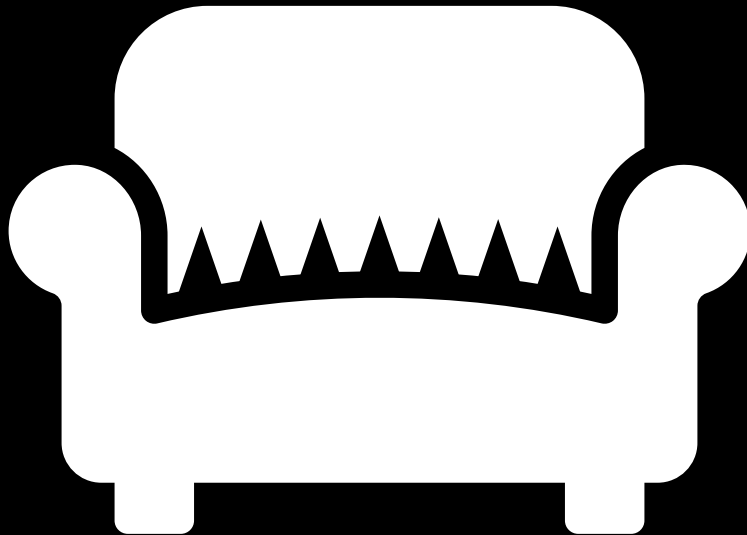


# CEO GUIDEN TIL: *Sult i Paradis*



En praktisk vejledning til  
bekæmpelse af mageligheden  
i din virksomhed.

Henrik Hylgaard.





04

## **Forord**

05-13

## **Introduktion**

15-27

## **Analyser mageligheden i din virksomhed**

29-55

## **Genfortolk din virksomheds forretningsmæssige potentiale**

59-65

## **Redefiner din virksomhedsstrategi**

72-73

## **Case-story: KK Wind Solutions**



I KK Wind Solutions har vi siden 2013 arbejdet sammen med Henrik Hyldgaard på en revitaliseret vækststrategi for vores virksomhed.

Vi har været igennem forskellige faser i samarbejdet.

Den første fase havde karakter af at udfordre de eksisterende strategiplaner og vores selvforståelse. Sult i Paradis og bekæmpelse af mageligheden stod og står stadig højt på vores dagsorden.

I den næste fase har vi arbejdet sammen med Henrik omkring udvikling af den unikke strategiske ramme, der kan forløse KK Wind Solutions forretningsmæssige potentiale.

I den nuværende fase har vi i samarbejdet fokus på implementering af den strategiske ramme og det kontinuerlige innovative arbejde, der forløser vores mange forretningsmæssige muligheder.

Der er ingen tvivl om, at samarbejdet og gennemførelsen af processen i denne bog har haft en væsentlig betydning for KK Wind Solutions vækst og succes gennem de seneste 4 år.



Tommy G. Jespersen, CEO



Johnny Haahr, CFO



René Balle, CTO



Chlinton A. Nielsen, COO



Carsten Brinck, CSO





# Introduktion

I 2013 var jeg med til at skrive og udgive bogen "Sult I Paradis, opgøret med mageligheden" sammen med Rasmus Ankersen.

Efter at virksomhedsledere havde læst bogen og begyndte at tænke over dens principper, var det hyppigste spørgsmål, vi fik stillet: "Kan I oversætte 'Sult I Paradis' til en praktisk step-by-step proces?". Det var det, der inspirerede mig til at skrive "CEO Guiden til Sult i Paradis".

"Sult I Paradis" beskriver, hvordan succes kan avle magelighed i en sådan grad, at selv de mest succesrige virksomheder kan blive ramt af markant tilbagegang på relativt kort tid.

Bogen er let læst, og indeholder nogle få klare budskaber fortalt igennem historier om virksomheder som for eksempel Nokia, Blockbuster, LEGO og SAP.

Ved første øjekast synes de fleste virksomhedsledere, at bogens forslag til, hvordan man bekæmper mageligheden, er ulogiske. De fremstår dog ganske fornuftige, når man bliver mere bevidst om, hvordan success kan blive til fiasko.



Her er bogens tre grundlæggende principper:

### **Stol aldrig på succes**

*Du skal behandle din virksomheds succes med den samme grad af skepsis og selvransagelse, som du ville behandle din virksomheds tilbagegang.*

### **Overvej at slå det i stykker, selv om det virker**

*Du skal evne at frigøre dig fra og bryde med det, der giver din virksomhed sin nuværende succes, inden andre gør det.*

### **Brænd dine trofær**

*Du skal finde nye "benchmarks", der kan iscenesætte din virksomheds præstationer som mindre succesrige, for på den måde at bekæmpe følelsen af at have nået toppen.*

”Sult I Paradis” blev i løbet af kort tid nummer 1 på Dagbladet Børsens bestsellerliste. Bogen har siden udgivelsen ikke bare stimuleret samtalen om, hvordan man bekæmper mageligheden, men også skabt en stor efterspørgsel efter at få anvendt bogens principper i det danske erhvervsliv.

De seneste fire år har jeg derfor været beskæftiget med at bekæmpe mageligheden i nogle af Danmarks mest succesrige virksomheder.

Erfaringerne har vi brugt som inspiration til udviklingen af den internationale udgave af bogen med titlen ”Hunger in Paradise, How to Save Success from Failure”, der udkom i november 2016.

I den nye udgave af bogen er der et endnu stærkere fokus på de psykologiske aspekter af problemet med at fastholde en virksomheds succes.

Vi har døbt de psykologiske udfordringer ”bagsiden af menneskets natur”. De fleste virksomhedsledere er præget af forskellige psykologiske mekanismer, der står i vejen for at få igangsat den indsats og adfærd, der skal til for at fastholde en virksomheds succes over længere tid. Bogens kapitler beskæftiger sig således med hver sin mentale faldgrube.

STOL ALDRIG PÅ SUCCES

### **Outcome bias (forudindtagelse mht. resultatet):**

Tendensen til at bedømme kvaliteten af en beslutning selvom resultatet af beslutningen allerede er kendt. Outcome bias er drevet af den underforståede antagelse, at gode resultater altid er baseret på gode beslutninger og en fremragende præstation. Outcome bias kan helt enkelt gøre dig for ukritisk i forhold til virksomhedens indsats, når I oplever gode resultater og for kritisk i forhold til virksomhedens indsats ved dårlige resultater.

OVERVEJ AT SLÅ DET I STYKKER, SELV OM DET VIRKER

### **Escalation of commitment to a failing course (et stadigt større engagement til en kurs der styrer mod afgrunden):**

Refererer til et adfærdsmønster, hvor en person eller en gruppe, i stedet for at ændre kurs, vil fortsætte med at rationalisere deres beslutninger, handlinger og investeringer, selv når de står over for stadig mere negative resultater. Denne form for stærke forudindtagethed i forhold til virksomhedens historiske aktiviteter og adfærd skaber en alt for negativ tilgang til forandringer og nye forretningsmæssige muligheder.

BRÆND DINE TROFÆER

### **The-end-of-history illusion (Den fejlagtige antagelse at udviklingen har nået sit slutpunkt):**

En psykologisk illusion, hvor individer i alle aldre tror de har oplevet en betydelig personlig vækst op til nu, har toppet i deres udvikling, og derfor ikke står over for nogen særlige forandringer i fremtiden. Illusionen kan få dig til at betragte den nuværende udgave af virksomheden, som den optimale til trods for, at den nødvendigvis må gennemgå en markant udvikling, hvis den skal overleve på markeder i forandring.

## Din egen værste fjende

Der er meget, der tyder på, at den reelle årsag til, at virksomhedsledere fejler i arbejdet med at fastholde en virksomheds succes, er de ovennævnte mentale faldgruber.

Det er nemt at falde i fælden med at beundre sin succes og ignorere de små tegn på, at virksomheden både faktisk og mentalt er dårligt rustet til at håndtere en fremtid med markante forandringer.

Trangen til de kendte løsninger, der føles sikre, overskuelige og eksekverbare bliver for stærk til, at den kan overvindes. Uanset at virksomhedens omsætning og indtjening stagnerer eller falder.

Krise eller ej. Forudindtagetheden i forhold til det velprøvede og det man 'ved' hvad er, og som indtil nu har virket, dominerer beslutningerne i forhold til fremtiden.

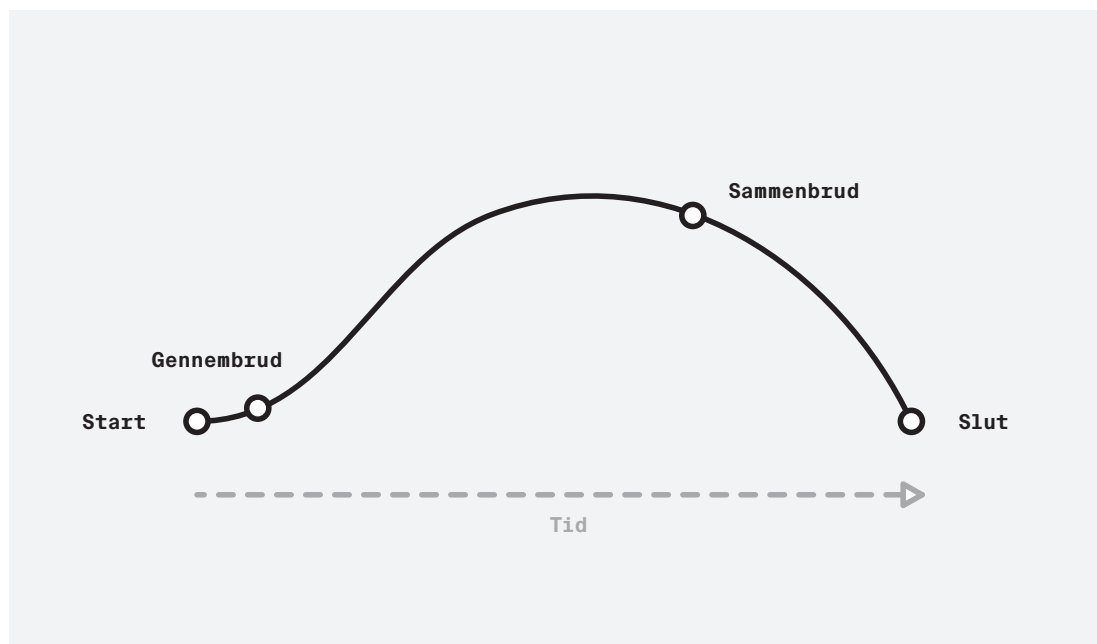
Investeringer i mere eksperimenterende innovation føles alt for usikre til, at de får nogen reel prioritering i virksomheden.

Det er sådan en virksomhedsleder agerer og træffer beslutninger, når vedkommende bliver sin virksomheds egen værste fjende i det turbulente forretningsmiljø.

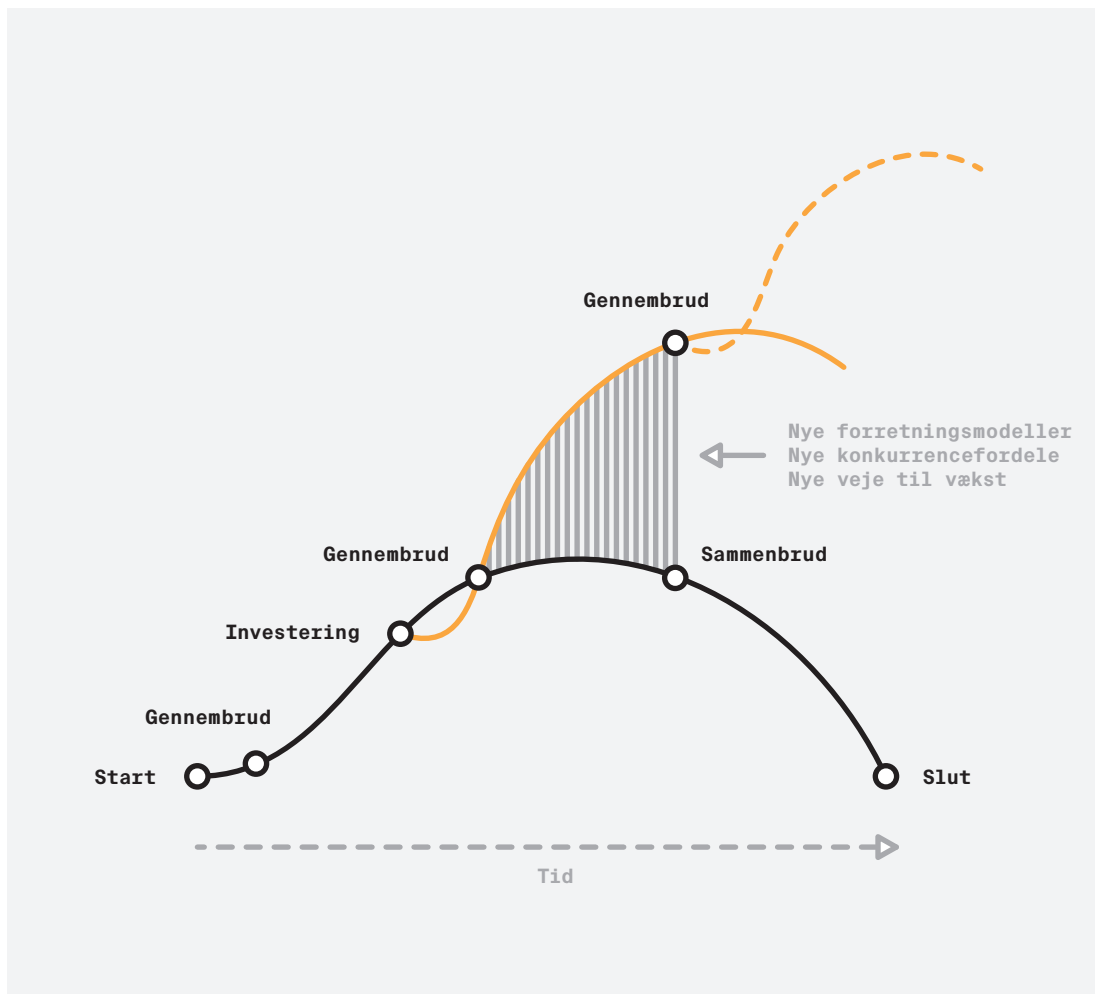
Det er livsfarligt for din virksomhed at stå stille, når markederne forandrer sig med en stadig stigende hastighed.

Så er det kun et spørgsmål om tid, før de økonomiske resultater bliver dårligere, besparelser skal gennemføres, innovationen fraskæres og stemningen blandt medarbejderne nærmer sig nulpunktet.

Mageligheden fostrer en selvskabt ond spiral, der kaster virksomheden ned af kurven i sin livscyklus med en voldsom stærk kraft.



Holder du din virksomhed fast i sin nuværende succesformular, er det kun et spørgsmål om tid, inden væksten stagnerer og forretningsmodellen nærmer sig et sammenbrud.



Den eneste effektive måde at bekæmpe mageligheden på er ved at igangsætte virksomhedens transformation, der driver udviklingen af fremtidens konkurrencefordele, nye profitable forretningsmodeller og nye veje til vækst.

Du bliver nødt til at bekæmpe mageligheden ved at investere i virksomhedens transformation, mens din virksomhed rider på den mest kraftfulde bølge af succes. Du skal starte på at forandre din virksomhed ganske mange år, inden du mærker et negativt pres på virksomhedens relevans og konkurrenceevne fra kundernes side.

Du skal have videreudviklet din virksomheds nuværende forretningsmodel, men også have udviklet helt nye forretningsmodeller. Samlet set skal det skabe fornyet vækst og forlænge virksomhedens levetid.

Kampen mod mageligheden er let at forstå, men ganske svær at udføre. Kampen mod mageligheden kræver nemlig et lederskab, der har sandhed, vision, potentiale, udvikling og forandring som sine absolutte omdrejningspunkter. Ledelsesmæssige dyder, der hurtigt kommer i konflikt med den føromtalte bagside af menneskets natur.

## En genvej fra tanke til handling

”CEO Guiden til Sult i Paradis” besvarer spørgsmål som f.eks.:

*Hvad skal der til for at processen kan lykkes?*

*Hvad indebærer arbejdet i praksis?*

*Hvad kræves der af dig som topleder?*

CEO guiden kan også bruges som din personlige notesbog. Dine noter er dine svar på bogens mange udfordrende spørgsmål i forhold til mageligheden i din virksomhed.

CEO guiden leder dig og din virksomhed gennem de tre vigtigste skridt i forhold til at bekæmpe mageligheden:

### 1. Analyser mageligheden i din virksomhed

*For at bekæmpe mageligheden skal du være klar over, hvad den består af, og hvor indgroet den er i dit lederskab og din virksomheds kultur.*

### 2. Genfortolk din virksomheds forretningsmæssige potentiale

*For at kunne modstå fristelsen af blindt at forfølge virksomhedens nuværende succesformular skal du forstå din virksomheds sande forretningsmæssige potentiale.*

### 3. Redefiner dit lederskab

*For at kunne kurere mageligheden bliver du nødt til at ændre dit lederskab fra at forsvare nutidens succes til at forløse virksomhedens sande forretningsmæssige potentiale.*



Det er mit håb, at mine erfaringer og ovenstående proces kan være med til at flytte dig fra tanke til handling.

Mageligheden er jo tydeligvist ikke sådan at spøge med i en verden, hvor kontinuiteten, forudsigeligheden og stabiliteten kun er en illusion.

A handwritten signature in black ink, reading "Henrik Hylgaard". The script is cursive and fluid, with the first name and last name clearly distinguishable.

**Henrik Hylgaard**





# **Analyser magemligheden i din virksomhed**

# **1**

Som virksomhedens adm. direktør er du hovedpersonen i kampen mod mageligheden.

I løbet af de seneste tre år har jeg observeret to typer af adm. direktører, der har fulgt opfordringen til at bekæmpe mageligheden. I ét tilfælde afholder lederne stort anlagte personalearrangementer for at bekendtgøre projekt "Sult i Paradis". Efterfølgende har de dog mere end svært ved at få sig selv til at investere i og facilitere den potente innovation samt gennemføre de nødvendige organisatoriske forandringer.

I det andet og mere effektfulde tilfælde går den adm. direktør forrest i arbejdet med at udvikle nye produkter og forretningsmodeller, og forlanger forandring her-og-nu.

I de virksomheder, hvor processen har været mest effektiv, har den adm. direktør været villig til at gøre alt, hvad der var nødvendigt for at skabe 'sult i virksomhedens paradis', selvom det i et vist omfang har gjort ondt på selvforståelsen.

Det er ligegyldigt, hvor ivrig du er efter at bekæmpe og udrydde mageligheden, og hvor stort du slår transformationen op i organisationen. Det er ingen nytte til, medmindre du accepterer præmisserne for at arbejdet lykkes og forpligter dig til de nødvendige forandringer.

Der er tre afgørende faktorer, du skal acceptere, før du overhovedet kan komme i gang med at bekæmpe mageligheden i din virksomhed.

For det første skal du have fjernet de typiske misforståelser om, hvad mageligheden reelt set består i.

For det andet skal du gøre sandheden til omdrejningspunktet for din ledelse.

For det tredje skal du anerkende, hvor langt din virksomhed er fra at gennemføre sin nødvendige transformation.

Jeg har vedlagt de spørgsmål, som jeg selv tager udgangspunkt i, når jeg analyserer virksomhedens magelighed i relation til ovennævnte tre faktorer.

## Fjern misforståelsen om magelighed

De fleste virksomhedsledere betragter mageligheden som et synonym for en utilstrækkelig og forringet indsats fra medarbejdernes side.

Lad være med det.

Manglende motivation og energi i organisationen skyldes ALTID en mangelfuld strategi og utilstrækkelig ledelse.

Mageligheden opstår reelt set, når en virksomheds ledelse modsætter sig forandring og blindt forfølger den nuværende succesformular.

Du bør derfor se mageligheden som udtryk for din egen manglende forståelse for, vilje eller evne til at sikre virksomhedens strategiske transformation.

Risikoen ved mageligheden består helt enkelt i, at nye produkter fra nye konkurrenter på et eller andet uforudsigeligt tidspunkt får din virksomheds produkter til at fremstå uinteressante, irelevante og værdiløse.

Arbejdet med virksomhedens transformation koster lidt af indtjeningen i de kommende regnskabsår, men mageligheden kan til gengæld koste din virksomheds overlevelse.

Essensen af den strategiske transformation er noget for noget.

Vil du maksimere din virksomheds profit på kort sigt, så mister du ikke bare muligheden for at maksimere virksomhedens udbytte på lang sigt. Du risikerer også virksomhedens eksistensgrundlag.

Så enkelt er det regnestykke, der afgør din virksomheds livscyklus.

## Analyse af mageligheden

Bedøm din virksomhed på en skala fra 1-5

5 = Udmærket

4 = God

3 = Ikke god

2 = Slet ikke

1 = Jeg aner ikke, hvad du taler om

**Sp:** *Hvor god er du til at udfordre din virksomheds nuværende forretningsmodel?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvor god er du til at kombinere effektiv eksekvering med en langsigtet strategisk vision?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvor god er du til at arbejde innovativt i forhold til fremtidens markeder?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvor god er du til at dyrke nye strømninger generelt i samfundet og specifikt på virksomhedens markeder?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvor god er du til at lytte til dine kunder og dine medarbejdere?*

Sv: 1  2  3  4  5

De fleste virksomheder jeg møder og observerer har en på sigt livstruende lav score på 2.0, fordi de reelt set kun har fokus på og kompetence til at udføre det operationelle arbejde, der udnytter virksomhedens eksisterende forretningsmodel.

## **Gør sandheden til omdrejningspunktet for din ledelse**

Det er både logisk og menneskeligt set helt naturligt, hvis du som virksomhedsleder har svært ved at være specielt pessimistisk, kritisk og udfordrende i forhold til din meget succesrige virksomhed.

Regnskabsresultaterne, avisartiklerne og de mange klap på skulderen fra netværket står i kø for at bekræfte dig og dit succesrige lederskab. De innovative nye produkter og konkurrenter, der kan forandre markedet og udhule din virksomheds konkurrencemæssige fordele, er i øvrigt heller ikke lige sådan at få øje på.

Det nytter bare ikke, at du forelsker dig i jeres nuværende succesrige forretningsmodel og stirrer dig blind på jeres fine økonomiske resultater.

De dygtigste ledere evner at tage et skridt tilbage fra succesen for at stille sig selv de selvkritiske spørgsmål, der kan skubbe virksomheden fremad. Du skal kæmpe benhårdt mod den konstante selvbekræftelse, der sætter virksomheden i stå.

Det er altid ubehageligt at blive konfronteret med sandheden, når den er knap så attraktiv, som man tror, den er.

Men glem alt om undskyldninger og begrundelsen for dine egne beslutninger og prioriteringer i fortiden.

Dine kollegaer og medarbejdere læser dig som en åben bog. De konstaterer bare, at du ikke er villig til at tage din del af ansvaret for virksomhedens manglende udvikling.

Accepter i stedet at bekæmpelsen af mageligheden starter på toppen. Du vinder så medarbejdernes respekt, og de tager efterfølgende helt naturligt et stort ejerskab for at bekæmpe mageligheden.

**Sp:** *Hvor god er du til at reflektere over din egen ledelse?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvor god er du til at tegne et reelt billede af din virksomheds præstationer?*

Sv: 1  2  3  4  5



**Sp:** *Hvor god er du til at lade de kritiske stemmer inden for din organisation blive hørt?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvor god er du til at gøre jagten på sandheden til en vital del af din virksomhedskultur?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvor god er du til at integrere feed-back og evaluering i din virksomheds kultur og processer?*

Sv: 1  2  3  4  5

De fleste virksomhedsledere har en gennemsnitlig score under 2.0 på grund af deres tendens til at beskytte dem selv og forsvare tidligere beslutninger. Det er min oplevelse, at sandheden kun sjældent er omdrejningspunktet for en virksomhedsleder, hvis det kan udsætte vedkommendes ledelsesmæssige evner for kritik.

## **Definer og erkend transformationsgab i din virksomhed**

En af udfordringerne med at skabe 'sult i paradiset' er, at konsekvenserne af mageligheden er mere eller mindre usynlige idag.

Nokia og Blockbusters ledelser havde helt sikkert truffet markant anderledes beslutninger, hvis de havde indset, at konsekvensen af Apples iPhone og Netflix' satsning på digital teknologi ville føre til, at deres egne virksomheder til slut måtte dreje nøglen om.

Det er tiden, der er slangen i paradiset, når succesrige virksomheder ender som en fiasko. De mange år med succesrig eksekvering af den eksisterende forretningsmodel kommer til at føles som en evighed.

En virksomhedsledelse kommer derfor meget nemt til at tro eller agere som om, at virksomhedens konkurrencefordele kan fastholdes over tid og sikre en kontinuerlig vækst. Virkeligheden er dog logisk nok en helt anden på markeder i forandring.

Mageligheden er altså på ingen måde udtryk for dovenskab hos hverken virksomhedens medarbejdere eller ledelse, men nærmere en form for ignorant og naiv tilgang til fremtidens forretning baseret på de mange års succesrige drift.

Du skal i stedet skærpe din bevidsthed om, at der til hver en tid er et bredt og dybt gab mellem kundernes nuværende og fremtidige behov. De produkter, kunderne foretrækker i dag, er helt sikkert ikke de produkter, de vil foretrække i fremtiden.

Problemet er, at du ikke kan se gabet lige nu, men det bliver bredere og dybere for hver dag, der går uden, at du forholder dig innovativt til fremtiden.

Gabet viser sig først, når de nye, interessante og værdifulde produkter bliver introduceret og dine kunder begynder at kræve netop dem.

Mageligheden får helt enkelt din virksomhed til at stå bomstille, mens mere entrepreneuriske og innovative virksomheder arbejder intensivt i kulisserne på at flytte kundernes behov og efterspørgsel.

*Er I på vej med nogle spændende nye produkter og forretningsmodeller? Står virksomhedens kreative kultur i fuldt flor, og er forandringskapaciteten intakt?*

*Har I det, der skal til for sætte en ny dagsorden på fremtidens markeder eller sidder i fast i eksekveringen af den nuværende succesrige forretningsmodel?*

Det er først, når du bliver opmærksom på transformationsgab, at du kan finde motivationen til at foretage de investeringer og forandringer, der kan sikre din virksomheds fremtidige konkurrenceevne og succes.

**Sp:** *Hvordan ser din virksomheds vækstperspektiver ud?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvordan er din virksomheds relation til kunderne?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvordan er dine ansattes motivation og deres stolthed over at arbejde i din virksomhed?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvordan ser jeres pipeline af innovative produkter og profitable forretningsmodeller ud?*

Sv: 1  2  3  4  5

**Sp:** *Hvordan er din virksomhedskultur, når det kommer til kreativitet og entreprenørskab sammenlignet med bureaukrati og frygten for at begå fejl?*

Sv: 1  2  3  4  5

En effektiv eksekvering af din virksomheds succesrige forretningsmæssige platform er der intet i vejen med. Det handler tværtimod om at udnytte den så meget som muligt. Når det kommer til bevidstheden om og evnen til at igangsætte og gennemføre virksomhedens transformation, har de fleste virksomhedsledere dog en virkelig lav gennemsnitlig score mellem 1.0 og 2.0. De fleste succesrige virksomhedsledere forstår eller beskæftiger sig ganske enkelt slet ikke med virksomhedens nødvendige transformation.





---

# Genfortolkning af det forret- ningsmæssige potentiale

# 2

Hvis du skal undgå, at din virksomhed skal overhales af mere innovative konkurrenter eller intelligente entreprenører en gang ude i fremtiden, så er du nødt til at udfordre det, der holder din virksomhed fast i nutiden.

En succesrig virksomhedsleders naturlige reaktion er at beskytte det, der har virket indtil nu. Bekæmpelsen af muligheden kræver dog, at du er villig til at give slip på noget af det, der har givet din virksomhed sin nuværende succes.

Transformation betyder forandring til det bedre; det betyder at din virksomhed skal forandre sig præcist så meget og på den måde, at den kommer på forkant med kundernes fremtidige behov.

Apple er et godt eksempel på en virksomhed, der siden starten har transformeret sig selv igen og igen.

iPhonen erstattede iPoden og iPad Pro er godt på vej til at erstatte verdens første og mest succesrige personlige computer, Macintosh'en.

På Apples hjemmeside præsenteres iPad Pro'en på følgende måde:

*"Din næste computer er måske slet ikke en computer."*

Apples transformation og aktive "kanibalisering" drejer sig ikke om dristighed, men snarere om evnen og viljen til at spotte fremtidige forretningsmæssige trusler og muligheder.

Allerede i 2005, mens iPod salget var i gang med at slå alle rekorder, sagde Steve Jobs advarende til Apples bestyrelse:

*"Det, der kan slå os af pinden er mobiltelefonen. Alle har en mobiltelefon, så hvis man inkorporerer en musikafspiller i mobiltelefoner, så er det snart godnat for iPod'en."*

Snart derefter, i 2007, introducerede Apple iPhonen som en kombination af en iPod, en mobiltelefon og internet kommunikation—den bedste iPod, der nogensinde er udviklet,



var Steve Jobs' egen beskrivelse af verdens mest profitable produkt nogensinde.

Det er først, når du kan fornemme de nye forretningsmæssige trusler og muligheder, at du bliver klar til udfordre virksomhedens nuværende succesformular.

Det eneste, der virkelig kan få dig til at ofre lidt af det, der giver din virksomhed sin nuværende succes, er troen på, at du kan få noget andet og meget mere fantastisk i fremtiden, end det du har lige nu.

Den løbende genfortolkning af din virksomheds sande potentiale er således en forudsætning for at bekæmpe mageligheden og sikre den nødvendige kontinuerlige transformation og vækst.

## **Frem og tilbage er ikke lige langt**

Det mest grundlæggende princip for genfortolkningen af virksomhedens potentiale er den non-lineære tænkning. Det er imidlertid den lineære tænkning, der dyrkes af de fleste virksomhedsledere.

Illusionen om konkurrencefordelene, der kan fastholdes føder en proces, hvor man helt automatisk beskæftiger sig med at optimere ét årsregnskab efter det andet.

Den lineære tilgang betyder, at man reelt set hverken beskæftiger sig med eller forholder sig til fremtiden, men kun nutiden. Det svarer til aldrig at kigge op eller frem, fordi man tror, at man er på rette spor, hvilket er indlysende livsfarligt i et uforudsigeligt terræn.

Din virksomheds fem års strategiplan forholder sig sandsynligvis heller ikke til fremtiden. Hvis den kun beskæftiger sig med, hvordan i vækster virksomhedens omsætning med udgangspunkt i virksomhedens nuværende konkurrencefordele, så driver i reelt set virksomhedens udvikling som om, at fremtiden bliver lig med nutiden.

Du bliver nødt til at tillade dig selv og din ledergruppe at tænke langt frem-i-tiden for at forstå, hvilke forretningsmæssige muligheder din virksomhed har. Tænk stort og tænk de tanker, der indledningsvist kan føles "urealistiske". Tankerne om din virksomheds fantastiske fremtid og ubegribeligt store forretningsmæssige potentiale skal I starte på at realisere et skridt af gangen i de kommende regnskabsår. Behovet for den innovation og de forandringer i skal investere i for at forløse potentialet vil så tydeligt frem.

Kan i først fornemme virksomhedens mål for fremtiden, bliver det meget nemmere at dyrke midlet i nutiden.

#### **Lineær tilgang til Fremtiden.**

Tænker og handler med udgangspunkt i nutiden



#### **Non-lineær tilgang til Fremtiden.**

Tænker frem-i-tiden, skaber forandring i nutiden



Når det kommer til at bekæmpe mageligheden og sikre din virksomheds nødvendige transformation er frem og tilbage altså på ingen måde lige langt.

Betragt din virksomhed som en langsigtet investering.

Jo længere tidshorisont du har på virksomhedens kapitalisering, jo mere tid og jo flere ressourcer kan du også kalkulere til at udvikle de nye produkter og forretningsmodeller, der skal sikre din virksomheds fremtidige succes.

Det er først, når du udvider tidshorisonten, at du kan befri dig fra nutidens succesformular og forestille dig et forretningsmæssigt potentiale, der ganske klart overgår virksomhedens nuværende niveau.

Du ved jo, hvor lang tid og hvor mange ressourcer, det kræver at skabe markante forandringer i din virksomhed.

Jo længere tidshorisont, du anvender og jo mere visionært du evner at tænke frem-i-tiden, jo større forretningsmæssigt potentiale vil du helt enkelt være i stand til at identificere.

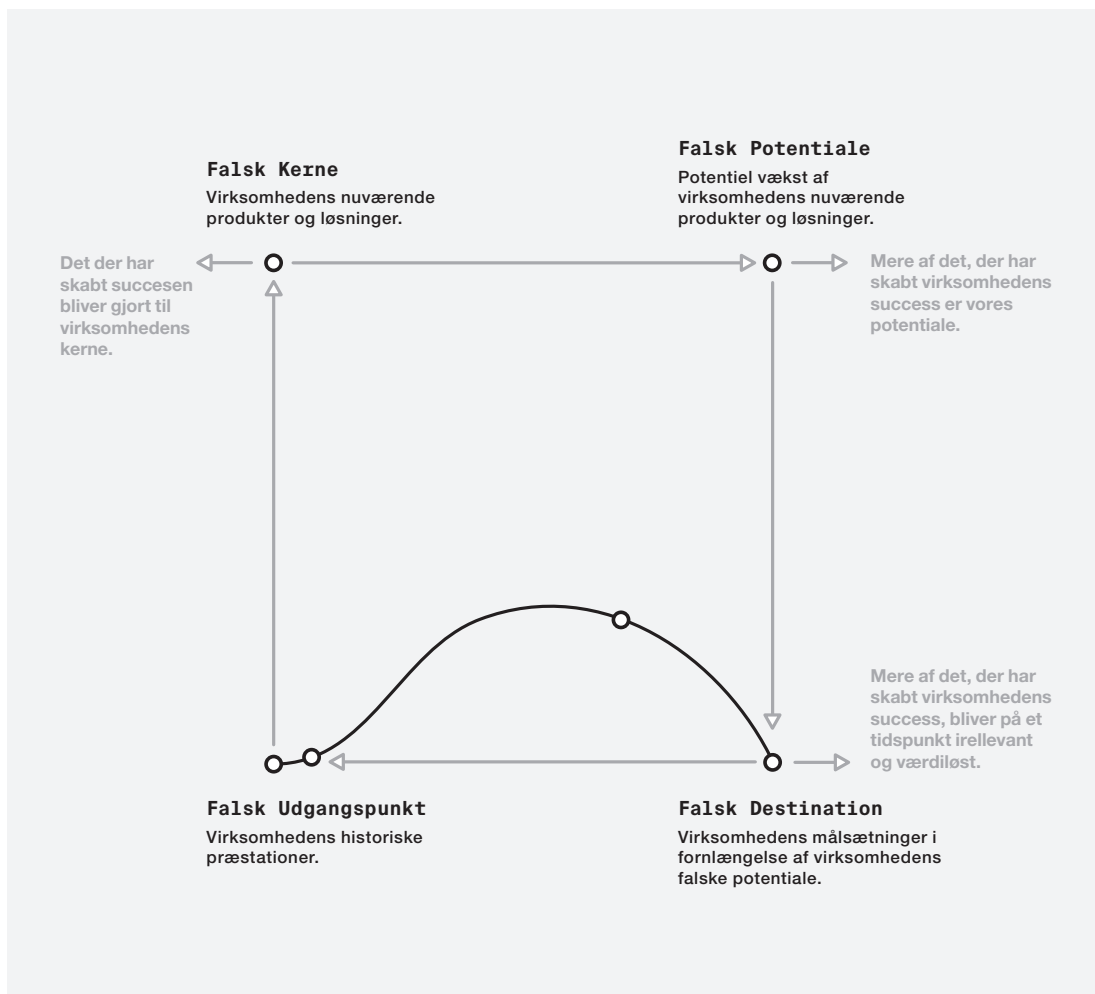
## **Skab en dynamisk selvforståelse**

En anden forudsætning for at kunne genfortolke din virksomheds forretningsmæssige potentiale er, at du får applikeret en dynamisk selvforståelse.

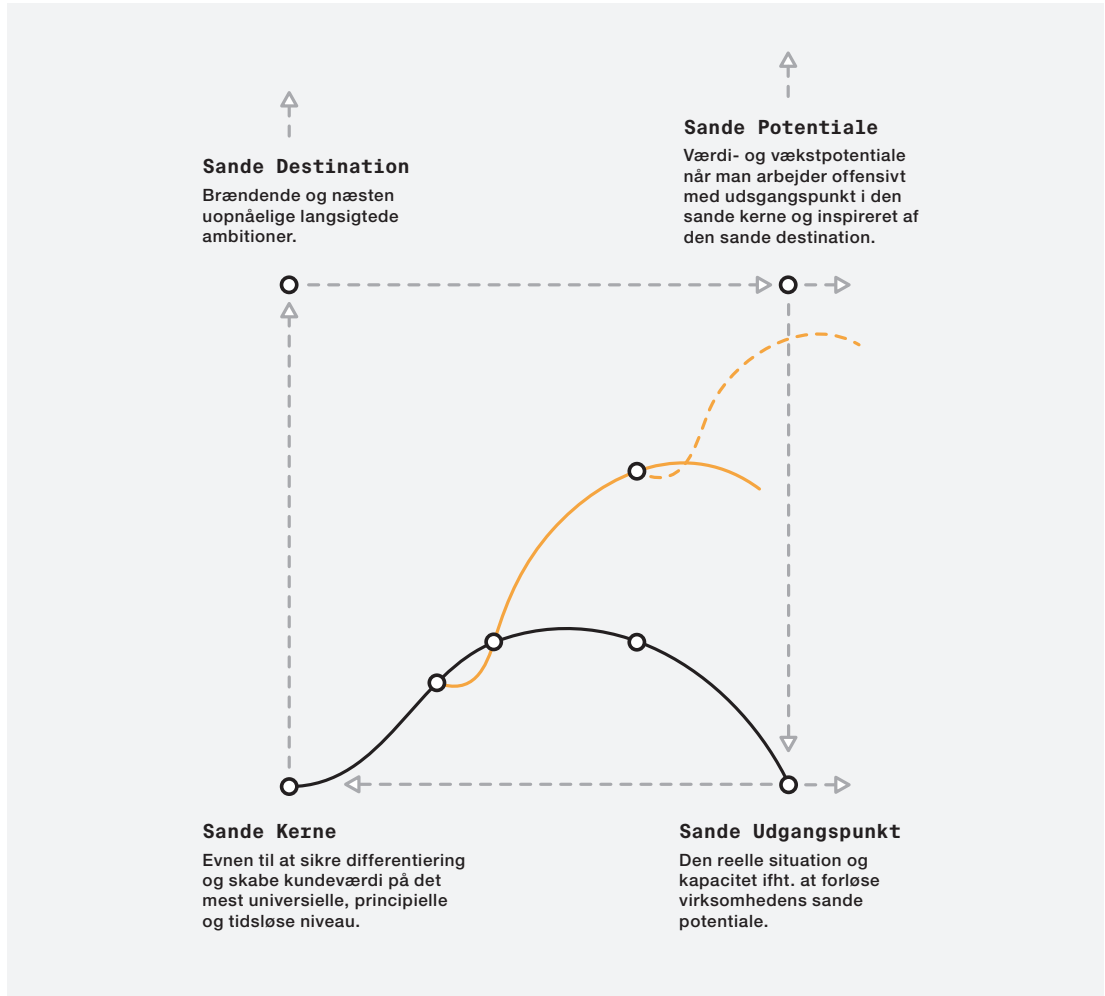
De fleste virksomhedsledere er præget af en statisk selvforståelse, hvilket i sig selv er udtryk for, hvor stærkt mageligheden har fat i den enkelte virksomhedsleder. Den statiske selvforståelse låser virksomheden fast på fortidens succesformular, og forhindrer virksomhedens transformation. Den statiske selvforståelse er den sikre vej til at følge den traditionelle livscyklus for en virksomhed, der bare bliver kortere og kortere på markedet i regelmæssig forandring.

Du bliver nødt til at få skabt en mere dynamisk selvforståelse af din virksomhed, der åbner sindet for de ambitioner, muligheder og forandringer, der kan sikre din virksomheds transformation.

## Den statiske selvforståelse forhindrer virksomhedens transformation

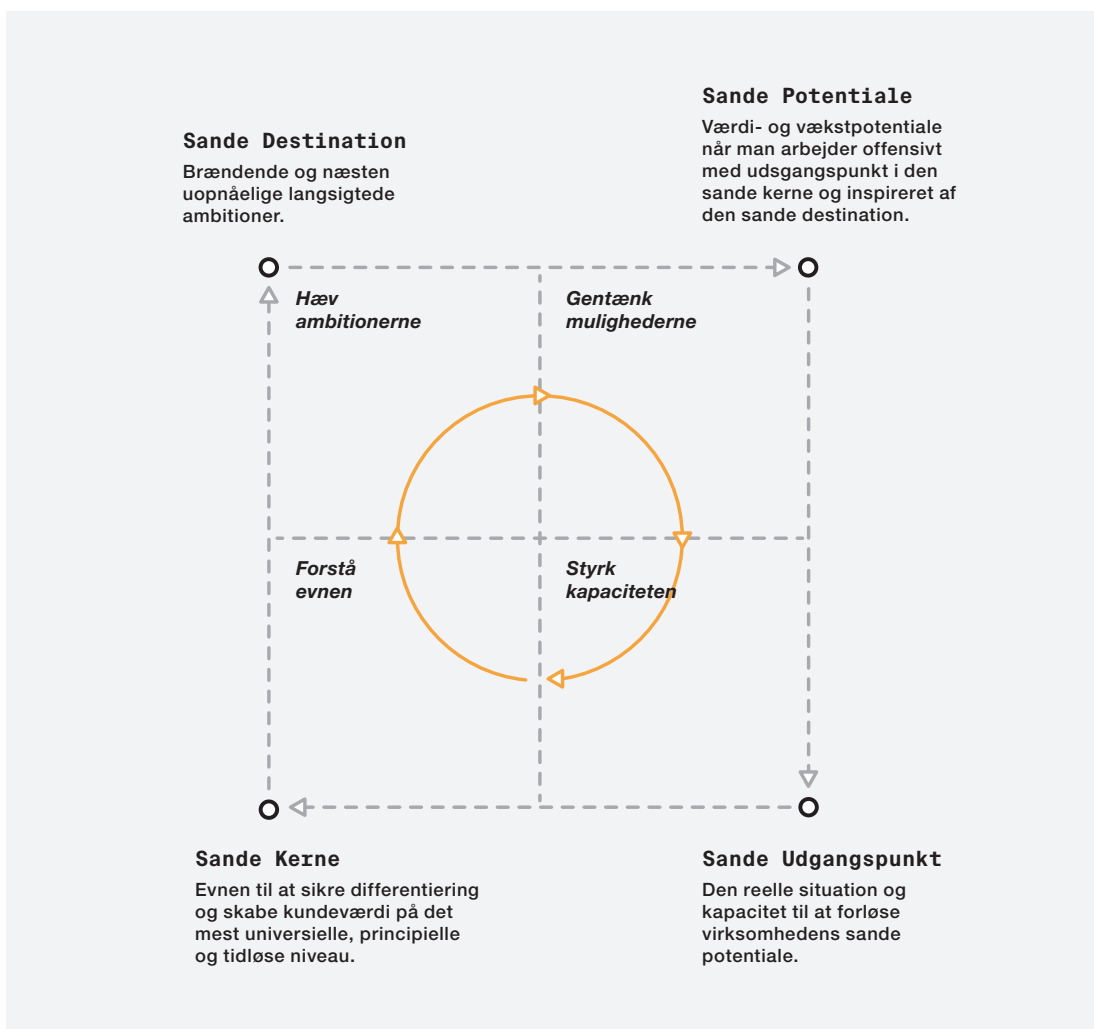


## Den dynamiske selvforståelse driver virksomhedens transformation



## Step-by-step mod fremtiden

Genfortolkningen af din virksomheds forretningsmæssige potentiale følger en naturlig rytme med den non-lineære tænkning og den dynamiske selvforståelse som omdrejningspunktet.



## **Forstå virksomhedens grundlæggende evne**

Forstå den sande kerne i din virksomhed – den mest principielle og universielle forståelse af din virksomheds værdiskabelse, differentiering og eksistensberettigelse. Den sande kerne vil åbne dit sind for de mange nye forretningsaktiviteter og muligheder.

## **Hæv virksomhedens ambitioner**

Definer din virksomheds sande destination som den krævende, men også inspirerende ambition, der udnytter din virksomheds sande kerne maksimalt. Det vil stimulere din fantasi i forhold til fremtidens forretningsmæssige potentiale.

## **Gentænk virksomhedens forretningsmæssige muligheder**

Pas godt på de nye forretningsideer og muligheder, der opstår. De mest usikre og krævende muligheder kan være dem, der bliver de mest profitable.

## **Styrk virksomhedens kapacitet**

Definer den udvikling og de forandringer, der er nødvendige for at forløse virksomhedens sande potentiale.

## **Forstå virksomhedens grundlæggende evne**

*– Definer virksomhedens sande kerne*

Tror du, at nutidens succes er en sikker indikation af fremtidens succes for din virksomhed, så tror du sandsynligvis også, at din virksomheds succesrige produkter, principper og processer udgør den solide og profitable kerne, der skal fastholdes og beskyttes for enhver pris.

Alt det eksisterende i din virksomhed er og bliver dog kun et udgangspunkt for fremtidens forretningsmæssige aktiviteter.

Du skal selvfølgelig kapitalisere på din virksomheds produkter, som de er lige nu, så længe du kan. Du må bare ikke tro eller agere som om, at du kan blive ved med at gøre det.

Du skal have defineret det, jeg kalder for virksomhedens sande kerne—den mest universelle, tidløse og grundlæggende forståelse af din virksomheds evner.

Det er først, når du forstår din virksomheds sande kerne, at du bliver i stand til at se udover din virksomheds nuværende specifikke produkter og processer og åbne dit sind imod fremtiden.

Virksomhedens sande kerne inspirerer dig ikke bare til at se din virksomheds mange forretningsmæssige muligheder, men guider dig også i forhold til at fravælge de aktiviteter, som virksomheden ikke kan udvikle, producere, markedsføre eller levere på en effektiv og profitabel måde.

Forståelsen af virksomhedens sande kerne bliver på den måde afgørende for at sikre præcis den transformation af virksomheden, som kan bekæmpe mageligheden og forløse virksomhedens sande potentiale.

At definere virksomhedens sande kerne er ganske enkelt.

Du skal arbejde med at skrælle lag af virksomhedens overflade af konkrete succesrige produkter og forretningsmodeller for at finde ind til den dybere forståelse af virksomhedens eksistensberettigelse.



Du skal prøve at forstå, dels den grundlæggende behovsdækning og værdiskabelse, som din virksomhed lykkes med i forhold til kunderne, dels den differentiering, der ligger bag virksomhedens positionering i forhold til konkurrenterne.

Din virksomheds rejse mod fremtiden starter på den måde fra det inderste af virksomhedens sjæl.

**Virksomhedens sande kerne  
(Dynamisk selvforståelse)**

Virksomhedens evne til at sikre differentiering og skabe kundeværdi på det mest universelle, principielle og tidløse niveau.

**VS**

**Den falske kerne  
(Statisk selvforståelse)**

Virksomhedens nuværende konkrete produkter og løsninger







## Hæv virksomhedens ambitioner

### *– Definér din virksomheds sande destination*

Du skal bruge bevidstheden om virksomhedens sande kerne som inspiration og motivation til at hæve virksomhedens ambitionsniveau.

Det er din forståelse af virksomhedens inderste kilde til at skabe kundeværdi og sikre differentiering, der kan udløse de nye og offensive tanker om, hvilke forretningsmæssige aktiviteter virksomheden skal gå i gang med at udforske.

Det er først, når du til fulde forstår din virksomhed på det mest principielle og abstrakte niveau, at du for alvor kan forstå virksomhedens fremtidige muligheder på det mere konkrete niveau.

Arbejdet med at bekæmpe mageligheden fortsætter således med at definere det, jeg kalder for virksomhedens sande destination—en brændende og næsten uopnåelig langsigtet ambition for virksomhedens drift, der placerer overliggeren for det fremtidige forretningsmæssige virke, der hvor den hører til. Højt oppe og langt ude i fremtiden—deroppe og derude hvor virksomheden har mulighed for at udvikle og forandre sig så meget, at den bliver grænsebrydende, sætter nye standarder på markedet, og kommer til at gøre en markant forskel for kunderne, medarbejderne og samfundet i al almindelighed.

Det er de "næsten" grænseløse tanker om din virksomheds fremtid, der kan fremprovokere de mest frugtbare idéer til din virksomheds kommende grænsebrydende produkter.

Det er når, du får tænkt nogle offensive tanker om, hvor stor en forskel din virksomhed kan komme til at gøre en gang langt ude i fremtiden, at du bedst finder inspirationen til de nye forretningsmodeller, i bør gå i gang med at udforske lige nu.

**Virksomhedens sande destination  
(Dynamisk selvforståelse)**

Virksomhedens brændende og næsten uopnåelige langsigtede ambition, der driver forløsningen af virksomhedens sande potentiale

**VS**

**Virksomhedens falske destination  
(Statisk selvforståelse)**

Virksomhedens målsætninger defineret i forlængelse af virksomhedens falske potentiale







## **Gentænk virksomhedens forretningsmæssige muligheder**

*– Definer virksomhedens sande potentiale*

Din virksomheds fremtid er sprængfyldt med gode forretningsmuligheder.

Dagens samfund og markeder fungerer som en turbolader i både nedadgående og opadgående retning.

Bag turbulensen gemmer sig ikke bare uafhængige og professionelle forbrugere, som er meget modtagelige over for nye løsninger. De er globalt forbundet via internettets sociale medier.

Du bør betragte de mange forandringer som et halvfyldt glas og ikke et halvtomt.

Betragt de nye tendenser i samfundet, den teknologiske udvikling og ændringerne i markederne som brusende bølger, du og din virksomhed kan surfe på.

I skal bruge bevidstheden om virksomhedens sande kerne og sande destination som inspiration til at udforme nye forretningskoncepter.

Når I udvikler nye produkter og forretningsmodeller med udgangspunkt i virksomhedens inderste kilde til at skabe kundeværdi og sikre differentiering, så har I de bedste muligheder for at det lykkes.

I øger så sandsynligheden for at skabe præcist de nye produkter og forretningsmodeller, der giver kunderne noget nyt og mere værdifuldt, end det de allerede har.



**Virksomhedens sande potentiale  
(Dynamisk selvforståelse)**

Virksomhedens udviklings- og vækstpotentiale, når man arbejder offensivt og innovativt med udgangspunkt i virksomhedens sande kerne og sande destination.

**VS**

**Virksomhedens falske potentiale  
(Statisk selvforståelse)**

Virksomhedens vækstpotentiale set i forlængelse af de nuværende succesrige produkter og løsninger.







## **Styrk virksomhedens kapacitet**

*– Definer virksomhedens sande udgangspunkt*

Jeg håber, du er parat til at åbne dig mod sandheden om din virksomheds situation i forhold til at gennemføre den nødvendige transformation.

Du skal have defineret det sande udgangspunkt for din virksomheds rejse ind i fremtiden.

Det er først, når du erkender virksomhedens reelle præstationer, problemer og stilstand, at du kan få fjernet blokeringerne for virksomhedens transformation.

Forståeligt nok er det de mest presserende problemer, der har den største del af din opmærksomhed. Det er umuligt at fokusere på at forløse de fantastiske muligheder, der ligger ude i fremtiden, når din virksomhed har store vanskeligheder med driften lige her-og-nu.

Start derfor med at fjerne problemerne, så du kan begynde at fokusere på virksomhedens transformation og forretningsmæssige potentiale.

Forhold dig derefter til virksomhedens kultur og kapacitet, og skab de forandringer, der skal til for at din virksomhed kan forløse sit sande potentiale.

**Det sande udgangspunkt  
(Dynamisk selvforståelse)**

Virksomhedens reelle situation og tilstand i forhold til at bekæmpe mageligheden og komme på forkant med udviklingen i kundernes behov.

**VS**

**Det falske udgangspunkt  
(Statisk selvforståelse)**

Virksomhedens historiske præstationer.











---

# Redefiner din virksomheds- strategi

# 3

Din virksomheds nuværende strategi omfatter mest sandsynligt kun eksekveringen af den nuværende forretningsmodel. Det er i sig selv det mest direkte udtryk for mageligheden i din virksomhed.

Du bliver nødt til at få defineret virksomhedens strategi, så den også kan drive din virksomheds transformation og derigennem bekæmpe mageligheden på den mest effektive måde.

Din virksomheds strategi skal både favne eksekveringen af den nuværende forretningsmodel og udforskningen af nye produkter og forretningsmodeller der i realiteten, er dem som gennemfører den succesrige transformation.

Jeg har udviklet en simpel ramme, der skaber et hurtigt overblik over de strategisk definitioner, du skal have udviklet og de indsatser, du skal have gjort for at sikre transformationen.



I den strategiske ramme forbindes virksomhedens sande udgangspunkt med den sande destination med det formål at forløse virksomhedens sande potentiale og drive transformationen.

Den strategiske ramme afgrænser og fokuserer virksomhedens indsats i form af en klar mission med udgangspunkt i forståelsen af virksomhedens sande kerne.

Den strategiske ramme inkluderer også en ambitiøs vision, der inspirerer og målretter udforskningen af nye profitable produkter og forretningsmodeller.

Definitionen af den strategiske ramme kræver også, at du forholder dig til din virksomheds unikke formål, identitet, kultur og lederskab. Det er afgørende, at du på den måde forholder dig offensivt til virksomhedens differentiering. Forudsætningen for at accelerere væksten af både virksomhedens nuværende og fremtidige produkter er en værdifuld og overbevisende differentiering. Du skal søge mod forskelligheden, hvis din virksomhed skal kunne gøre en stor forskel på såvel nutidens som fremtidens markeder.

Den strategiske ramme er et simpelt værktøj, du kan bruge til at ændre dit lederskab fra at beskytte den nuværende succesformular til at fokusere på forløsningen af din virksomheds sande potentiale.

Når du leder din virksomhed med det formål at forløse dens sande potentiale, bliver det meget lettere for dig at give fremtiden mere plads i forhold til den krævende og udfordrende nutid.

I så fald handler fremtiden ikke om problemer og frygt for at din virksomhed skal miste sin succes men i stedet om at udnytte nogle nye helt fantastiske forretningsmæssige muligheder.

Sig farvel til mageligheden. Byd velkommen til den kontinuerlige transformation og forløsningen af din virksomheds sande forretningsmæssige potentiale.



















**Case-story:  
KK Wind  
Solutions**

## Resultater

Udvikling af KK Wind Solutions til at være en mere markant virksomhed med en stærkere differentiering i markedet.

- En styrket korpsånd
- Markant tilgang af nye kunder
- Tre års vækst på top- og bundlinjen
- En klar vision og plan for virksomhedens transformation

## Udgangspunktet

KK Wind Solutions er en af pionererne i vindbranchen som opfinder af den første elektriske styring til en vindmølle.

Virksomheden var i vækst, men det forretningsmæssige fundament var for spinkelt med kun én enkelt kunde.

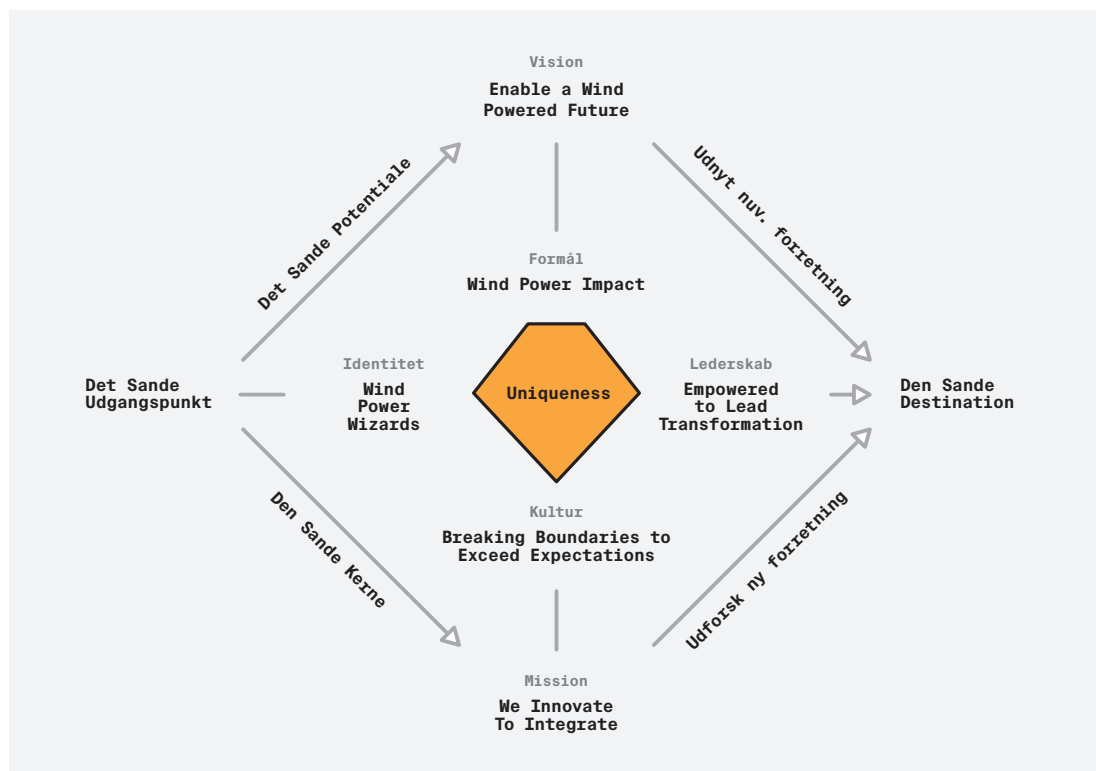
Virksomhedens identitet var for anonym og kulturen for introvert.

## Processen

Jeg begyndte udviklingsarbejdet med KK Wind Solutions i 2013 sammen med virksomhedens direktion.

Arbejdsprocessen har inkluderet følgende faser:

- Udfordring af virksomhedens strategi (herunder muligheden)
- Udvikling af og formulering af strategiske definitioner
- Udvikling og eksekvering af koncept for strategi implementering
- Kontinuerlig udfordring og sparring med henblik på at sikre virksomhedens transformation



Det var formuleringen af virksomhedens mission "We Innovate to Integrate", der for alvor satte gang i forandringerne.

KK Wind Solutions sætter nu de nye standarder inden for elektriske kontrolsystemer til vindmøller med det klare mål at sikre den ultimative integration med nøglekunder som Siemens, Vestas og Servnion.

KK Wind Solutions er godt på vej til at udvikle sig til at blive en global tanke- og markedsleder på sit felt inden for vind-industrien.

KK Wind Solutions blev i slutningen af 2016 solgt til investeringsvirksomheden Solix med henblik på at accelerere virksomhedens vækst yderligere.



## **Henrik Hyltdgaard**

Henrik Hyltdgaard arbejder med at transformere succesrige virksomheder fra en tilstand af magelighed til den udvikling, der kan sikre fremtidens konkurrenceevne, accelerere væksten og forløse virksomhedernes sande potentiale.

Henrik skriver lige nu på opfølgeren til Sult i Paradis. Bogen forventes udgivet i foråret 2018.

### **Kontakt**

[henrikhyltdgaard.com](http://henrikhyltdgaard.com)

[linkedin.com/in/henrik-hyltdgaard](https://www.linkedin.com/in/henrik-hyltdgaard)

—

**hh@henrikhyltdgaard.com**

**+45 2082 2805**