sving på sakene. Reising med hodet fullt av jobb kan være krevende, særlig om man har anlegg for å være litt distré. Riiber Knudsen har vært en gjenganger på pallen under den årvisse kåringen av interne tabber på McKinsey-julebordet. Han har glemt

biler i flere uker i P-hus på Gardermoen, han ringte av og til kontoret og spurte hvilket by han var i og hva klokken var, og da en kollega hadde supplert ham med fire nye kajaker til hytta på Sørlandet, overførte han

bygger enn hva jeg fikk utløp for. Jeg har alltid hatt et veldig stort engasjement for å bidra til utviklingen av samfunnet. Så en alternativ karriere for meg kunne vært alt fra en synlig rolle i næringslivet, til offentlig forvaltning



Jeg lukket meg litt for mye i McKinsey. Men når man jobber som konsulent har man naturlig en tilbaketrukket rolle og er lite synlig.

550.000 kroner som betaling - ikke 55.000 som han skyldte.

- Ja, det kan nok stemme. Jeg har for eksempel jobbet i Stockholm i over 20 år, men aldri lært meg byen. Jeg sitter som regel i baksetet på en drosje og leser dokumenter eller snakker i mobilen.

- *Noe du skulle gjort annerledes?*

- Jeg lukket meg litt for mye i McKinsey. Men når man jobber som konsulent, har man naturlig en tilbaketrukket rolle og er lite synlig. Jeg er nok mer åpen og mer av en nettverks-

eller politikk. Jeg tror egentlig jeg kunne trives med det meste, den viktigste driven må du uansett skape selv i omgang med andre mennesker.

Staket ut egen kurs

Veien lå vidåpen for Riiber Knudsen da han kom inn på masterstudier på Harvard Business School i 1990. I bunn hadde han sivilingeniørutdanning, med bygg som spesialfelt, fra daværende NTH (nå NTNU). Foreldrene hadde håpet at han skulle ta over bygningskonsulentvirksomheten

de hadde etablert sammen i Trondheim, og moren tok det tungt da Trond ville det annerledes og søkte på eliteuniversitet i Boston.

– Det ble de mest transformative årene i mitt liv. Jeg var ikke god i engelsk, hadde ingen peiling på business og hadde aldri vært i USA. Vi skulle løse tre forretningscaser hver dag med muntlig fremleggelse og debatt foran flere hundre studenter, forteller han og fortsetter:

– Jeg har aldri jobbet så mye i hele mitt liv som da jeg gikk på Harvard – selv etter at jeg begynte i McKinsey. Men jeg lærte meg en verdifull måte å tilegne meg mye kunnskap på kort tid og måter å balansere livet på, selv under stress.

Etter hvert begynte han å finne fotfeste, og læringskurven steg bratt. Det første året i Boston ble han kontaktet av McKinsey i Norge som tilbød ham sommerjobb. Etter en kaffekopp med tre partnere, deriblant legenden Michael Obermayer, fikk han et tilbud over bordet. Han trivdes godt, og etter endt løp på Harvard ble han ansatt som konsulent. Bare fem år senere ble han løftet inn som global partner, og enda noen år senere lå han på lønnstoppen i Norge, langt over konsernsjefene han jobbet for.

– Det høye inntektsnivået til de globale seniorpartnerne skyldes at McKinsey kun er eid av aktive part-

ner. Det meste av kompensasjonen er i prinsippet avkastning du får som medeier i verdens største og mest suksessfulle globale management consulting-selskap. I en annen situasjon ville dette gått som utbytte til eksterne eiere, forklarer Riiber Knudsen.

Født i Afrika

Men det var mer enn foreldrenes konsulentjobber som smittet deres yngste sønn. Faren var konsul i Etiopia på midten av 1960-tallet da moren ble gravid. Hun hadde flyskrekk og valgte å føde barnet i Addis Abeba. Etter en tid reiste moren hjem sjøveien med to små barn, men foreldrene beholdt et

Også denne virksomheten bygger på å skape jobber ved bruk av frittstående agenter. Disse går rundt og samler inn data ved hjelp av smarttelefoner med kamera og GPS, og slik lager man en database til hjelp for kunder og lokalt næringsliv. I tillegg bistår de selskaper med å lage web-sider, slik at de kan nå globale markeder. Nylig startet de et pro bono-prosjekt for å bringe 1.500 kvinnelige entreprenører på nett med web og mobilportal.

– Det er inspirerende at etiopiske myndigheter ønsker oss velkommen i så stor grad. De liker at vi lager lønnsom, bærekraftig forretningsdrift. De er skeptiske til gaver og bistand som



Flere millioner flyktninger fra Syria er et stort antall, men det er ingenting imot en milliard fra Afrika.

brennende engasjement for Etiopia og Afrika. Som nabo til NTH i Trondheim inviterte de ofte afrikanske studenter på middag og støttet dem på ulike vis.

– Og nå er det din tur til å prøve å redde verden?

– Alle kan bidra lite grann, det er min holdning. Jeg føler i hvert fall at jeg har noe å bidra med som er verdifullt i en tid hvor det er store utfordringer både for Norge og for verden totalt sett. Den ene satsingen skjer i Etiopia, hvor jeg har vært med og etablere to bedrifter, i tillegg til et McKinsey-kontor, sier han.

Disse engasjementene er lagt til hans nye investerings- og rådgivnings-selskap TRK Group. For et par år siden var Riiber Knudsen en av fire investorer som var med på å etablere Penda Manufacturing. Bedriften har 1.500 agenter som samler inn store mengder papir til resirkulering i Addis Abeba. Tidligere har alt papir blitt importert, og tiltaket kutter dramatisk i papirutgiftene til etiopiske myndigheter. Samarbeidet er belønnet med 20 års eksklusiv kontrakt med myndighetene om leveranser av papir fra skoler og forvaltning. I løpet av kort tid tar Penda sikte på å starte egen papirproduksjon. Riiber Knudsen er ofte i Etiopia og støtter aktivt selskapets CEO, Marie Nielsen, som er eks-McKinsey-konsulent. Det andre selskapet heter Africa 118 og er en digital bedrift som blir et slags Gule Sider/Bedriftskatalogen for Etiopia, Uganda og Kenya.

kan falle bort ved et pennestrøk, sier Riiber Knudsen.

– Hvor utfordrende er Etiopia å investere i med tanke på korrupsjon og liknende?

– Det er et meget krevende land å investere i, fordi det krever så mye å få tilgang til tomter og lisenser. Vi har løst dette ved å være ekstremt tålmodige og etablere et sterkt partnerskap med myndighetene. De ser på oss som en del av løsningen de har for å møte utfordringene det etiopiske samfunnet står overfor, sier han. Flere prosjekter er på gang i regionen, blant annet i samarbeid med norske Partnership for Change.

Bremser flyktningeflom

Etiopia opplevde hungersnød, folkemord og marxistisk diktatur før pilene pekte svakt oppover. I dag mottar landet flyktninger fra konflikter i nabolandene Eritrea, Sør-Sudan og Somalia.

– Etiopia er en viktig plattform som bidrar til å stabilisere Afrika. Flere millioner flyktninger fra Syria er et stort antall, men det er ingenting imot en milliard fra Afrika. Hvis ikke Etiopia er stabilt, så faller hele regionen sammen. Dette er norske myndigheter også opp-tatt av. Jeg kan selvfølgelig ikke løse alt, men jeg kan prøve å bidra, avslutter Riiber Knudsen.

Dette er TRK Group

TRK Group er et Oslo-basert investerings- og rådgivningsfirma med fokus på å bistå entreprenører og gründere i arbeidet med å bygge nye virksomheter. Firmaet vil normalt ta eierposisjon og samtidig bidra med rådgivning. TRK Group er i dag aktiv i 15 selskaper hvor hovedfokus ligger på tre områder: teknologibaserte vekstselskaper, profesjonell tjenesteyting med vekt på selskaper innen markedsføring, sport og ledelsesrådgivning og næringsutvikling i Etiopia og Øst-Afrika. TRK Groups hovedmål er å bidra til en positiv omstilling i norsk økonomi og bidra til å skaffe nye, lønnsomme arbeidsplasser i Afrika.

– Derfor vil TRK Group bidra med pro bono støtte til virksomheter som understøtter denne misjonen. For øyeblikket gis denne støtten hovedsakelig til Seema, som jobber med mentorprogram for minoritetskvinner med høyere utdanning og kjører program med offentlige og private virksomheter for å bygge kompetanse innenfor mangfoldsledelse, sier Trond Riiber Knudsen.