

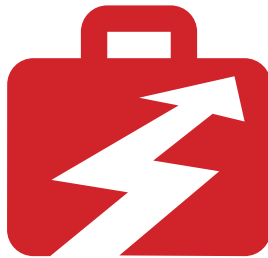
Fremtidsstarter

*En praktisk guide til at genfortolke
og transformere din virksomhed*



Medforfatter til
Sult i paradys

Henrik Hylgaard



Fremtidsstarter

*En praktisk guide til at genfortolke
og transformere din virksomhed*

Fremtidsstarter

Af Henrik Hylgaard © 2018

Forlaget Memoris © 2018

1. udgave, 1. oplag

Omslag: Ineo Designlab

Indhold: Ineo Designlab

Trykt hos Aurumprint

Trykt i Litauen

ISBN: 9788793681101

www.fremtidsstarter.dk

Indholdsfortegnelse

05	Forord 1: Rasmus Ankersen
09	Forord 2: Karsten Okholm Larsen
13	Forord 3: Andrea Kates
17	Indledning: Tyvstart på fremtiden
23	Kapitel 1: Angrib den profitable fremtid
63	Kapitel 2: Surf på bølgerne af forandring
103	Kapitel 3: Redesign virksomhedens DNA
129	Kapitel 4: Stop aldrig med at starte op
162	Tak
164	Kildeliste

Forord 1: Rasmus Ankersen

Gennem de sidste fem år har Henrik Hyltdgaard, forfatteren til denne bog, været min måske mest udfordrende og berigende kilde til inspiration. Jeg vil ikke tøve med at sige, at vores tætte samarbejde har haft en afgørende indflydelse på, at mine bøger i dag sælges over hele verden, og at mine ideer er anerkendte og efterspurgt i det internationale erhvervsliv. Ved at have slået op på de første sider af denne bog, har du også valgt at indtræde i korridoren til et samarbejde med Henrik Hyltdgaard. Måske har du fået bogen anbefalet af en af Henriks kunder. Måske blev du nysgerrig og købte den, efter du havde hørt et af hans foredrag. Måske er du bare tilfældigt faldet over den, fordi arbejdet med at flytte din virksomhed til et nyt niveau naturligt interesserer dig.

Uanset hvordan du er kommet på sporet af Henrik Hyltdgaards arbejde og ideer, kender du ham med stor sandsynlighed ikke lige så godt som jeg, og derfor vil jeg tillade mig at give dig et par gode råd med på vejen - mere præcist to råd, der kan sikre, at du får det maksimale ud af dit møde med Henrik, hvad end det blot bliver ved bogen, eller det måske - som i mit tilfælde - udmønter sig i en årelang kilde til inspiration.

1. Vær parat til at gøre det, der skal til

Mange mennesker læser bøger for at blive motiveret. Hvis du tror, at du med denne bog har købt dig til motivation, så tro om igen. Du vil blive radikalt udfordret og dybt inspireret, men motiveret? Nej. Motivation er for amatører. Mit samarbejde med Henrik Hyltdgaard har lært mig, at han som ingen andre kan åbne min horisont og få mig til at se muligheder, jeg ikke så før. Når jeg troede, at jeg stod på toppen af Mount Everest, fik han mig til at se, at det egentligt bare var et plateau på vej op ad Himmelsbjerget. Den følelse er jeg overbevist om, at denne bog også vil efterlade dig med. Men én ting er at se en ny bjergtop, en anden

ting er at komme derop. Det kræver dedikation og villigheden til at gøre ikke blot dit bedste, men det, der skal til. Har du ikke allerede en stærk motivation for at flytte din virksomhed til et nyt niveau, så vil resultatet af at læse denne bog være skuffende.

Henriks "framework" skal du se som et gennemtestet og effektivt navigationssystem, der kan tage dig til nye bjergtoppe, men er du ikke parat til at levere en ekstraordinær indsats, kommer du aldrig derop. Motivation er adgangsbilletten til overhovedet at være med på den rejse, du nu skal ud på.

2. Vær parat til at svømme imod strømmen

Vil du skabe en ekstraordinær virksomhed, skal du være modig. Du skal turde se markedet og ikke mindst dig selv på en ny måde. Du skal turde bryde med konventionerne og gå ned ad stier, der er ubetradte. Når alle de andre zigger, skal du zagge. Du skal turde at blive unik. Og derfor skal du, før du dedikerer din tid til at læse denne bog, spørge dig selv: Er jeg parat til at svømme imod strømmen? Er du ikke det, så bare stop nu og sæt bogen på hylden igen.

Jeg taler af erfaring, når jeg siger, at Henrik Hyldgaard kommer til at presse dig ud af din komfortzone, for det at vise hvem du inderst inde er som virksomhed og det at skille dig ud fra flokken kan ofte virke utrygt i starten. Men jo mere du går ind i den proces, jo større bliver din autenticitet og din gennemslagskraft som virksomhed over for dine kunder.

Jeg vil love dig, at har du modet til at gå ind i den proces, som Henrik beskriver i sin bog, kan udbyttet være større, end du nogensinde havde forestillet dig. Kun de døde fisk flyder med strømmen.

God læsning og god rejse

*Rasmus Ankersen
Bestyrelsesformand FC Midtjylland,
Director of Football Brentford FC.
Forfatter til bøgerne En Vinders DNA,
Leder DNA, Guldminerne og Sult i Paradis*

Forord 2: Karsten Okholm Larsen

Det har vel aldrig været nemt at arbejde med strategi og dermed forudsige nøjagtigt, hvordan fremtiden bliver, uanset om man arbejder i det private erhvervsliv eller i en offentlig virksomhed. Som tiden flyver, og globaliseringen går sin sejrs gang, stiger kompleksiteten ganske væsentligt. Samtidig bliver der til stighed mere konkurrence ude på markederne. I det lys må man så også forvente, at strategiarbejdet bliver en væsentlig mere kompleks opgave at håndtere. Efter at have arbejdet med strategi igennem snart mange år for nogle af de store og kendte danske brands som B&O og LEGO, kunne man derfor nemt forledes til at tro, at strategiarbejdet i en mellemstor dansk virksomhed som KK Wind Solutions ville blive forholdsvis overkommeligt.

Men vækst, globalisering, ændrede strategier hos kunder og behård konkurrence kom til at betyde, at de metoder, jeg havde været med til at anvende tidligere, hurtigt viste sig ikke at være tilstrækkelige. Vi måtte derfor have udviklet en for os helt ny måde at arbejde med strategien på. Baggrunden skal nok til dels findes i, at vindbranchen stadig er en lidt umoden industri, som de senere år har været præget af stor usikkerhed og uforudsigelighed med mange bevægelige dele.

Vi gik i gang med søgningen efter en anden metode til at arbejde med strategien, og det var i forbindelse med dette, at vi fik etableret et meget tæt samarbejde med bogens forfatter Henrik Hyldgaard.

Her fandt vi en samarbejdspartner, som kunne hjælpe os med at løse op for de elementer i strategiarbejdet, vi ikke rigtigt kunne få passet ind de modeller, vi tidligere havde anvendt. Samtidig skulle vi i lyset af den stadig kraftigt stigende konkurrence i

markedet kunne arbejde med modeller, som havde muligheden for et meget stringent fokus på forretningen samt forbedringer af denne.

Efter at vi nu har fulgt modellen/metoden igennem flere rul, med diverse ændringer/tilføjelser, må det uden tvivl betegnes som en stor succes. Der er en klar retning på, hvor vi skal hen, og det ser ud til, at den gældende strategi kan forstås af alle medarbejderne i virksomheden. Det betyder, at de alle trækker i samme retning, og så er det jo meget nemmere at nå sine mål. Denne "alignment" er utrolig vigtig i en stadig mere kompleks verden med et globalt set-up og stadig flere kulturer, som skal forenes.

Vi ved i dag, at modellen og metoden, som beskrives i denne bog, virker, og kan tage de rette hensyn til både de hårde og bløde sider af strategiarbejdet i en konstruktiv og fremadrettet kontekst, som giver gode muligheder for at begå sig i en meget både dynamisk og global verden.

Det er mit helt klare indtryk, at rigtig mange virksomheder i alle størrelser gør alt for lidt ud af at arbejde med virksomhedens strategi. Samtidig er det min opfattelse, at de, der bruger tid på det, meget ofte får det gjort alt for overfladisk. Det bevirker så, at de ikke finder ind til deres reelle kerne og kompetencer. Det medfører i den sidste ende, at der udarbejdes strategier, som slet ikke tager tilstrækkelige hensyn til deres virksomheds reelle markeder, reelle konkurrencesituation, faktiske kernekompetencer og dens gode og loyale medarbejdere. Dermed er der stor risiko for, at rigtig mange af virksomhedens interessenter bliver skuffede over resultaterne.

Årsagen til det meste er, at man alt for ofte får gjort alt for lidt ved sagen, og får det gjort for sent. Gennem mine mange år på arbejdsmarkedet er det min opfattelse, at det er den fejl, de fleste ledere begår igen og igen.

Forklaringerne er mange, men de fleste gange er det fordi der tages for mange hensyn, og vi er håbløse optimister. Specielt hvis det, der skal gøres, ikke er helt så rart at gennemføre. Få nu tingene gennemført, så snart de presser sig på!

Jeg kan erfaringsmæssigt sige, at tingene meget hurtigere bliver nemmere og resultaterne bedre, hvis der gøres det nødvendige og realistiske i tide. Risikoen for at gøre for meget for tidligt er stort set ikke-eksisterende. Og skulle det ske, finder vi helt sikkert hurtigt en løsning på dette. Jeg har mange eksempler på, at det, der skulle have været gjort meget mere tidligere og næsten ingen eksempler på det, der blev gjort, var for hurtigt eller for meget. En af grundene til det er, at vi som ledere og beslutningstagere nemt bliver bange og måske ikke er helt sikre på, at vi kan gennemskue alle konsekvenser. Med andre ord er det måske modet, der svigter.

Hvis du har modet, så gå i gang med at læse denne bog. Den kan give dig og din virksomhed en bedre og mere lys og sikker fremtid, men du skal ikke nødvendigvis tro, det bliver nemt. Der skal nemlig graves dybere og mere intenst, end du nok typisk har gjort i dit tidligere strategiarbejde. Til gengæld vil du blive beriget med en indsigt og et fremtidsperspektiv, du nok ikke har set tidligere.

Rigtig god læselyst med håbet om en bedre fremtid for dig og din virksomhed.

*Karsten Okholm Larsen
40 år i B&O, LEGO, Flextronics
og KK Wind Solutions*

Forord 3: Andrea Kates

I 2012 sad jeg på mit kontor i Californien, og min telefon ringede. Personen i den anden ende var Henrik Hyldgaard. Han var ved at organisere en lederkonference om strategisk transformation i Skandinavien og ønskede, at jeg skulle være hovedtaler.

Henriks perspektiv på udvikling af virksomheder matchede 100% med det arbejde, jeg havde udført på den anden side af kloden med virksomheder som Allstate, Cisco, Audi og Shell og den forskning, jeg havde udført med GE, EMC og PF Changs for at skrive bogen *Find Your Next*.

Henrik og jeg så begge et stort behov for nye værktøjer og nye tankegange for virksomheder, der ønskede at komme sikkert ind i fremtiden.

Lederkonferencen var det første skridt mod et stærkt samarbejde med Henrik. Som et resultat af samarbejdet har jeg været heldig at holde kontakten til det skandinaviske erhvervsliv gennem Business Institute i Aalborg, hvor jeg har fungeret som gæsteunderviser. Business Institute har uddannet ledere fra nogle af de dygtigste virksomheder i Skandinavien: LEGO, Siemens, Grundfos og Vestas.

Henrik fungerer som min faste strategiske udfordrer på de projekter, jeg leder i USA (Intel, Ford, Ystrategies), Latinamerika (Corso) og Asien (Fujitsu). Hans talent for at genfortolke forretningsmuligheder hjælper mig hele tiden til at finde nye idéer og vækstmuligheder uden for de mere åbenlyse og traditionelle retninger.

Jeg lever midt i Silicon Valley, hvor begreber som innovation og disruption er en del af mit daglige leksikon. Men det er sjældent at finde en praktisk, trin-for-trin tilgang, der som *Fremtidsstarter* er designet til at komme i gang med dette vigtige arbejde.

Enhver leder fra ethvert firma, der ønsker at bevæge sig ud over deres nuværende tænkning om strategi, bør efter min mening anvende *Fremtidsstarter*-principperne til at flytte sig fra frygtens univers til selvtillid, udvikling og handling.

Bogen skitserer en solid og afprøvet tilgang til at låse op for potentialet i de innovative teknologier og forretningsmodeller, der driver markedsledelse i dag.

Det er mit forslag, at vi alle omfavner de foreskrifter, der er beskrevet i *Fremtidsstarter*. Ligegyldigt hvilken industri. Eller hvem vores nuværende kunder er. Gør *Fremtidsstarter*-principperne til en del af din ledelseskultur, og bliv på den måde bedre til at konvertere trends til nye forretninger og fremgang i din virksomhed.

Omfavn dit indre mod. Bliv en ny type leder. Eliminer mageligheden. Opret forbindelse med nye samarbejdspartnere. Bliv aktører i det globale økosystem. Insister på at komme uden for virksomhedens fire vægge, så du kan engagere dig med folk, du aldrig har mødt.

Grib telefonen. Ring til en person, du ikke kender, ligesom Henrik gjorde i begyndelsen af vores forhold.

Bed dem om at indgå i et nyt samarbejde, der kan ændre din og deres nuværende tænkning.

Når du har klarhed om, hvor vigtigt det er at bringe nye mennesker, tanker og idéer ind i dit system, så kan du forkorte din vej til at blive en sand *Fremtidsstarter*.

*Andrea Kates, CEO I-Scale Corporation (i-scale.io)
San Francisco, Californien*

Indledning: Tyvstart på fremtiden

I 2013 var jeg med til at skrive bogen *Sult i paradiset – opgøret med mageligheden* sammen med Rasmus Ankersen.

Sult i paradiset beskriver, hvordan succes nærmest helt automatisk avler magelighed. Endda i en sådan grad, at selv de mest succesrige virksomheder kan blive ramt af markant tilbagegang på relativt kort tid efter at have opbygget en stærk position på markedet.

Jeg har siden udgivelsen udelukkende været beskæftiget med at skabe sult i paradiset hos en række danske virksomheder. De har været vant til succes. Godt nok på forskellige niveauer og af forskellig varighed. I løbet af årene har jeg fået en stærk fornemmelse for, hvad det er for nogle forhold, der føder mageligheden, og hvordan man som virksomhedsleder kan bekæmpe den mest effektivt.

Det er den viden og de erfaringer, der er beskrevet i *Fremtidsstarter*.

Principperne, metoden og eksemplerne i bogen er universielle og anvendelige for enhver virksomhedsleder, der ønsker at bringe sin virksomhed på forkant med fremtidens markeder. Uanset størrelse, type og branche.

I bogen møder du berømte virksomheder som Amazon, Apple, Blockbuster, Facebook, Google, Netflix, Nike og Nokia. Men du møder også nogle af de virksomheder, som jeg selv har beskæftiget mig med hen over de seneste år. Du vil læse om mit arbejde med virksomheder som IT Relation, KK Wind Solutions og Sun-Air of Scandinavia.

IT Relation var en lille virksomhed med 25 medarbejdere og relativt små økonomiske resultater, da jeg begyndte at arbejde med dem for 8 år siden. I begyndelsen af 2018 havde virksomheden mere

end 370 medarbejdere og status som en af de hurtigst voksende virksomheder i den danske IT-sektor.

KK Wind Solutions er en af vindbranchens absolutte pionerer (KKWS udviklede det første elektriske kontrolsystem til en vindturbine i 1978). Virksomheden har de seneste fem år ikke bare været i konstant udvikling, men også fordoblet omsætningen.

Sun-Air of Scandinavia er en familievirksomhed, der har haft et stærkt overlevelsesgen i den meget omskiftelige flybranche. Sun-Air er lige nu er i gang med både sit første generationsskifte og en succesrig transformation fra flyselskab til moderne luftfartsvirksomhed.

Du møder alle tre virksomheder i bogen og vil opleve, hvordan de på hver deres måde har været en smule fastlåst af fortidens succes.

De har alle haft behov for både at forholde sig kritisk til deres nuværende drift og konstruktivt til fremtidens forretningsmæssige muligheder. Ærligheden i forhold til, at der var noget, de burde gøre anderledes samt åbenheden i forhold til, at der var så meget mere, de kunne lykkes med, har vist sig at være ret afgørende for at sikre den fortsatte succes i de ovennævnte virksomheder.

Den form for magelighed, jeg arbejder med, handler altså ikke om medarbejdere, der er blevet lidt for godt vant og afslappede. Det er ledelsens "mindset" og adfærd, jeg har fokus på. Nærmere bestemt den mangelfulde ledelse, der gør, at en virksomhed ikke får udviklet nye konkurrencefordele og profitable forretninger i rette tid.

I en turbulent verden, hvor en virksomheds marked og forretningsgrundlag kan forandre sig væsentligt på relativt kort tid, er evnen til udvikling altafgørende. Det er således altid ledelsens og

ikke medarbejdernes manglende indsats, der får en virksomhed til at gå i stå, tilbage og til sidst helt ned.

Der er efterhånden mange beviser på, at det hele går lidt for hurtigt til, at man som leder kan tillade sig at være afventende og langmodig.

Den teknologiske udvikling er eksplosiv. Det samme er væksten for de mest succesrige entreprenører som for eksempel Facebook, Tesla, Airbnb og Uber. Den gennemsnitlige levetid på Standard & Poor's' Top 500 liste af virksomheder er faldet fra 33 år i 1964 til 24 år i 2016, og forventes at falde til bare 12 år i 2027. Det er måske den stærkeste indikator af, at konkurrencefordele og forretningsmodeller ikke længere er langtidsholdbare.

Pointen er, at du skal gå i gang med at udvikle og forandre din virksomhed lang tid før, en eventuel stagnation eller tilbagegang på markedet råber det ind i ansigtet på dig.

Din virksomheds transformation skal helst gennemføres, mens virksomheden er på toppen. Sprængfyldt med selvtillid og ressourcer. Innovationen har de bedste vilkår, når overskuddet og troen på fremtidens muligheder står i fuldt flor. Venter man, til de store forandringer er en absolut nødvendighed, bliver man som ledelse for hårdt presset. Både mentalt, økonomisk og tidsmæssigt.

Du bliver nødt til at tyvstarte på udviklingen af fremtidens udgave af din virksomhed.

De modige og innovative spring fremad er både forudsætningen for at fastholde konkurrenceevnen, overleve og etablere helt nye niveauer af succes for din virksomhed på fremtidens markeder.

Du skal være din virksomheds *Fremtidsstarter*

Alle de virksomhedsledere, jeg møder, er helt med på, at der er opstået nye vilkår for at lede deres virksomhed. Men det er en vanskelig ledelsesmæssig opgave at udvikle fremtidens forretninger samtidig med, at man skal håndtere hverdagens krævende drift.

Især hvis man ikke lige ved, hvordan man rent praktisk skal angribe fremtiden på en målrettet og effektiv måde.

Så falder man hurtigt tilbage til at fokusere alle sine ressourcer på at løse opgaven med at eksekvere den nuværende forretning. Det er den opgave, man kender bedst. Og måske også den opgave, man føler sig bedst kvalificeret til at løse.

Jeg har gennem de seneste år udviklet, testet og anvendt en effektiv metode til at blive, det jeg kalder for en *Fremtidsstarter*. Første skridt er at få virksomhedsledere til at forholde sig til både fremtidens reelle muligheder og risici med henblik på at igangsætte virksomhedens nødvendige transformation. Næste skridt er at gennemføre en proces, der skridt for skridt definerer, planlægger og gennemfører transformationen.

Det er en metode, der tager et positivt afsæt i troen på, at alle virksomheder kan komme til at kunne noget andet og meget mere i fremtiden end det, de kan lige nu. Ikke alt men præcist det, der forløser deres sande potentiale.

Først forholder vi os helt overordnet og visionært, men samtidig meget konkret til virksomhedens potentiale på længere sigt. Det er i denne fase, vi får etableret en ny forståelse af virksomhedens muligheder. Forudsætningerne for virksomhedens drift løftes, så overliggen for virksomhedens fremtid kan hæves.

Når man først begynder at kunne se omridset af en fabelagtig fremtid, så har man meget nemmere ved at få sig selv til at prioritere og investere i den.

Dernæst forholder vi os målrettet til virksomhedens DNA og ledelse samt ikke mindst hvilket "mindset", der skal til for at forløse det fremtidige potentiale.

Det er denne faste rytme i det praktiske arbejde, som bogens kapitler kredser om i en logisk rækkefølge.

Undervejs i bogen finder du de øvelser, som jeg gennemfører med de virksomhedsledere, jeg arbejder sammen med. Øvelserne er enkle, men kræver åbenhed, diskussion og tid at gennemføre.

Bogen er ikke nogen facitliste eller trylleformular, når det kommer til den strategiske transformation af din virksomhed. Bogen er en praktisk guide til at få taget hul på arbejdet med at udvikle og forandre din virksomhed, inden det er for sent.

Brug bogen som inspiration til at blive din virksomheds
Fremtidsstarter.

Du kan blive lederen, der går forrest i den modige, innovative og offensive udvikling af virksomheden samtidig med, at du fortsat leverer de gode resultater på bundlinjen.

Lederen, der ikke bare evner at føre sin virksomhed sikkert ind i fremtiden, men også formår at forløse virksomhedens sande potentiale.

Kapitel 1

Angrib den profitable fremtid

Sådan får du startet din virksomheds nødvendige transformation

Nogle sidder i skyggen i dag, fordi en anden plantede et træ for længe siden

Alt for mange virksomheder spilder deres talent og risikerer deres eksistensberettigelse, fordi de ikke forholder sig offensivt til fremtiden. Det er min klare opfattelse efter 25 års arbejde med at skabe udvikling i danske virksomheder.

Det er ligegyldigt, om din virksomhed er ekstremt succesrig og berømt eller mere ordinær og ganske ukendt. Din virksomhed bliver nødt til at arbejde innovativt i forhold til fremtiden. Det er en grundlæggende forudsætning for såvel den basale overlevelse som den ekstraordinære succes.

Din virksomheds nuværende produkter, brands og forretningsmæssige platform kan aldrig give dig andet og mere end en fortsættelse af den nuværende vækstkurve. Det er du måske også rigtigt godt tilfreds med. Muligvis er det præcist det, du ønsker dig mest af alt. Sandsynligvis er det så også den ambition, du leder din virksomhed efter. Det vil i hvert fald være det menneskeligt set mest naturlige.

I dette kapitel vil du høre om, hvordan Sun-Air og andre mere berømte virksomheder har måttet indse, at et alt for kortsigtet perspektiv reelt set er det, der udsætter en virksomheds fremtid for den største risiko. Jeg giver et bud på, hvordan du kan slippe fri af den kortsigtede tænkning gennem et samtidigt fokus på eksekvering af virksomhedens nuværende forretning og udviklingen af fremtidens profitable forretninger. Det er denne

både og-tilgang til at lede virksomheden, som kniber mest for de fleste ledere.

De fleste mennesker og virksomhedsledere har en begrænset horisont for deres tilfredsstillelse. Vi er ganske enkelt grådige på den korte bane og træffer beslutninger efter at maksimere vores situation her og nu.

Problemet med denne adfærd er, at et isoleret fokus på at optimere forretningen på kort sigt meget vel kan forhindre optimeringen af virksomhedens resultater på længere sigt. Virksomhedens fremtidige konkurrence- og indtjeningsevne afhænger jo af, at man bruger tilstrækkelige ressourcer på en visionær udvikling af både virksomhedens produkter og forretningsmodel. Og det er den disponering, som de fleste virksomhedsejere og -ledere har det lidt svært med, når det kommer til stykket i både og-lederskabet.

Årsagen til problemet er helt simpelt, at vi tillægger de kortsigtede muligheder langt større værdi end de langsigtede.

De kortsigtede gevinster ligger lige foran os. Klar til at blive taget hjem i det nuværende regnskabsår. Vi skal bare fortsætte med at drive forretningen, som vi gør lige nu.

De langsigtede gevinster derimod føles uvirkelige og fjerne, fordi vejen til at indløse dem føles usikker og uoverskuelig. Hvis vi da i det hele taget løfter blikket og orienterer os mod fremtidens forretningsmæssige potentiale.

Hvis vi skal være helt ærlige over for os selv, så er det nok nærmere fordi, det er meget nemmere for os at arbejde med det, som vi kender og forstår, end den ukendte og usikre fremtid for vores virksomhed.

Fugleflokken på taget har ganske enkelt ingen chance i forhold til den saftige grillkylling inde i ovnen. Kyllingen er klar til at blive spist. Fuglene på taget skal derimod først indfanges og klargøres, inden vi kan sætte tænderne i dem.

Vil du erobre en profitabel fremtid for din virksomhed, skal du kunne modstå en vis portion af de økonomiske fristelser på kort sigt for at kunne høste de sandsynligvis langt større gevinster på lang sigt.

Vi er ved roden af forklaringen på, at succes meget vel kan blive til fiasko for både mennesker og virksomheder. Vi får ikke sået de marker, vi skal høste i fremtiden, fordi vi bliver for grådige i nutiden.

Måske er du også begyndt at forestille dig, hvor stor en værdi dine aktier vil have om fem år, hvis din virksomheds vækst fortsætter, som det ser ud i dag? En forestilling der ovenikøbet kan føles realistisk, når du kigger tilbage på de foregående års gode resultater.

Forestillingerne om den profitable fortsættelse af virksomhedens nuværende succesrige forretning er nok også blevet skrevet ind i en gylden femårsplan. I har vel kalkuleret med 10-20% årlig vækst i omsætningen og minimum den samme stigning i indtjeningen.

I forventningerne er kyllingerne slagtet, plukket, marineret og sat i ovnen. Det bliver et festmåltid uden lige. Alle fra mindretalsaktionærer i ledelsen til kapitalfonden og familiemedlemmerne er allerede begyndt at slikke sig om munden.

Det er jo altså ikke så svært at slå en lige linje henover fem regnskabsår med en hældningskoefficient, der føles både ambitiøs, tilfredsstillende og aldeles realistisk, når du kigger bagud.

At fortsætte den nuværende succesrige forretning er ikke længere noget, som blot er din målsætning som leder. Det er blevet til en attraktiv vækstkurve, en klar forventningsafstemning og din ledelsesmæssige opgave.

Følger du ikke planen til punkt og prikke, vil spørgsmålene til dig begynde at hobe sig op. Ikke så meget i forhold til, om den simple fremskrivning af virksomhedens nuværende succes er udtryk for dygtig strategisk tænkning. Spørgsmålene vil handle om, hvad du og dine medarbejdere har gjort forkert. Og hvad I kan gøre bedre for at sikre, at I indhenter den omsætning og indtjening, der mangler i forhold til det aftalte.

Bordet er jo allerede dækket op på den fineste måde. Gæsterne er inviteret for længe siden. Få nu skruet op for varmen i ovnen! Det er reelt set det eneste, bestyrelsen siger til dig.

Ingen overvejer, om den "kolde" ovn i virkeligheden skyldes, at sikringen til elektriciteten er sprunget.

Tiden er slangen i paradiset

Historisk set har man kunnet udnytte et markedsgennembrud og en succesrig forretningsmodel med et godt økonomisk afkast over længere tid. Gennem generationer og samfundsmæssige kriser. Ja sågar fra den ene kapitalfond til den anden og videre til den næste. Sådan har det været, og sådan er det fortsat i et vist omfang. Når en virksomhed først får rigtigt godt fat i markedet, kan den komme langt og leve godt og længe på dette grundlag.

Ja, faktisk så længe, at man meget nemt kommer til at lede sin virksomhed i den tro, at man bare kan fortsætte med at gøre præcist det, der har givet og fortsat giver virksomheden sin succes.

De mange år uden forstyrrelser på markedet, kontinuerlig vækst og konsolidering kommer meget nemt til at føles som en evighed. Både hundrede, fem og to års konstant fremgang kan føles som en uendelig succes.

Det er således meget forståeligt, hvis du leder din virksomhed efter at fortsætte virksomhedens nuværende profitable forretning. Fundamentet for at udnytte konkurrencefordelene synes jo at være så stabilt, at man ikke kan se det falde sammen.

Lad os spole tiden cirka femogtyve år tilbage for at finde et klassisk eksempel på, hvordan mange års succes kan blive afløst af fiasko.

I 1990'erne blev markedet for legetøj ramt af den digitale bølge. MP3-afspillere og håndholdte videospil som fx Nintendos Gameboy blev børnenes nye yndlingslegetøj.

Konsekvensen var mærkbar for den danske virksomhed LEGO med de velkendte legoklodser. Omsætningen i LEGO stagnerede fra 1994 – 1998. Det skete på trods af, at LEGO's introduktion af nye produkter blev fordoblet i samme periode. Det "nye" var imidlertid en simpel fortsættelse af det "gamle". Den samme type legoklodser til at bygge den samme slags klassiske temaer. Stadig brandmanden på brandstationen. Bare i en lettere moderniseret udgave.

De nye LEGO-produkter var alt for traditionelle og analoge i forhold til den mere science fiction-orienterede digitale verden, som vores børn havde flyttet sig videre til. Produktudviklingen i LEGO var blevet for statisk, konservativ og alt for indadskuende. Men samtidig også en grusom stor meromkostning. LEGO fik underskud på driften for første gang og måtte afskedige mere end 1000 ansatte.

Halvfjerds år med fremgang havde gjort LEGO blind på udviklingen i kundernes behov, og derfor var de ude af stand til at udvikle de produkter, der kunne dække behovene.

Der er til hver en tid et bredt og dybt gab mellem kundernes nuværende og fremtidige behov. De produkter, kunderne foretrækker i dag, er næppe de produkter, de vil have i fremtiden.

Problemet består i, at du ikke kan se gabet mellem nutidens og fremtidens kundebehov, men det bliver principielt større og dybere for hver dag, der går.

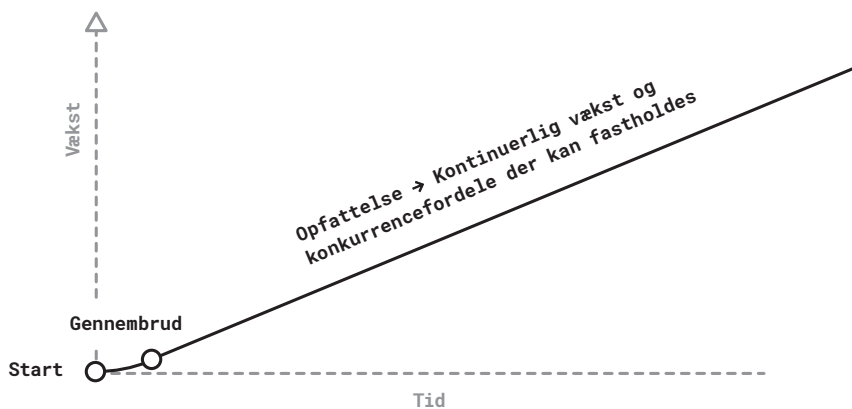
Gabet kommer først til syne, når de nye, interessante og værdifulde produkter og serviceydelser introduceres, og din virksomheds kunder begynder at købe netop dem i stedet for.

Det føles altid pludseligt, når efterspørgslen efter en virksomheds produkter falder. Men det er i realiteten en udvikling, der har været længe undervejs.

Det er tiden, der er slangen i den succesrige virksomheds paradís. Den tilsyneladende ubrydelige succes får virksomheder til at stå stille i en verden, der bevæger sig hurtigere end nogensinde før.

Tiden er slangen i paradiset

Figur: Illusionen om virksomhedens kontinuerlige vækst



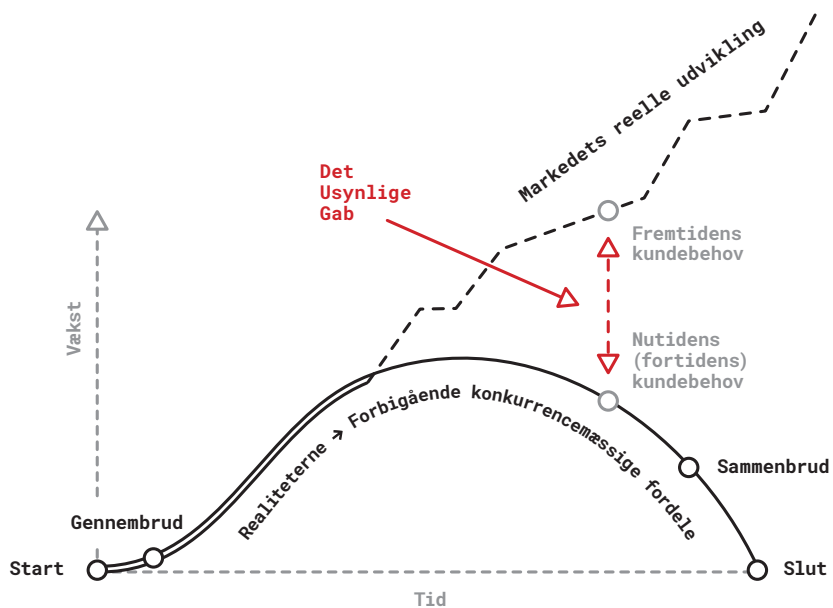
De mange års succes føles uendelige og ubrydelige.

Illusionen om kontinuerlig vækst etableres under nedenstående falske forudsætninger:

- *Konkurrentlandskabet er stabilt*
- *Fremtidens kundebehov bliver som nutidens*
- *Virksomhedens konkurrencefordele kan fastholdes*

Tiden er slangen i paradiset

Figur: Det usynlige gab mellem fremtidens og nutidens kundebehov



Din virksomhed fortsætter med at producere nutidens succesrige produkter baseret på nedenstående livsfarlige beslutninger:

- *Isoleret fokus på at udnytte virksomhedens nuværende succesrige forretningsmodel*
- *Maksimering af virksomhedens økonomi gennem den succesive optimering af det ene årsregnskab efter det andet*
- *Forventningsafstemt fem års vækstplan baseret på fortsættelsen af den nuværende succesrige forretningsmodel*

Nye eller eksisterende udbydere lancerer nye produkter med markant større værdi for kunderne.

Det usynlige gab mellem nutidens og fremtidens kundebehov bliver til en realitet og ganske synlig med store konsekvenser for din virksomhed i form af stagnation, tilbagegang og et eventuelt sammenbrud.

Velkommen til uforudsigeligheden

Det er entreprenørernes århundrede.

Nystartede virksomheder rider det vildeste ridt på ryggen af den eksplosive teknologiske udvikling.

De hastige teknologiske fremskridt samt den nye mere "lean" tilgang til entreprenørskabet føder hele tiden en stigende mængde af virksomheder med en tilsvarende eksplosiv vækst.

Det er virksomheder, der evner dels at skabe konkurrencedygtige produkter på rekordtid dels at skalere forretningen omkring de attraktive produkter med en kraftigt stigende væksthastighed.

Vi taler her om såkaldte eksponentielle organisationer med ekstreme væksthastigheder og global udbredelse på et år eller to.

Det er den form for "startups", der kan knockoute virksomheder, der er ganske godt tilfredse med deres stabile væksthastighed på 10% om året.

Traditionelt set har det taget mere end 20 år for en virksomhed på Fortune 500-listen at nå til en markedsværdi på 1 milliard US dollars.

For Netflix og Google tog det cirka 8 år. For Facebook 5 år, og for Uber knap 2 år.

Uanset hvor overskueligt og komfortabelt nutidens konkurrentlandskab synes at være for din virksomhed, så kan du ikke stole på det. De konkurrenter, du kan se i dag, er ikke nødvendigvis dem, din virksomhed kommer til at stå overfor i fremtiden.

Det eneste, du med sikkerhed kan stole på, er fremtidens store forandringer.

De er måske helt eller delvist usynlige og ukendte lige nu, men de rammer også din virksomhed på et tidspunkt.

Velkommen til uforudsigeligheden – en markedsplads, hvor den kortsigtede grådighed og illusionen om stabilitet er en særdeles farlig ledelsesmæssig cocktail.

Det er forståeligt, hvis du synes, at fortsættelsen af din virksomheds nuværende succesrige forretning er den mest oplagte målsætning. På sigt er det dog kun den rette og rettidige udvikling, der kan sikre virksomhedens fremtidige succes.

Ingen kan selvfølgelig vide helt præcist, hvornår og hvordan de markante forandringer af markedet indfinder sig. Den radikale innovation opstår jo gennem entrepreneuriske processer, hvor teknologien konstant flytter grænserne for de nye produkters indhold, formåen og værdi. Det er således individuelt fra marked til marked og fra virksomhed til virksomhed, hvornår stabiliteten og kontinuiteten bliver brudt.

Det er naturligvis også individuelt, hvor udsat en virksomhed er for, at markedet ændrer karakter helt og aldeles. Jo mere fysiske virksomhedens kerneprodukter er, og jo mindre de baserer sig på ny teknologi og nye trends, jo mindre udsatte er de umiddelbart for at miste deres grundlæggende relevans.

Lædermøbler og leverpostej kan jo sagtens gå af mode, men vil dog trods alt fortsat være netop det i en eller anden udgave. I hvert fald i den nærmeste fremtid. For hvem ved, hvad kunstig intelligens og virtuel virkelighed kommer til at gøre ved selv de mest fysiske og analoge produktområder om ti år?

Der er dog mange måder at miste eksistensgrundlaget på, hvis du leder din virksomhed med et isoleret fokus på at fortsætte den nuværende forretning.

Det store fald fra tinderne kan skyldes meget andet, end at virksomhedens kerneprodukt mister sit marked.

Isenesættelsen og symbolikken i jeres brand kan blive utidssvarende og uinteressant, hvis I holder fast i fortidens stil og tone for enhver pris. Det kan være, I mangler ideer til, hvordan I løbende kan forny jeres produkter på en værdifuld måde. Forretningsmodellen omkring kerneproduktet kan også blive ganske ineffektiv, hvis I ikke følger med tiden, tempoet og teknologien.

Det er livsfarligt, hvis du gør din virksomhed til et bureaukratisk bagudskuende museum, hvor enhver form for udvikling og forandring er umulig. Så risikerer I at miste eksistensgrundlaget, selvom markedet for jeres kerneprodukt måske forbliver intakt.

Det er tilsvarende risikabelt, hvis du gør din virksomhed til en fabrik, der kun kan producere præcist de produkter, den producerer lige nu. Så mister I med sikkerhed eksistensen, hvis markedet for jeres kerneprodukter forsvinder eller ændrer sig væsentligt.

Du og din virksomhed kan naturligvis sagtens stå over for en lang række profitable år ved at fortsætte jeres succesrige forretning, som den er lige nu. Uforudsigeligheden betyder jo netop, at det, der kan fjerne jeres nuværende forretningsgrundlag, ikke er noget, der kan forudsiges.

Jeg siger altså ikke, at I med sikkerhed vil mislykkes med den "exit strategi", som I måske allerede har aftalt med ejerne, hvis du insisterer på kun at fortsætte i stedet for også at udvikle og forandre.

Men du kan meget vel blive den leder, generation i familien eller kapitalfond, der trækker sorte per, hvis du tager markedsstabiliteten og den kontinuerlige vækst for givet.

Dyrk sandheden om fremtiden

Lige nu kigger du muligvis på et behageligt og lukrativt billede af din virksomheds fremtid. Billedet baserer sig på, at fremtiden bliver som nutiden. På billedet er det stabile marked fundamentet for din virksomheds kontinuerlige vækst og succes.

Det kan godt være, at billedet på kort sigt er ægte. Men på lidt længere sigt er det helt sikkert et falskneri.

Det er nutidens falske billede af fremtiden, der forhindrer dig i at få startet din virksomheds rejse mod fremtiden. Når den profitable fortsættelse af den nuværende succesrige forretning fremstår som en oplagt mulighed, så bliver den krævende, omkostningstunge og usikre udvikling og transformation af virksomheden til et knapt så attraktivt alternativ.

Apples og Nokias forhold til fremtiden i starten af dette årtusinde står i skærende kontrast til hinanden.

Allerede i 2005, mens iPod-salget slog alle rekorder, advarede Steve Jobs Apples bestyrelse med udtalelsen:

»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 iPhone som en kombination af en iPod, en mobiltelefon og internetkommunikation – et af de mest profitable produkter, der nogensinde er udviklet.

Nokias mere ignorante tilgang til fremtiden kan bedst illustreres med den berygtede udtalelse fra virksomhedens tidligere CEO,

Olli-Pekka Kallasvuo, fra 2008:

»Fra et konkurrencemæssigt synspunkt er iPhone kun at betragte som et nicheprodukt.«

Havde Nokia bare forstået, at iPhone i sin første version i virkeligheden satte en helt ny standard for brugeroplevelsen i en smarttelefon i stedet for at nedgøre iPhone som en halvdårlig telefon med et ikke-fungerende kamera, et meget ringe batteri og en alt for høj pris.

Havde Nokia bare indset, at konkurrenceevnen i fremtidens smarttelefoner ville afhænge af både software og hardware, og at deres Symbian-styreprogram var yderst kompliceret at anvende sammenlignet med Apples IOS.

Havde Nokia bare indset, at iPhone i de efterfølgende produktversioner ville sætte Nokias forretning under et stort pres, i stedet for at betragte den som et produkt med et begrænset publikum.

Ja, så var Nokia måske kommet i gang med at lave de nødvendige forandringer af deres produkter og softwareplatform, inden det blev for sent.

Man kan endda argumentere for, at Nokia helt tilbage i 2005 burde have set skriften på væggen i stedet for at slumre på toppen af sin store succes.

Her begyndte Apple at samarbejde med Nokias dengang hårdeste konkurrent Motorola om den såkaldte Rokr-telefon, der var den første telefon, der havde Apples iTunes-musikafspiller integreret. Steve Jobs præsenterede ovenikøbet telefonen som den første "iTunes Phone".

Rokr viste sig at være en middelmådig telefon trods iTunes-afspilleren og blev aldrig en succes. Samarbejdet sluttede i 2006, og Steve Jobs udtalte dengang:

»Vi ser projektet som noget, vi kan lære af. Det var en måde, at dyppe tæerne i vandet på.«

Et gigantisk vink med en vognstang til Nokia om en markant anderledes fremtid.

På markeder i forandring nytter det ikke noget at have en lemfældig omgang med sandheden. Det hjælper hverken at klappe sig selv på skulderen, stikke hovedet i jorden eller tro, at problemerne løser sig selv.

Det handler om at udforske og indse realiteterne for din virksomheds fremtid i stedet for at ignorere dem.

Fortidens succes tager din virksomheds profitable fremtid som gidsel, hvis du ikke er opmærksom på det.

Lad være med at falde i staver over din virksomheds fantastiske fortid. Og lad være med at stirre dig blind på jeres lækre men fiktive vækstkurve for de kommende fem år. Du skal i stedet bruge tiden på at få malet et mere reelt billede af din virksomheds fremtid.

Det reelle billede af din virksomheds fremtid inkluderer din virksomheds risiko for på sigt at miste sine konkurrencefordele men også muligheden for at accelerere væksten i forlængelse af teknologiens og samfundets hastige udvikling.

Billledet skal males ud fra fremtidens potentielle markante forandringer i stedet for nutidens stabilitet. Det er jeres viden om og

fornemmelser for udviklingen i alle de forhold, der har relevans for virksomhedens fremtid, I skal have helt op til overfladen.

Det uklare og usikre reelle billede af fremtiden er et langt bedre afsæt for at vurdere nødvendigheden af og de forretningsmæssige muligheder i virksomhedens transformation end det krystalklare billede af fortiden og nutiden.

Jeg starter derfor alle mine udviklingsforløb med at udfordre ledelsens glansbillede af fremtiden.

Formålet med øvelsen er at skabe en klar forståelse af, at virksomheden ikke bare kan afgrænse sin indsats til at fortsætte den nuværende succesrige forretning. Men naturligvis også at finde det positive og stærke afsæt for virksomhedens transformation. Måske ovenikøbet fremprovokere en forståelse af, at virksomheden holder sig selv fast i succes på et unødvendigt lavt niveau.

I har brug for en stærk modvægt til jeres illusion om bare at kunne fortsætte den nuværende forretning med stor succes.

Erkendelsen af behovet for og mulighederne i transformationen er det første og afgørende skridt på rejsen mod fremtiden for din virksomhed.

Det at vide, hvor virksomheden reelt står i nutiden, er en tilsvarende logisk forudsætning for at bringe virksomheden sikkert og succesrigt ind i fremtiden.

Øvelse: Mal det reelle billede af virksomhedens fremtid

Start med at blive enige om, at fremtiden aldrig bliver som nutiden.

Erkend at konkurrentlandskabet og kundernes behov rent faktisk forandrer sig ganske markant på et tidspunkt.

Accepter, at præmissen for etableringen af fremtidens succes er, at I transformerer virksomheden, inden det viser sig at være strengt nødvendigt.

Vær hellere lidt paranoid end magelig.

Gør sandheden til omdrejningspunktet for at vurdere virksomhedens fremtidige muligheder og risici. Også selvom sandheden om fremtiden er ganske uklar.

Se, om det kan lykkes at give nogle ærlige svar på nedenstående spørgsmål:

- *Er virksomhedens vækst aftagende eller stigende, og hvorfor?*
- *Er virksomhedens nuværende resultater udtryk for tidligere tiders store præstationer eller virksomhedens nuværende præstationer og kapacitet?*
- *Hvordan er bevægelserne i markedet og konkurrentlandskabet?*
- *Hvordan ser entrepreneurskabet ud på virksomhedens forretningsområde og beslægtede områder?*

- *Hvilke eksterne trends og hvilken teknologisk udvikling er i gang, og hvordan kan det påvirke virksomheden?*
- *Hvordan kan markedet og konkurrentlandskabet se ud om 1, 5 og 10 år?*

Vurdering af risiko

I hvor høj grad udsætter den forventede udvikling i teknologien, samfundet, konkurrentlandskabet og markedet virksomheden for risiko på følgende områder inden for 1, 5 og 10 år?

- *Kerneproduktet?*
- *Kerneproduktets nuværende konkrete form?*
- *Brandets stil, tone og udtryk?*

Vurdering af muligheder

Hvilke ekstraordinære muligheder for vækst giver den forventede udvikling i teknologien, samfundet, konkurrentlandskabet og markedet virksomheden på følgende områder inden for 1, 5 og 10 år?

- *Innovation og repositionering af virksomhedens nuværende kerneprodukt?*
- *Udvikling af helt nye forretningsmodeller?*

Få virksomheden til at pege fremad

I 2016 startede jeg samarbejdet med virksomheden Sun-Air of Scandinavia.

Sun-Air er grundlagt af ægteparret Niels og Gunhild Sundberg i 1978. Virksomheden beskæftiger i dag mere end 250 medarbejdere. De primære aktiviteter er ruteflyvning for franchisepartneren British Airways, drift af værksteder samt køb, salg og leasing af fly over hele verden. Dertil kommer virksomheden JoinJet, der arrangerer individuelle flyvninger for forretningsfolk, fodboldstjerner og andre VIP'er.

Virksomheden stod midt i et generationsskifte mellem virksomhedens ejer og stærke leder i mere end 35 år, Niels Sundberg, og sønnen Kristoffer Sundberg.

Et ledelsesmæssigt generationsskifte i en succesrig familievirksomhed er sjældent problemfrit. De to generationer refererer jo henholdsvis til fortiden og fremtiden. Og måske også den gamle og nye måde at drive og lede en virksomhed på.

Niels Sundberg er udover at være en passioneret pilot også en meget dygtig entrepreneur og forretningsmand, der har evnet at navigere Sun-Air til stor succes og en meget profitabel forretning gennem mere end tre årtier. Og det i en ekstremt turbulent branche. Læg dertil den karismatiske leder, der altid møder først ind på kontoret, går forrest, når problemerne skal løses, og møder medarbejderne i øjenhøjde. Syv dage om ugen, hvis det er det, der skal til.

Niels Sundberg er ganske enkelt prototypen på den succesrige ejerleder i den familieejede virksomhed. Familiens og virksomhedens overhoved på den gode, kærlige men også konsekvente måde.

Store ledelsesmæssige sko at fylde ud i et generationsskifte.

Den langt større udfordring består dog i at undgå at træde i fortidens forretningsmæssige fodspor helt uden nogen som helst form for selvstændighed.

Det er ikke bare en umulig opgave at være præcis som sin far og fortsætte forretningen præcist, som den var før. Det bliver helt sikkert også en fiasko. Sønnen eller datteren er jo aldrig magen til faderen eller moderen. Og fremtidens markeder og forretningsvilkår bliver med sikkerhed ikke magen til fortidens.

I Sun-Air brugte vi de første måneder på at male et mere reelt billede af virksomhedens fremtid. Det viste sig hurtigt, at der var stærke argumenter for at fremskynde generationsskiftet.

Flyrejsemarkedet havde i mange år været i opbrud. Lavprisselskabernes ankomst og internettets søgemaskiner forandrede det hele. Hele luftfartsindustrien stod og står fortsat over for en øget digitalisering og en kaskade af markante forandringer. Organisationen i Sun-Air var samtidig landet i limbo mellem fortiden og fremtiden. De havde brug for et klart svar på, om det var senior eller junior, der reelt set sad ved rotpinden? Skulle de blive ved med at gøre præcist det, de altid havde gjort? Hvordan så ruten til den usikre og turbulente fremtid ud? Skulle Kristoffer bare fastholde fortidens forretningsmodel og -principper, eller skulle han udvikle fremtidens udgave af Sun-Air?

Den succesrige transformation af din virksomhed skal respektere og udnytte fortidens succesrige præstationer og kompetencer. Men kun som et stærkt afsæt til at få virksomhedens udvikling til at pege fremad. Du kan ikke lede din virksomhed succesrigt ind i fremtiden, hvis du og din organisation primært er optaget af at kigge bagud.

Den næste tid brugte vi derfor på at formulere Sun-Airs unikke DNA, så det kunne række ud efter fremtidens mange forretningsmæssige muligheder og ikke bare slavisk fulgte fortidens succesrige principper. Det er dette arbejde, der er beskrevet i kapitel 3.

Sun-Airs identitet er nu formuleret som *Smaller, Smarter & Smiling* med en klar forståelse af, at virksomhedens unikke evne består i at skabe værdi, kvalitet og forretning i luftfartens mere nicheorienterede områder. De markeder og aktiviteter, der er blevet for små til de største luftfartsvirksomheder. *First Class For Everyone* er derfor også virksomhedens klare mission. Uanset om det er en flyvning med 32 eller 8 passagerer eller et ambulancefly, så står Sun-Air på mål for at skabe den bedst tænkelige flyoplevelse fra bestilling af billetter og personlig servicering i kabinen til en sikker og punktlig landing. En opgave der kræver en organisation, der består af medarbejdere, der er gjort af et helt specielt stof, når det kommer til energi og empati, hvorfor overskriften for virksomhedens kultur da også er blevet *We Rise To Shine*.

Destilleringen og formuleringen af virksomhedens DNA har ikke bare skabt en fornyet selvforståelse og stærk korpsånd i organisationen. Formuleringen af DNA'et fungerer også som den nødvendige forventningsafstemning mellem bestyrelse og ledelse, og dermed familiens to generationer. DNA'et er broen over kløften i generationsskiftet.

Det redesignede DNA har også i den grad åbnet såvel bestyrelsens som ledelsens øjne for et helt nyt forretningsmæssigt potentiale i virksomheden. Når du er villig til at se på virksomheden i et nyt og mere fremtidsorienteret perspektiv, får du også åbnet sindet for fremtidens mange muligheder.

Hvis du leder din virksomhed med et isoleret fokus på, at fortsætte den nuværende succesrige forretning, risikerer du ikke

bare at miste virksomhedens eksistensgrundlag. Du taber også blikket for virksomhedens fantastiske potentiale.

Konkretiser virksomhedens potentiale

Jeg definerer en virksomheds potentiale som de profitable forretningsaktiviteter, der ikke er til stede lige nu, men som kan blive til noget i fremtiden.

Der er ingen grund til at gøre potentiale til et diffust begreb, som bare bruges metaforisk. Potentialet i din virksomhed spænder helt konkret fra de små skridt fremad til det store spring ind i fremtiden. Der kan sagtens være et stort potentiale i at skabe en endnu bedre forretningsmæssig udnyttelse af virksomhedens nuværende kerneprodukter. Forløsningen af potentiale og transformationen af din virksomhed handler altså ikke nødvendigvis om grænsebrydende innovation af kerneproduktet eller indtrængning på helt nye forretningsområder.

Omvendt er det klart, at fornyelsen af din virksomheds nuværende kerneprodukt er en utilstrækkelig transformation, hvis din virksomheds markeder står over for at blive forandret helt grundlæggende.

Lad være med at gøre transformationen til noget, der udelukkende handler om de store "disruptive" spring i virksomheder som Apple, Google og Amazon. Det bliver bare til en dårlig undskyldning for kun at dyrke fortsættelsen af din virksomheds nuværende forretning.

Transformation er både mulig og nødvendig for alle virksomheder, uanset størrelse, alder og succes.

Transformationen af din virksomhed bør planlægges individuelt, hvor du tager hensyn til nedenstående faktorer:

- *Virksomhedens markedsrisici*
- *Det forretningsmæssige potentiale på kort og lang sigt*
- *Organisationens (og ikke mindst ledelsens) forandringskapacitet*
- *Aktionærernes investeringslyst og tidshorisont*

Transformationen afhænger ikke bare af fremtidens udfordringer og muligheder, men også af jeres evne og vilje til rent faktisk at transformere virksomheden.

Det er klart, at jo større potentiale din virksomhed evner at forfølge og forløse, jo større vækst og profit vil der være at hente. Ligesom det er ganske sikkert, at I både risikerer virksomhedens eksistens og ofrer dens potentiale, hvis du og din bestyrelse kun magter eller ønsker at fortsætte den nuværende forretning.

Din virksomheds potentiale fremstår sandsynligvis ganske uklart lige nu. Men potentialet kan sagtens skitseres og tydeliggøres, så du kan lede din virksomheds transformation ud fra fremtidens store muligheder.

Det er dette arbejde, jeg i kapitel 2 giver dig et bud på at udføre på en systematisk måde.

Lad mig til en start prøve at kategorisere en virksomheds potentiale lidt mere præcist.

Det kan indledningsvist give dig et bedre overblik over, hvad fremtiden har at byde på, hvis du kan og vil udvikle og lede din virksomhed efter at forløse potentialet.

Overblik: Virksomhedens potentiale kategoriseret

Bedre udnyttelse af virksomhedens nuværende kerneprodukt

Der kan være et stort forretningsmæssigt potentiale i virksomhedens nuværende kerneprodukter.

Det kan være, at jeres gode produkter har brug for at blive pakket ind i et mere differentieret brand for at kunne accelerere væksten.

Det kan være, at jeres salgs- og marketingindsats er utilstrækkelig.

Det kan være, at jeres produkter er relevante på markeder, som I ikke har udforsket og investeret tilstrækkeligt i.

Det kan være, at den forretningsmæssige platform omkring jeres succesrige produkter kan effektiviseres væsentligt.

Min egen historie i kapitel 3 om virksomheden IT Relations udvikling fra 25 til 370 medarbejdere på 7 år er et eksempel på forløsning af denne form for potentiale.

Innovation af virksomhedens kerneprodukt

Der er et indlysende stort forretningsmæssigt potentiale i at være den virksomhed, der udvikler de produkter, der sætter en ny dagsorden på markedet.

Helt nye produkter eller forretningsmodeller, der definerer og dækker kundernes behov på en ny og mere værdifuld måde kan give en markant acceleration af virksomhedens vækst.

Historien i kapitel 2 om Netflix' overgang fra levering af DVD'er med posten til streaming af film og serier er et eksempel på forløsning af denne form for potentiale.

Etablering af helt nye forretningsområder

Produkter, der flytter virksomheden ind på nye forretningsområder, kan åbne for en helt ny dimension af virksomhedens værdiskabelse og vækst.

Historierne om Googles etablering af Alphabet som nyt holdingselskab (kapitel 3), Amazons dygtige entrepreneurskab (kapitel 4) samt ikke mindst historien nedenfor om Apple er eksempler på forløsning af denne form for potentiale.

Forhold dig offensivt til din virksomheds fremtid

Forudsætningen for at forløse din virksomheds sande potentiale er, at du er villig til at investere i at genfortolke, udforske og aktivere potentialet uden på forkant at kunne kalkulere et sikkert afkast af denne indsats.

Differentieringen og repositioneringen af jeres brand, de nye produkter, der sætter en ny dagsorden på markedet, og entréen i nye forretningsområder er jo alt sammen forretningsmæssige tiltag, hvor man ikke kan være helt sikker på effekten.

Tilsvarende er forudsætningen for at sikre din virksomheds eksistensberettigelse på markeder i forandring, at du er villig til at udfordre og udvikle din virksomheds nuværende forretning. Det skal du ovenikøbet gøre, inden det viser sig at være nødvendigt. Ellers vil det i de fleste tilfælde være alt for sent! Nye konkurrenter har så erobret kundernes gunst og er godt i gang med at dække de nye behov. I skal omvendt først til at have genstartet jeres entrepreneuriske kultur og sat innovationen i gang.

Overlevelse og forløsning er således to sider af den samme offensive sag, når det kommer til fremtiden.

Uanset om du er optaget af at undgå at tabe eksistensen eller brænder for at forløse det sande potentiale, så er det kun den offensive og innovative tilgang, der kan bringe din virksomhed sikkert i mål.

Angreb er ikke bare det bedste forsvar. Det er logisk nok også den eneste vej til sejren i spillet om fremtidens forretning.

Apple har taget det ene store offensive spring ind i fremtiden efter det andet siden sin opstart i 1976. Apple var en af pionererne i udviklingen af den personlige computer, og den absolutte front-

løber i forhold til først at gøre pc'en mere brugervenlig. Senere er det lykkedes at gøre Apple-produktet til et designobjekt og "must-have" for alle unge og ungdommelige designelskere.

I starten af årtusindeskiftet revolutionerede Apple musikindustrien med udviklingen af iTunes og iPod'en.

Ganske få år efter satte de som nævnt en helt ny standard for mobile personlige digitale arbejdsredskaber med introduktionen af iPhone, der samtidig kickstartede en helt ny milliardindustri af digitale applikationer.

På Apples hjemmeside introduceres iPad Pro'en med overskriften:

»Din næste computer er måske slet ikke en computer.«

iPhone'n erstattede iPod'en, og iPad Pro'en er nu godt på vej til at erstatte verdens mest succesrige personlige computer, Apple Macintosh.

Grundlæggende har du ikke noget alternativ til at sørge for, at din virksomhed kontinuerligt udvikler og forandrer sig mindst lige så hurtigt og markant som markedet.

Det er den præmis, som Apple har accepteret. Og gjort til en væsentlig del af deres ledelse.

Apple har opbygget en ledelseskultur, hvor de evner at udnytte de nuværende succesrige produkter optimalt samtidig med, at de udvikler fremtidens profitable forretninger.

De mange års profitable kapitalisering på produkter som Macintosh PC, iPad'en samt de fortsat lange ventelister ved

iPhone-lanceringerne viser Apples evne til at videreudvikle og optimere udbyttet af deres nuværende succesrige kerneprodukter. Apples mange og hurtige skridt fremad.

Apple investerer samtidig milliarder af dollars i eksperimenter med helt nye teknologier, produkter og forretningsmodeller. Produkter der udvikles efter at kunne sætte en ny dagsorden på Apples eksisterende markeder eller flytte Apple til helt nye profitable forretningsområder. Apples lange spring ind i fremtiden.

Apple tør dyrke det ukendte, og de ved, hvordan de omfavner det usikre.

Apple fremstår for mig stadigvæk som et af de absolut bedste eksempler på en virksomhed, der evner at forløse sit sande potentiale gennem et samtidigt og kontinuerligt fokus på nutiden og fremtidens markeder.

Potentialet er hverken "intet" eller "alt"

Rejsen mod fremtiden kræver, at du får skabt en dynamisk selvforståelse af din virksomhed.

Du skal én gang for alle indse, at din virksomhed ikke kan blive ved med at udbyde præcist det, den gør lige nu. Det var det, LEGO måtte indse tilbage i slutningen af årtusindetallet.

Din virksomheds potentiale består omvendt heller ikke af alt det, som I med et nyvundet åbent sind pludselig finder spændende at løbe efter.

Potentialet afhænger af kundernes behov samt din virksomheds afsæt og udviklingsevne. De nye aktiviteter skal jo både være relevante for kunderne og mulige at eksekvere for din virksomhed på effektiv og troværdig vis.

Forløsnings af din virksomheds potentiale kræver således både til- og fravalg i forhold til igangsætning af fremtidens aktiviteter. Dette skulle vise sig at være den næste lektion, som LEGO måtte lære.

I slutningen af 1998 tiltrådte en ny ledelse i LEGO. Naturligt nok med en ny dagsorden. Man havde forstået, at man var landet på bagkanten af markedets udvikling. Nu skulle LEGO i den grad tilbage på forkanten.

Målet var at blive verdens stærkeste brand i forhold til børnefamilier.

LEGO skabte derfor en innovationskultur mindst lige så ambitiøs som sin målsætning.

Der blev sat turbo på innovationen, men desværre uden hverken en meningsfuld afgrænsning eller en effektiv navigation af udviklingsarbejdet.

Konsekvensen var en lang række storstående, men også mislykkede produktlanceringer, der til sidst bragte LEGO på sammenbruddets rand.

Galidor-konceptet er et ganske godt eksempel på LEGO's problemer med innovationen i denne periode. Galidor-produkterne var udviklet på licens fra en børneserie på tv-stationen Fox Kids. Galidor blev en kæmpe fiasko af to årsager.

For det første lukkede tv-serien ned efter bare 7 måneder og 26 episoder. For det andet var Galidor-produkterne egentligt bare simple actionfigurer uden nogen som helst forbindelse til LEGO's grundlæggende mission om at inspirere og udvikle børn til at tænke kreativt.

I forældrenes og børnenes optik var Galidor godt nok nyt. Men det var jo ikke LEGO.

Regningen kom for alvor i slutningen af 2002, hvor lageret af usolgte varer hobede sig op ude hos forhandlerne. Samtidig var omkostningerne til innovationen og alt for mange omstillinger af produktionen løbet løbsk i kølvandet på de mange nye produkter.

I 2003 fremlagde virksomhedens daværende øverste ansvarlige for strategi- og forretningsudvikling (LEGO's senere CEO) Jørgen Vig Knudstorp en analyse, der dokumenterede, at LEGO i den grad befandt sig på en brændende platform.

LEGO's eksistens var reelt set under pres i 2002 – for bare 15 år siden.

LEGO's oprindelige problem var egentlig ikke udgangspunktet i form af LEGO-klodsen. Problemet var i stedet den manglende forståelse af, hvordan man kunne videreudvikle LEGO- (Leg Godt) oplevelsen i nye, moderne og tidssvarende produkter.

LEGO Star Wars og LEGO Bionicle fremstår som nogle af de bedste eksempler på de produkter, der i sidste øjeblik sikrede LEGO's transformation og accelererede virksomhedens vækst fra 2005 og fremefter. De nye produkter var nu både anderledes, spændende og værdifulde. Men stadig LEGO.

LEGO er i dag tilbage på sporet med en offensiv innovationskultur. Nu med en klar og dynamisk forståelse af LEGO's potentiale.

Godt ti år efter at LEGO var på sammenbruddets rand, udtalte Jørgen Vig Knudstorp i en artikel på Fast Company:

»Det handler om at finde ud af, hvad der åbenlyst er LEGO, men som aldrig er set før. LEGO er en meget enkel ide. Alle klodser er kompatible og kan sættes sammen med hinanden. Det skaber en verden, hvor der ingen grænser er for kreativiteten.«

LEGO går nu hverken efter “intet” eller “alt”, når det kommer til udviklingen af nye produkter, men efter præcist det, der udgør virksomhedens potentiale.

Gør forløsning af potentialet til virksomhedens øverste målsætning

Det er den klare forståelse af din virksomheds potentiale, der gør dig i stand til at vælge fra og til, så du kan få sat de nye aktiviteter i gang, der kan sikre din virksomheds fremtidige succes.

Det er derfor mit forslag, at du får lavet en ny forventningsafstemning med din bestyrelse. Den handler om at få ændret femårsplanen. Afstemningen skal ikke længere kun handle om at fortsætte den nuværende succesrige forretning.

I skal have gjort forløsningen af virksomhedens potentiale til jeres fælles øverste målsætning.

Forløsning af virksomhedens potentiale er den eneste målsætning, der er lige så dynamisk som den verden, du skal lede din virksomhed i.

Leder du udelukkende din virksomhed ud fra økonomiske målsætninger med en kort horisont, så får du svært ved at få startet din virksomheds nødvendige transformation i rette tid.

Du vil så for enhver pris fastholde eller forbedre virksomhedens økonomiske resultater i det kommende regnskabsår. Det er jo det, og kun det, der afgør, om du har gjort dit ledelsesmæssige arbejde godt nok.

Det isolerede fokus på de kortsigtede økonomiske resultater gør det svært for dig at omfavne "risikoen" i alt fra den offensive differentiering af et brand til den mere eksperimenterende innovation, der kan udvikle fremtidens nye produkter. For slet ikke at tale om det store spring ind på helt nye forretningsområder. Altså alt det, der skal til for at forløse din virksomheds potentiale og gennemføre virksomhedens transformation.

Enhver aktivitet, der ikke med sikkerhed kan kalkuleres med et positivt afkast, kan hurtigt få status som en unødvendig begrænsning af indtjeningen i den kortsigtede optimering af virksomhedens økonomi.

Den kortsigtede tænkning er og bliver den stille, men meget effektive, dræber af virksomheders udvikling og forandring.

Vil du høste i fremtiden, så må du ofre lidt af nutidens afgrøder. Det er og bliver præmissen for at sikre din virksomheds fortsatte succes.

Optimer investeringen i din virksomhed

Når du gør forløsningen af virksomhedens potentiale til din erklærede øverste målsætning, betyder det naturligvis ikke, at du kan slå op i banen i forhold til virksomhedens økonomiske resultater på kort sigt.

Du kan sammenligne din virksomhed med en ung talentfuld sportsudøver. Bare fordi der er et stærkt fokus på at udvikle det store talent, skal det jo ikke forhindre, at man gør alt for at vinde den næste konkurrence.

I virkelighedens verden kommer den positive økonomiske afregning af investeringen i forløsningen af din virksomheds potentiale jo i form af det ene gode årsregnskab efter det andet.

Godt nok i starten med et lidt mindre overskud, end der kunne have været i det enkelte regnskab. Til gengæld med en markant længerevarende kapitalisering og et stadig stigende afkast på investeringen.

Du skal betragte din virksomhed som en langsigtet investering. I virkeligheden en uendelig lang investering.

I marts-udgaven af Harvard Business Review 2016 kan man finde en artikel med overskriften "Sådan tænker økonomidirektører langsigtet i en kortsigtet økonomi". Her udtaler Laurence Fink, CEO i BlackRock, der er et af verdens største investerings-selskaber med aktiver for mere end 4,6 billioner dollars:

»Virksomheder har betalt væsentlig højere udbytte og købt deres aktier tilbage i stor stil for at gøre folk som mig tilfredse. Stop det! Invester i stedet mere af den kapital i virksomhedens vækst. Drop fokus på bundlinjen i kvartalsregnskabet og formuler i stedet din strategi for langsigtet værditilvækst over for investorerne.«

Nu kommer opfordringen til at investere i forløsningen af virksomhedens potentiale ikke længere kun fra os, der lever af at være med til at fortolke og forløse det. Nu kommer den også fra det øverste niveau af finansverdenen. Altså dem, der er afhængige af virksomhedens indtjening på kort sigt.

I 2017 udtalte Apples CEO, Tim Cook, tilsvarende:

»Vi er her ikke for det næste kvartal eller de næste to kvartaler eller det næste år. Vi er her for tusind år, så for os drejer det sig ikke om at få mest muligt ud af det på kort sigt, det drejer sig om at opnå det bedste.«

Lad dig inspirere af det, når du går i gang med at gennemføre din virksomheds transformation.

De resterende kapitler i denne bog er en praktisk guide til, hvordan du arbejder med at genfortolke og forløse din virksomheds sande potentiale.

Du og din ledergruppe skal som det første i gang med at genfortolke virksomhedens potentiale. Det er nemlig først, når I kan fornemme fremtidens muligheder, at I kan få jer selv til at prioritere og forfølge dem.

Når I kan skimte virksomhedens profitable fremtid, bliver det nemmere at give den noget mere plads i forhold til den altid krævende nutid.

Fremtiden er så ikke bare et halvtomt glas af omkostninger, problemer med at planlægge og skabe forandringer, men i langt højere grad et halvtfyldt glas af forretningsmæssige muligheder, som I kan gå i gang med at udnytte i et langt højere tempo end hidtil.

To-Do listen for direktionen:

- 1. Mal det reelle billede af virksomhedens fremtid. Brug gerne en ekstern sparringspartner til at kaste et mere objektivt lys på sagen.*
- 2. Få perspektiveret virksomheden som en langsigtet investering. Hold fokus på den risiko i løber og det potentiale, som I ikke får forløst gennem kortsigtet tænkning og optimering.*
- 3. Gå til angreb på den profitable fremtid i stedet for bare at forsvare og administrere den nuværende forretningsmæssige platform. Få taget beslutningen om at investere i virksomhedens nødvendige transformation.*

Kapitel 2

Surf på bølgerne af forandring

Sådan genfortolker du din virksomheds forretningsmæssige potentiale

*Du kan ikke stoppe bølgerne,
men du kan lære at surfe*

I starten af 1980'erne valgte det amerikanske teleselskab AT&T at trække sig ud af markedet for mobiltelefoner. Det gjorde de på grundlag af konsulentvirksomhedens McKinseys estimat på markedets fremtidige størrelse.

McKinsey estimerede markedet for mobiltelefoner til at blive mindre end 1 million enheder i år 2000.

Antallet af mobiltelefoner blev i stedet 100 millioner.

I 2004 var der 500 millioner mobile enheder tilsluttet internettet. I 2014 godt 8 milliarder. Og der estimeres 50 milliarder enheder for 2020.

Tænk på din virksomheds fremtid i sådan en turbulent sammenhæng.

Læringen er naturligvis ikke, at man skal sørge for at estimere fremtidens markeder helt korrekt. Derimod acceptere, at det ikke er muligt.

I McKinseys tilfælde byggede estimatet på fremtidens marked for mobiltelefoner på en grundig analyse af datidens absurd tunge telefoner med lav batteridrift, et dårligt mobilnet og ekstremt høje priser på taletiden.

“Pull-effekten” og skaleringsmulighederne var ikke lige sådan at få øje på i 80’ernes mursten af en mobiltelefon.

Prøv lige at foretage en umiddelbar vurdering af din virksomheds markeder i de kommende år!

Mest sandsynligt ser du en situation med små reguleringer og nuanceringer af de nuværende markeder. Du fortsætter helt automatisk den udvikling, du ser på markedet lige nu. Udgangspunktet og tendenserne på markedet er jo de eneste informationer, du har til rådighed. Alt andet vil være det rene gætteri.

Dannelsen af fremtidens markeder består da også af de mange hurtige skridt fremad på en lige linje over en årrække. Det er produkterne og forretningsmodellerne, der løbende bliver forbedret og optimeret. Men på et tidspunkt bliver de forandret ganske markant, og kundernes behov ændrer sig tilsvarende radikalt.

Markedet er på den måde relativt stabilt og forudsigeligt. Indtil det pludselig ikke er det mere.

Du får derfor skabt dig et meget misvisende billede af din virksomheds fremtidige forretningsmæssige udfordringer og potentiale, hvis du udelukkende tager udgangspunkt i nutidens markeder og teknologier.

Ingen kunne selvfølgelig forestille sig Apples iPhone tilbage i 1980’erne. Det teknologiske fundament var ganske enkelt ikke til stede for at skabe smarttelefonen, som vi kender den i dag.

Apple havde brug for, at dygtige ingeniører i andre virksomheder fik udviklet det digitale kamera, LCD-displayet, trykskærmen, bedre batterier, hurtigere mikroprocessorer samt ikke mindst internettet, inden det blev muligt at samle de mange nye teknologier omkring Apples unikke evne til at skabe optimale brugeroplevelser.

Til gengæld kunne man godt have forudset, at fremtiden ville blive sprængfyldt med produktmæssige revolutioner af en eller anden slags.

Vi griner med sikkerhed af mobiltelefoner i deres nuværende form om 10 år.

Det er det, vi skal huske og handle på allerede i dag.

Bare fordi vi ikke evner at forestille os, hvad fremtiden bringer helt konkret, betyder det jo ikke, at den bliver som nutiden.

Frem og tilbage er ikke lige langt

Du har et dobbeltsidet problem, du ikke kan løse.

Du kan ikke forudsige fremtidens markeder og kundernes behov, så du kan igangsætte præcist den udvikling af virksomheden, der med sikkerhed dækker kundernes fremtidige behov optimalt.

Du kan heller ikke bare vente med at udvikle din virksomheds produkter, til du kan se, hvad konkurrenterne kommer med, og hvad kunderne tiltrækkes af. Så er de største forretningsmæssige muligheder erobret af andre virksomheder.

I værste fald forandres markedet så drastisk, at jeres produkter bliver irrelevante og værdiløse.

Det du derimod kan, er at formulere problemet som en udfordring, du rent faktisk kan løse.

I stedet for at mislykkes med at forudsige markedet eller forfalde til den risikable afventende adfærd, så kan du på kontinuerlig vis genfortolke og forløse din virksomheds potentiale.

Det er den ledelsesmæssige tilgang til fremtiden, der giver dig de bedste muligheder for altid at være på forkant med kundernes behov og måske endda blive den virksomhed, der sætter den lukrative nye dagsorden på markedet.

Der er kun én vej ind i fremtiden for dig og din virksomhed. Og det er fremad. I skal både tage de mange små hurtige skridt på de eksisterende markeder og de store spring ind på fremtidens ukendte og uforudsigelige markeder.

Den berømte danske filosof Søren Kierkegaard sagde det så smukt med sætningen:

**»Livet forstås baglæns, men
må leves forlæns.«**

Timing er afgørende, når du skal lede din virksomhed sikkert og succesrigt ind i fremtiden.

Det er nødvendigt at få startet udviklingsarbejdet i god tid, inden de nye produkter skal implementeres. Og lang tid før du kan få et klart overblik over kundernes fremtidige behov og efterspørgsel.

Forløsningen af det forretningsmæssige potentiale er derfor reelt set din eneste mulighed for at gennemføre din virksomheds transformation i rette tid.

Du bliver nødt til at bygge din virksomheds fremtid op omkring det, der ikke findes på markedet lige nu. Ikke det, der allerede er der.

Uanset om potentialet består i at differentiere og repositionere din virksomheds brands, bygge helt nye distributionskanaler og/eller skabe grænsedbrydende nye produkter, så er det kun de aktiviteter, hvor du ikke kan være 100% sikker på den forretningsmæssige effekt, der kan sikre fremtidens succes.

Du kan kun bringe din virksomhed på forkant med markedet, hvis du har modet, viljen, evnen og investeringslysten til at forfølge de på nuværende tidspunkt ukendte og til dels usikre forretningsmæssige løsninger.

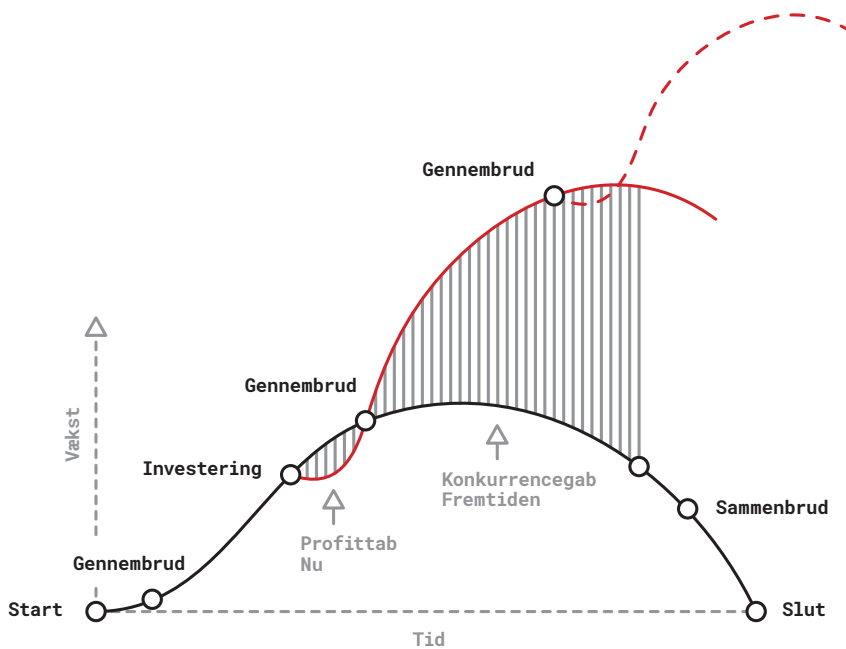
Første skridt på rejsen ind i fremtiden er derfor at genfortolke din virksomheds sande potentiale.

Du bliver nødt til lære at springe frem i tiden i tankerne for at forestille dig alle din virksomheds fantastiske muligheder. Dernæst skal du selvfølgelig vende tilbage til nutiden og igangsætte den udvikling og de forandringer af din virksomhed, der skal til for at forløse potentialet.

Frem og tilbage er bestemt ikke lige langt, når det gælder din virksomheds transformation og profitable fremtid.

Frem og tilbage er ikke lige langt

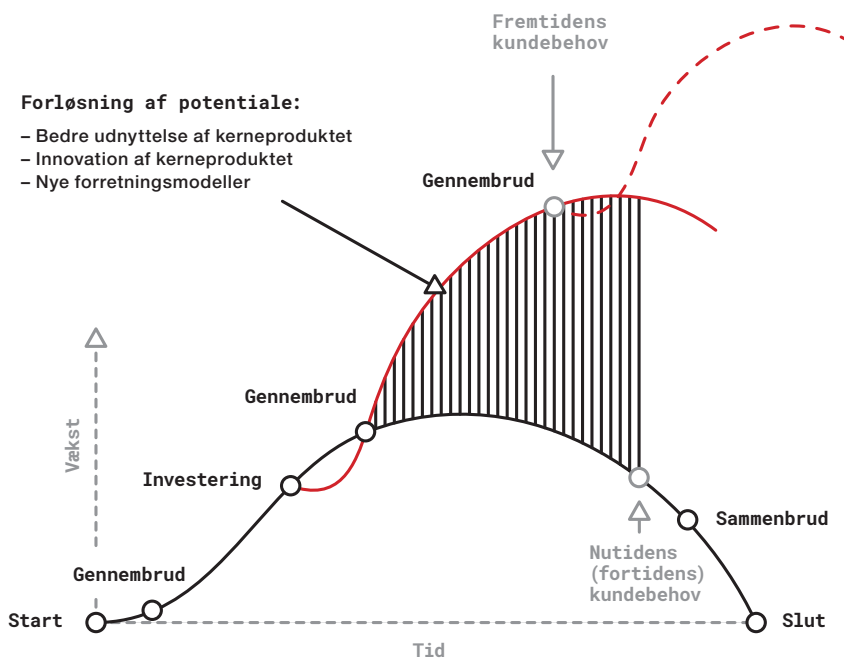
Figur: Et mindre profittab nu eller et livsfarligt stort konkurrencegab i fremtiden



- *Præmissen for at gennemføre din virksomheds strategiske transformation er “noget for noget”*
- *Du bliver nødt til at investere i udviklingen af fremtidens konkurrencedygtige forretningsaktiviteter, hvis du skal kunne fortsætte og/eller accelerere virksomhedens vækst*
- *Du bliver nødt til at vælge mellem et mindre profittab i nutiden eller et stort og livsfarligt konkurrencegab i fremtiden*

Frem og tilbage er ikke lige langt

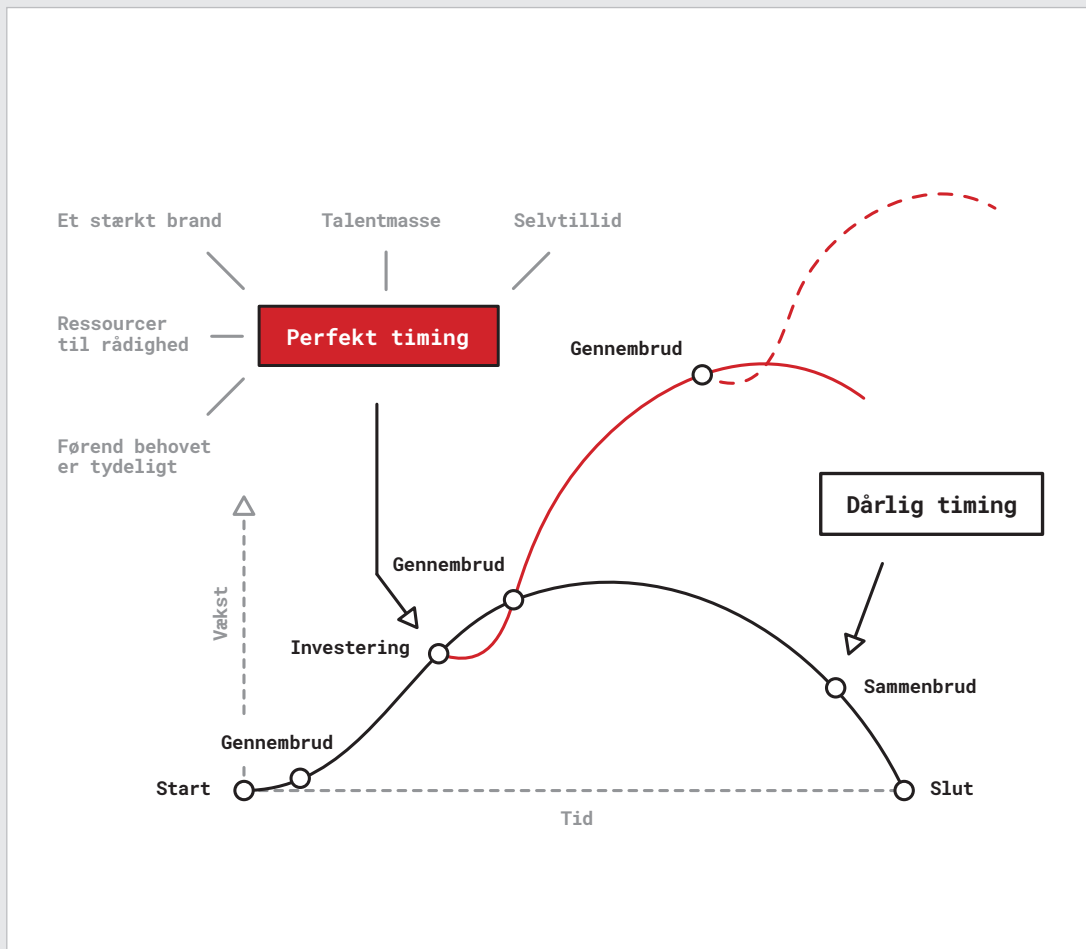
Figur: Sådan lukker du gabet mellem fremtidens og nutidens kundebehov



- *Du lukker gabet mellem fremtidens og nutidens kundebehov ved at forløse din virksomheds sande potentiale*
- *Du skal springe frem i tiden for at genfotolke potentialet for derefter at vende tilbage til nutiden og investere i forløsningen af potentialet*

Frem og tilbage er ikke lige langt

Figur: Timing af din virksomheds transformation



- *Du skal igangsætte din virksomheds transformation, lang tid inden behovet for den er klart og tydeligt*
- *Transformationen kræver ressourcer, selvtillid og en stor talentmasse til at gøre den værdifulde innovation og de krævende forandringer*
- *Alt sammen noget, du og virksomheden har, når I er på toppen, men mangler, når I er presset af stagnation eller tilbagegang*

Åbn sindet mod fremtiden

Jeg har udviklet en fast proces og model for at genfortolke mine kunders forretningsmæssige potentiale som den afgørende drivkraft i arbejdet med virksomhedens transformation.

Modellen går ud på at genfortolke de faktorer, der er vitale for at sikre en virksomheds fremtidige succes – afsættet, evnen, ambitionen og mulighederne.

Jeg kalder genfortolkningerne for det sande udgangspunkt, den sande kerne, den sande destination og det sande potentiale, fordi fortolkningerne skal udføres, så de er sande i forhold til fremtidens forretningsmæssige muligheder i stedet for bare at være en simpel beskrivelse af nutidens forretning.

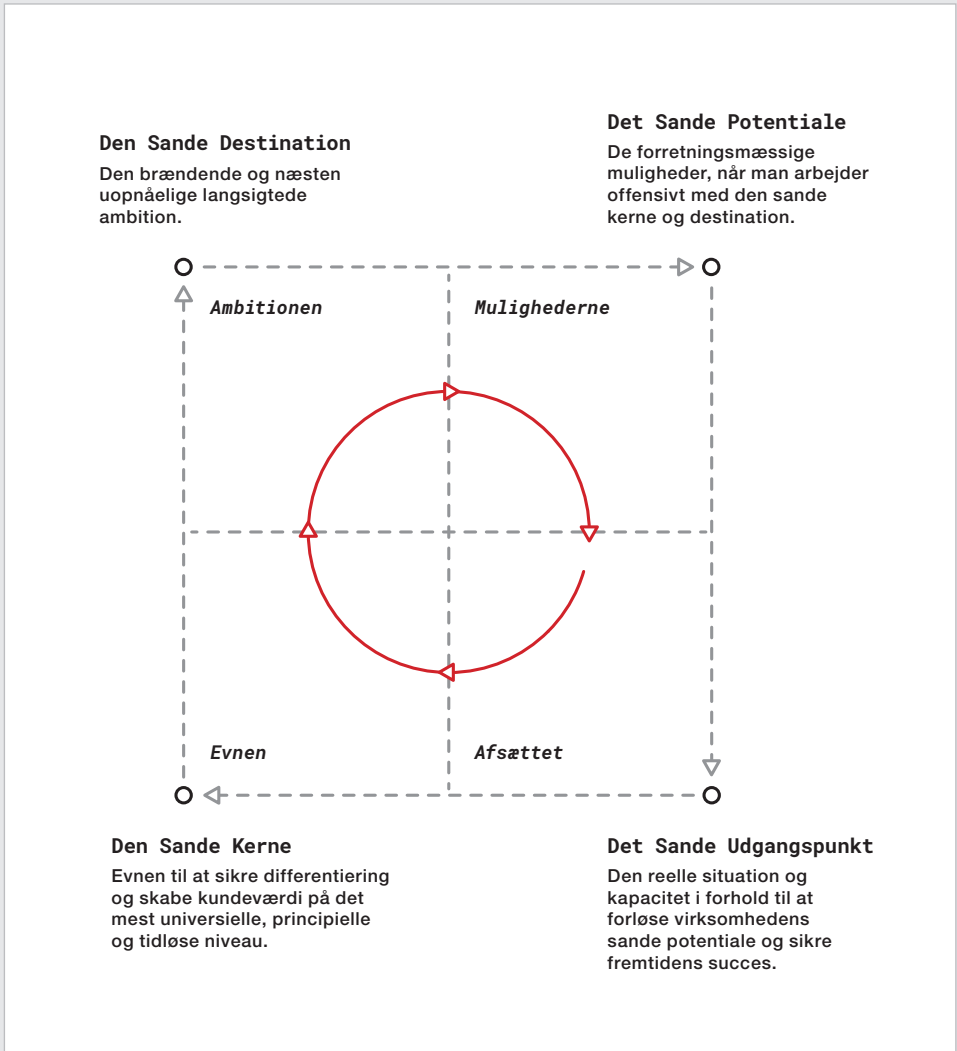
Udgangspunktet er ikke fortidens fantastiske succes og nutidens store økonomiske præstationer.

Kernen er ikke de produkter og forretningsmodeller, som virksomheden eksekverer lige nu.

Virksomhedens destination er ikke de ambitioner, der kan sættes op i forlængelse af virksomhedens nuværende aktiviteter.

Virksomhedens potentiale bliver så ganske indlysende ikke bare mere af den forretning, man udfører lige nu.

Figur: Genfortolkning af virksomhedens potentiale



Genfortolkningen starter med definitionen af virksomhedens sande udgangspunkt – *den reelle situation og kapacitet i forhold til at forløse virksomhedens sande potentiale og sikre fremtidens succes.*

Virksomhedens sande udgangspunkt handler om at få styr på sit afsæt i forhold til at sikre fremtidens succes. På godt og ondt kortlægges virksomhedens reelle præstationer, kapacitet og konkurrencemæssige situation. Det første skridt i enhver form for udvikling er at forstå, at den er nødvendig, mulig og oplagt, med store gevinster i vente.

Virksomhedens nuværende kapacitet kan jo være et stærkt afsæt for at udvikle nye forretningsmæssige aktiviteter. Måske er virksomhedens eksisterende kompetencer, faciliteter og relationer et stærkt fundament for etablering af nye forretningsmodeller. Men det kan også være, at der skal gøres store forandringer og forbedringer, hvis virksomheden skal lykkes med at gennemføre en succesrig transformation.

I Sun-Air's tilfælde handlede det sande udgangspunkt om at forstå, at det var blevet afgørende at få virksomhedens strategi og selvforståelse til at pege fremad og ikke bagud mod fortidens succesrige løsninger. Generationsskiftet og igangsætningen af den strategiske transformation var nødvendig i forhold til markedets udvikling, men mindst lige så meget i forhold til at skabe ro i organisationen. I det øjeblik virksomheden kom til at pege fremad, blev det meget mere tydeligt for bestyrelse, direktion og organisationen hvilken fantastisk kapacitet organisationen rummede i forhold til at etablere nye forretningsmæssige aktiviteter i fremtiden. Alle de kompetencer og faciliteter, som Sun-Air bruger til at servicere og drifte sine egne fly og flyselskaber, kan jo reelt set betragtes som en spire til selvstændige forretningsmodeller.

Tankeprocessen fortsætter med at skrælle alle de konkrete succesrige lag af for at forstå din virksomheds sande kerne – *evnen til at sikre differentiering og skabe kundeværdi på det mest universielle, principielle og tidløse niveau.*

En af de største forhindringer for din virksomheds transformation er nemlig, hvis du kun forstår din virksomhed på det konkrete niveau. I så fald kan du udelukkende se en fremtid bestående af mere af det, der giver din virksomhed sin nuværende succes. Du vil så betragte den konkrete forretningsmodel, den konkrete produkttype og i de værste tilfælde præcist den form, som produktet har lige nu, som din virksomheds kerne.

LEGO var som beskrevet i kapitel 1 udsat for en stor krise i slutningen af det sidste årtusinde, fordi de låste sig fast på legoklodsens daværende konkrete produktform.

Blockbuster blev aldrig fremtidens leverandør af hjemmeunderholdning, fordi de holdt for hårdt fast i deres konkrete forretningsmodel med distribution af video gennem fysiske butikker. Mere om den fejltagelse lidt senere.

Kodak lykkedes aldrig med at flytte deres forretning fra filmrullerne til den digitale fototeknik til trods for, at det var dem, der opfandt teknikken så langt tilbage som i 1975.

Abercrombie & Fitch er en ud af utallige leverandører af modetøj, der har oplevet en stor og pludselig tilbagegang, fordi de holdt fast i kollektionernes konkrete udtryk og brandets udstråling alt for længe.

De mest succesrige virksomheder fejler ikke med transformationen, fordi de ikke har ressourcerne, teknologien eller kompetencerne til at gennemføre den.

De mislykkes, fordi de hverken forstår deres forretningsmæssige potentiale eller den store risiko, der er forbundet med at holde blindt fast i nutidens succesrige forretning.

Beskrivelsen af den sande kerne er som regel processens sværeste opgave, fordi det kræver, at virksomhedsledelsen skal løsrive sig fra de konkrete produkter, som de beskæftiger sig med hver evig eneste dag. Det kræver provokation, diskussion og lidt filosofisk førstehjælp at nå frem til den indre forståelse af virksomhedens virke.

For Sun-Air handlede det om at forstå sin unikke evne til at udnytte luftfartens mange forretningsmæssige nicher. Uanset om det er drift af mindre ruter med mindre fly, ambulanceflyvning eller produktion af specielle reservedele. Sun-Air's sande kerne består i at finde og eksekvere andre, mindre og nye nicheforretninger inden for luftfartsvirksomhed gennem agilitet, globalt udsyn, innovation, ihærdighed og godt købmandsskab.

Det er først, når du forstår din virksomheds grundlæggende funktion og forskellighed, at du kan begynde at forestille dig, hvor stor en forskel virksomheden kan komme til at gøre i fremtiden.

Det er selvfølgelig evnerne, der bør inspirere ambitionerne.

Når du forstår virksomhedens sande kerne, kan du derfor som det næste definere virksomhedens sande destination – *den brændende og næsten uopnåelige langsigtede ambition.*

Det er kun de mest krævende målsætninger, der for alvor kan inspirere dig og din ledelse til at bryde virksomhedens nuværende grænser. Du løfter alle forudsætningerne for virksomhedens nuværende drift og tager de store spring mange år ind i fremtiden. Hvilken udgave af din virksomhed kan du se for dig selv, når du forstår jeres grundlæggende evner, og du fjerner al frygt for at fejle og alle forhindringer for at skabe forandring?

I Sun-Air's tilfælde blev der født en ambition og forståelse af, at man kunne slå de største luftfartvirksomheder. Ikke på omsætning. Men på kvalitet, agilitet, innovation og teknologi. Sun-Air vil være verdensmestre i at udnytte de forretningsmæssige muligheder, der er blevet for små til de største virksomheder inden for luftfart.

Det er først, når I har forstået virksomhedens principielle virke og fået etableret den næsten uopnåelige ambition, at I som det næste kan fortolke virksomhedens sande potentiale. Men så går I til gengæld fra ikke at kunne se andet end mere af det, der er lige nu, til at kunne fornemme et sandt panorama af forretningsmæssigt potentiale.

Det er kombinationen af den sande kerne og destination, der føder virksomhedens dynamiske selvforståelse og sikrer navigationen i forhold til fremtidens mange forretningsmæssige muligheder. Tilvalg og fravalg bliver meget nemmere, når man har den indre forståelse af virksomhedens evne til at skabe værdi og en stærk vision for, hvad evnen kan føre til langt ude i fremtiden.

Sun-Air er lige nu i gang med både at forbedre sin eksekvering på alle eksisterende forretningsområder og udforske nye nicheområder inden for luftfart. Begge aktiviteter inspireret af virksomhedens forståelse af sit sande potentiale og det nye fremadlærende DNA. Når det kommer til fremtidens nye forretningsmæssige muligheder tænker Sun-Air at starte i det "små" men kun for at kunne skalere dette så "stort" som muligt.

Det sande udgangspunkt er afsættet og jordforbindelsen i forhold til fremtidens forretningsmæssige muligheder. Kernen er evnen. Destinationen er ambitionen.

Det er derimellem, at man opdager og indser det sande forretningsmæssige potentiale.

Uanset om man udfører genfortolkningerne alene eller i en workshop, så er processen væsentligt mere dynamisk end den ovenstående beskrivelse. Processen starter godt nok altid med at definere det sande udgangspunkt samt den sande kerne og destination. Men fra det øjeblik, man er i gang med det, begynder idéerne til de nye forretningsmæssige muligheder og kravene til virksomhedens udvikling at pible frem. Og sådan kører det frem og tilbage, til du stopper tankeprocessen.

Genfortolkningen og forløsningen af din virksomheds sande potentiale er en kontinuerlig ledelsesmæssig opgave, der skal flytte sig i takt med såvel markedet som virksomhedens udvikling.

Tænk dog ikke så meget på det lige nu.

Få I stedet taget hul på din virksomheds næste transformation.

Den kan tage flere år at gennemføre. Lykkes det at tage de første profitable spring ind i fremtiden, så bliver det ganske naturligt for dig at arbejde mere offensivt og dynamisk med din virksomheds fremtid i de efterfølgende år.

I de nedenstående afsnit går jeg lidt mere i dybden med virksomhedens sande udgangspunkt, kerne, destination og potentiale. Jeg giver nogle eksempler og øvelser, hvor man kan besvare de spørgsmål, jeg normalt stiller for at inspirere en ledergruppe til at genfortolke virksomhedens sande potentiale.

Omfavn sandheden om virksomhedens præstationer og kapacitet

Kast lige et hurtigt blik på nedenstående udtalelser fra Blockbusters ledelse, ganske kort tid før de må kaste håndklædet i ringen og begære sig selv konkurs den 23. September 2010.

CEO, Jim Keyes, 2008:

»Jeg har helt ærligt været ret forvirret over den fascination, som alle tilsyneladende har for Netflix. Netflix hverken har eller gør noget, som vi ikke allerede gør.«

CEO, Jim Keyes, Maj 2010: I et interview med Fast Company, bliver Jim Keyes spurgt, om Blockbusters finansielle problemer har noget at gøre med Netflix's succes.

»Nej, jeg ved virkelig ikke, hvor det kommer fra.«

Digital Chef Kevin Lewis, August 2010:

»Strategisk set er vi bedre positioneret end stort set alle andre på markedet. Selv ikke i mine vildeste drømme havde jeg troet på dette.«

Sammenhold det så også lige med, at Blockbuster blev tilbudt at købe Netflix helt tilbage i år 2000 for 50 millioner us dollars, men afviste det. Man betragtede dengang Netflix som en alt for lille nichevirksomhed.

Det lader til, at nogle af de stærkeste symptomer på en ekstremt succesrig virksomhed, der falder til en eklatant fiasko, er dels en manglende evne til at omfavne sandheden om virksomhedens præstationer, kapacitet og konkurrencemæssige situation, dels en tendens til at betragte nye aktører som ufarlige nichevirksomheder. Nokia betragtede jo som bekendt også iPhone som et nicheprodukt.

Det er altid så nemt at være bagklog. Det var ikke fordi, Blockbusters ledelse var helt blind på, at deres fysiske butikker kunne blive klemte i takt med teknologiens og internettets udvikling.

Allerede i år 2000 indgik man en aftale med Enron Broadband Services som partner i forhold til at levere film "on-demand". En aftale der dog blev opløst af Enronskandalen i 2001.

I 2004 igangsatte den daværende CEO John Antioco en plan for at investere 200 millioner US dollars i deres onlineplatform og yderligere 200 millioner US dollars i at fjerne Blockbusters berygtede store bøder ved for sen aflevering af de lånte film.

Der var altså tanker og initiativer, der var tænkt som det, der skulle være med til at bringe Blockbuster på forkant med udviklingen i kundernes behov.

Det lykkes bare aldrig rigtig alligevel.

I takt med Netflix' succes blev Blockbusters digitale udvikling sat i stå, så man kvartal for kvartal kunne spare sig til en lidt bedre indtjening.

Havde Blockbuster kendt slutresultatet for 2010, havde man selvfølgelig valgt en anden strategi.

I stedet for at være naiv og tro, at man kan sikre sig en profitabel fremtid ved udelukkende at optimere nutidens økonomiske resultater, så skal man sørge for hele tiden at have et klart billede af sit afsæt mod fremtiden.

Det er altafgørende, at du får kortlagt sandheden om virksomhedens konkurrencemæssige situation, de faktiske præstationer og den reelle organisatoriske kapacitet i forhold til at få succes på fremtidens markeder, mens tid er.

Tænk, hvor fantastisk en virksomhed Blockbuster kunne have været i dag, hvis man havde været mere fokuseret på sandheden om fremtiden i stedet for at jage selvbekræftelsen og indtjeningen på den korte bane lidt for hårdt.

Blockbuster kunne i dag have været kongen af underholdning.

Den førende streamingtjeneste og underholdningsproducent. De fysiske butikker kunne for eksempel være blevet transformeret til en helt ny form for inspirationscentre, hvor man gennem "virtual reality" kunne spille med i filmene, komme "backstage" til filmproduktionerne, se film sammen med sine venner foruden at købe både godter og "gadgets".

Jagter du ikke sandheden, så mister du orienteringsevnen i forhold til fremtidens markeder. Og du taber både eksistensberettigelsen og et gigantisk forretningmæssigt potentiale.

Øvelse: Definer virksomhedens sande udgangspunkt

Lad jer ikke forføre af fortidens og nutidens succes.

Forstå, at det er sandheden om virksomhedens evne og muligheder for at sikre fremtidens forretningsmæssige succes, I skal lede efter.

Skrab igennem overfladen af stolthed og forudindtagethed.

Led efter sandheden, ikke selvbekræftelsen.

Se, om det kan lykkes at give nogle ærlige svar på nedenstående spørgsmål:

Evnen og kapaciteten til at udnytte og eksekvere den nuværende forretningsmodel effektivt

- *Hvordan er virksomhedens reelle præstationer på samtlige relevante områder målt, op mod andre dygtige virksomheders præstationer?*
- *Har vi den nødvendige organisatoriske kapacitet til at udnytte vores eksisterende forretningsmæssige platform optimalt?*
- *Er vi reelt set dygtige nok til at udnytte vores eksisterende forretningsmæssige platform?*

Evnen og kapaciteten til at udforske og skabe nye forretningsmodeller

- *Hvordan ser vores pipeline af nye konkurrencedygtige produkter og profitable forretningsmodeller ud?*
- *Hvilke organisatoriske kapaciteter kan anvendes som et stærkt afsæt til at etablere nye forretningsmodeller?*
- *Er virksomhedskulturen præget af initiativer og entreprenerskab eller af forsigtighed, bureaukrati og frygten for at fejle?*

Forstå din virksomhed på det principielle niveau

Tænk engang, hvor oplagt det havde været at beslutte, at Nike for evigt og altid skulle handle om at sælge sportssko.

Nike startede som Blue Ribbon Sport i 1964 med forhandling af det japanske løbeskomærke Onitzyuka Tigers (det nuværende ASICS). Stifterne af Blue Ribbon Sport var Phil Knight og Bill Bowerman. Phil Knight var tidligere studerende på Oregon State University, hvor han havde Bill Bowerman som sin atletiktræner.

Bill Bowerman var kendt som en frygtindgydende og behård atletiktræner. Berømt for sine resultater. Igangsætter af joggingbølgen, der gjorde løb til en sport og fritidsinteresse for den brede befolkning i USA. Phil Knight var en inkarneret og ihærdig løber, der havde skrevet sin MBA-afhandling på Stanford Business School omkring fremtidens store marked for løbesko i USA.

Stifterne kæmpede 7 år med at etablere Onitzyuka Tigers som et succesrigt løbeskomærke på det amerikanske marked. Da de mistede agenturet, tog det efterfølgende lige så mange år at få etableret Nike som amerikanernes og hele verdens foretrukne løbe- og sportssko.

Forestil dig, at Nike havde formuleret sin mission som at være verdens bedste løbe- og sportssko. På samme måde som Kodak betragtede filmrullerne, og Blockbuster så videoudlejningsbutikkerne som deres kald.

Tænk på det forretningsmæssige potentiale, Nike så ikke havde fået forløst, og den plads, virksomheden havde efterladt på markedet til andre innovative udbydere.

I stedet har Nike igen og igen transformeret sin virksomhed med udgangspunkt i en klar forståelse af sin mission:

»Tilbyd inspiration og innovation til alle sportsudøvere* i verden«

** HVIS DU HAR EN KROP, ER DU SPORTSUDØVER.*

Nike har formået at ekspandere med stor succes til de fleste produktområder inden for stort set alle sportsgrene. De har indtaget den ene sportsgren efter den anden. De har brudt gennem barrieren af autentiske brands og konkurrenter i varekategorier som fitness, fodbold, skateboarding og modetøj.

Nike er samtidig en af de virksomheder, der har været bedst til at håndtere den digitale transformation.

Allerede i 2006 lancerede man Nike+ som en elektronisk måleenhed lagt ind i dine løbesko eller fodboldstøvler, der via en iPod eller iPhone kunne holde styr på dine fysiske præstationer. Nike+ har senere udviklet sig til en aktiv onlineplatform, der ikke bare holder brugerne op mod deres egne resultater, men også op mod andre motionister og verdens bedste sportsfolk.

I 2013 lancerede Nike FuelBand, et elektronisk armbånd, som måler din indsats og forbrænding. En form for motiverende sladrehank til dem, der elsker at måle og udfordre sig selv. Det kan man vel godt kalde inspiration og innovation til alle verdens sportsudøvere på ét og samme tidspunkt.

Nike stoppede imidlertid produktionen af FuelBand allerede i starten af 2016 i en erkendelse af, at man ikke kan lykkes som "hardwareproducent".

I stedet satser man nu mere som softwareudvikler af Nike+ app, der kan fungere på Apple Watch og andre aktivitetsmålere. Det er jo også i applikationerne, at Nike for alvor kan træde ind i rollen som den udfordrende inspirator for sine kunder.

Nikes klare forståelse af deres principielle virke og sande kerne har altså ikke bare inspireret og igangsat en kontinuerlig innovation af nye, succesrige produkter. Den har også begrænset de nye forretningsmæssige aktiviteter til præcist dem, der er de mest profitable.

Øvelse: Definer din virksomheds sande kerne

Forstå, at din virksomheds sande kerne ikke består af virksomhedens nuværende succesrige produkter.

Tænk på virksomhedens evne, rolle og funktion på det mest universielle niveau.

Forstå din virksomhed på den mest principielle måde.

Se, om det kan lykkes at give nogle ærlige svar på nedenstående spørgsmål:

- *Hvad er det, virksomheden kan, som ingen andre virksomheder kan?*
- *Hvilke grundlæggende kundebehov er det, virksomheden dækker?*
- *Hvilke helt specielle kompetencer besidder virksomheden?*
- *Hvordan differentierer virksomheden sig fra konkurrenterne?*

Tænk urealistisk stort

Steve Jobs og Steve Wosniak startede Apple Computer med en vision om, at ethvert menneske skulle have sin egen personlige computer. Det var en “langt ude” ambition tilbage i midten af 70'erne.

I 1977 udtalte Ken Olsen, CEO i verdens dengang næststørste producent af computere, DEC, Digital Equipment Corporation:

»Der er ingen grund for nogen person til at have en computer i sit hjem.«

DEC er her selvfølgelig ikke mere. Men den personlige computer er her nu i alle afskygninger og i hvert et rum i dit hjem.

I år 2000 fremlagde Steve Jobs en ny ambition om, at Apple skulle fungere som det digitale samlingspunkt i den digitale tidsalder. Det var denne ambition, der inspirerede Apples udvikling af iPod, iTunes og senere iPhone.

Ambitionen flyttede Apple fra et afgrænset forretningsmæssigt potentiale som PC-producent til et næsten ubegrænset potentiale. Apples omsætning i år 2000 (året inden lanceringen af iPod'en) var på 8 milliarder US dollars. I 2016 var omsætningen på 216 milliarder US dollars.

Når du formulerer din virksomheds sande destination, tager du din virksomheds grænser op til overvejelse. Det er her, du skal tænke så stort om fremtiden, at det føles urealistisk i nuet.

Du skal udfordre og genoverveje alt fra din virksomheds varekategori, kundegruppe, forretningsmodel og grundlæggende rolle på markedet og i samfundet. Det skal du ikke gøre i blinde. Men med en stærk fornemmelse for din virksomheds sande kerne.

I skal forstå, at jeres grundlæggende evne til at skabe værdi og sikre differentiering kan favne langt flere profitable forretningsaktiviteter end dem, I eksekverer lige nu.

Du skal ikke bare hæve overliggeren en smule, når du definerer din virksomheds sande destination. Du skal løfte den så højt op og så langt ud i fremtiden, at den kan fjerne nej-hatten. Ambitionerne må ikke begrænses af tanker om manglende tid og ressourcer. Så bliver inspirationskilden til den offensive tænkning om fremtiden alt for svag.

Din virksomheds langsigtede ambitioner skal være så store, at det er en decideret nødvendighed at bryde de fleste af virksomhedens nuværende grænser. Ja, måske dem alle.

Husk på, at vi i denne proces hverken er ved at slagte din virksomheds nuværende kerneprodukter eller tabe realismen for virksomhedens formåen i næste kvartal. Vi er bare i gang med at stimulere fantasien i forhold til at udvikle fremtidens profitable aktiviteter.

Det er jo mellem det frugtbare afsæt i form af virksomhedens inderste kilde til at skabe værdi og sikre differentiering og den næsten uopnåelige ambition for fremtiden, at du finder inspirationen til din virksomheds sande potentiale.

Øvelse: Definer din virksomheds sande destination

Tænk så stort, at det kan føles urealistisk i nuet.

Tænk ikke på tid, ressourcer og forandring som et problem.

Tænk over, hvilke nye områder virksomhedens evne til at skabe værdi og sikre differentiering, kan anvendes på.

Fjern de nuværende forudsætninger og begrænsninger for virksomhedens drift.

Se, om det kan lykkes at give nogle ærlige svar på nedenstående spørgsmål:

- *Hvordan ser drømmen om din virksomhed så ud?*
- *Hvad kan den, og hvor stor en forskel gør den på markedet?*
- *Hvor stor en værdi har virksomheden, hvis den skal sælges om 5 år?*
- *Hvad er omsætningen og indtjeningen, og hvordan ser dens pipeline af nye forretningsaktiviteter ud om 5 år?*

Rid på forandringens bølge

Tænk på Netflix' eksplosive rejse mod at forløse sit forretningsmæssige potentiale.

Netflix blev etableret i opposition til det succesrige, men også meget magelige, Blockbuster.

Netflix udfordrede Blockbusters 9.000 velassorterede butikker ved at kombinere onlinebestilling med dag-til-dag levering af DVD'er gennem noget så gammeldags som postvæsnet. Der var nu ikke længere brug for at starte bilen for at hente eller bringe familieunderholdningen. Der var i øvrigt heller ikke nogen risiko for at skulle betale bøder ved for sen aflevering af de lejede film, hvis man valgte Netflix fremfor Blockbuster.

Det var udviklingen af internettet, der muliggjorde denne klare forbedring af kundernes vilkår for at leje DVD-film.

Netflix' næste træk var streaming af film og serier over internettet for et fast, lavt månedligt gebyr. Nu var der ikke engang brug for at vælge en film, dagen før man skulle se den. Der var heller ikke brug for at købe frimærker og bevæge sig hen til postkassen for at sende filmene retur.

Det var udviklingen i internettets hastighed, der muliggjorde denne værdifulde forenkling af kundernes tilgang til tv-underholdning.

I de senere år er Netflix trådt ind på scenen som selvstændig udvikler af underholdningsfilm og -serier med *House of Cards*, *Orange is the new Black* og *Bloodline* som nogle af de største "Blockbusters".

Netflix kan således ikke længere kategoriseres som onlinevideoudlejning. Heller ikke som en streamingtjeneste af tv-under-

holdning. Netflix er nu også en klar konkurrent til de traditionelle producenter af tv-serier og underholdningsfilm.

Netflix har i sin relativt korte levetid sat en ny dagsorden og forandret markederne helt grundlæggende inden for video-udlejning, tv- og biografunderholdning og sidst, men ikke mindst, produktion af film og tv-serier.

Netflix er et eksempel på, hvordan virksomheder med ambition samt vilje og evne til at gøre en forskel kan accelerere på tværs af produktkategorier og forandre fremtidens markeder radikalt i takt med teknologiens hastige udvikling.

Din virksomheds fremtid er på samme måde sprængfyldt med gode investeringsmuligheder. Det turbulente forretningsmiljø rummer nemlig ikke kun udfordringer for din virksomhed. Det rummer i lige så høj grad ekstremt store muligheder.

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

Bag turbulensen gemmer der sig jo åbentsindede, selvstændige og professionelle forbrugere. De er ofte yderst modtagelige over for alt det nye, din virksomhed kan udvikle. Hvis det altså reelt set er nyt, interessant og værdifuldt.

De virksomheder, der bedst evner at udnytte samfundets, markedets og teknologiens mange nye strømninger til at skabe nye attraktive produkter og forretningsaktiviteter, har fået markant bedre betingelser for at accelerere væksten af deres forretning. Hvor man tidligere skulle bære de nye produkter ud i fysiske butikker tæt på kundernes bopæl og transmittere markedsføringen gennem dyre medieeksponeringer, så klarer forbrugerne nu selv det meste af denne opgave for din virksomhed her i den digitale tidsalder.

Betragt de nye strømninger i samfundet og forandringerne på

markedet som de mest fantastiske bølger, du og din virksomhed kan surfe på, i stedet for en irriterende udfordring i forhold til at fastholde virksomhedens nuværende succesrige forretning.

Du skal øve dig i at se, forstå og udnytte din virksomheds fantastiske muligheder for udvikling og vækst på ryggen af samfundets og markedets konstante forandringer.

Tænk på de mange nye teknologiske opfindelser og de åbent-sindede professionelle forbrugere som det mest frugtbare fundament for at udvikle fremtidens profitable forretningsaktiviteter.

I skal bruge den udvikling, der sker rundt omkring jeres virksomhed som en naturlig stærk inspiration til at definere jeres forretningsmæssige potentiale på alle niveauer.

Det gælder både alle de aktiviteter, der kan give jer en bedre udnyttelse af jeres eksisterende kerneprodukter og innovationen af jeres kerneprodukt, så det kan sætte en ny standard på markedet. Foruden udvikling af helt nye forretningsmodeller, der kan tage det store spring ind på nye forretningsområder.

I skal notere alle de muligheder, I nu med et åbent og offensivt sind kan få øje på, men ikke forfølge dem alle. Definitionen af din virksomheds sande potentiale kræver som tidligere nævnt både til- og fravalg.

Din virksomheds sande potentiale består i de nye forretningsaktiviteter, hvor I har de bedste muligheder for at skabe værdi for kunderne, differentiere jer i forhold til konkurrenterne og lykkes med at producere og distribuere produkterne på den mest effektive måde.

Tænk derfor på værdiskabelse, differentiering og effektivitet som de klare kriterier for at udtænke fremtidens nye forretningsmæssige aktiviteter.

Øvelse: Definer din virksomheds sande potentiale

Tænk ikke på profitten her-og-nu, men på at skabe værdi for kunderne.

Tænk ikke på virksomhedens nuværende begrænsede kapacitet, men på at skabe værdi for kunderne. Kapaciteten kan udvides, efter at forløse potentialet.

Tænk ikke på virksomhedens dårlige erfaringer med at skabe forandring, men på at skabe værdi for kunderne.

Bedre udnyttelse af virksomhedens nuværende kerneprodukt

- *Kan I skabe fornyelse af kerneproduktet, så det følger med tidsånden?*
- *Kan I skabe en stærkere differentiering af og position for virksomhedens brand?*
- *Kan I ekspandere jeres nuværende produkter ind på nye markeder?*
- *Kan I udvikle og effektivisere virksomhedens forretningsmodel?*

Innovation af virksomhedens kerneprodukt

- *Hvordan kan I bruge de nye trends og teknologier til at skabe en markant bedre behovsdækning for jeres kunder?*
- *Hvilke virksomheder vil ekspandere ind på jeres markeder, og hvordan kan I slå dem?*

Etablering af helt nye forretningsområder

- *På hvilke forretningsområder kan virksomhedens inderste kilde til at skabe værdi og differentiering udfoldes på en naturlig måde?*
- *Hvilke dele af virksomhedens kapacitet er oplagt som afsæt for at udforske og udvikle helt nye forretningsmodeller?*

Gør virksomheden klar til at forløse sit sande potentiale

Det er klart, at genfortolkningen af din virksomheds potentiale i sig selv er resultatløs.

Det er først, når I rent faktisk begynder at forløse potentialet, at I reelt set er startet op på virksomhedens transformation.

Det er blevet tid til at forholde sig til, hvad der skal til for at forløse virksomhedens sande potentiale.

Det er det, som bogens to resterende kapitler handler om.

Det første skridt i at forløse virksomhedens sande potentiale er, at I får redesignet virksomhedens DNA og strategiske ramme for virksomhedens udvikling. Rammen skal inspirere og afgrænse arbejdet med at udvikle og implementere fremtidens profitable forretningsaktiviteter.

Virksomhedens nuværende DNA favner jo udelukkende den livsfarlige og impotente fortsættelse af jeres nuværende succesrige forretning.

Gør derfor klar til at arbejde med at redefinere din virksomhed på det mest grundlæggende niveau, så den kan blive i stand til at forløse sit sande forretningsmæssige potentiale.

To-Do listen for direktionen:

1. *Indse at gabet mellem fortidens og fremtidens kundebehov er større, end I regner med. Selv om I lige nu ikke kan få øje på gabet.*
2. *Få planlagt virksomhedens transformation, mens I er nogenlunde på toppen. Forstå at I lige nu har travlt og er en anelse bagud.*
3. *Genfortolk virksomhedens sande potentiale som inspiration og drivkraft for at gennemføre virksomhedens transformation.*

Kapitel 3

Redesign virksomhedens DNA

Sådan redefinerer du din virksomhed og målretter den mod forløsningen af dens sande potentiale

Først når du giver slip på, hvem du tror, du er, kan du blive den, du vil være

Har du hørt om Makani?

Det er en virksomhed, der producerer energidrager. Forestil dig en drage, der mere ligner en drone eller et lille fly påført små vindmøller. Møllerne driver en generator, som producerer den elektricitet, der ender i en modtagestation nede på jorden.

Energidragerne kan nå næsten 300 meter op i luften, hvor vindkraften er højere end ved jorden. Energidragerne er fremstillet af lettere og meget billigere materialer end traditionelle vindturbiner. Energidragerne producerer selvfølgelig ikke så meget energi som de store vindturbiner. Men de kan til gengæld fungere på områder, hvor tonstunge vindmøller af stål ikke kan bruges.

Makani ser sig selv som et godt bud på at revolutionere vindindustrien og gøre vind til den største og vigtigste energikilde på jorden.

Det er heller ikke sikkert, at du har hørt om Calico (California Life Company). Det er en virksomhed, der forsøger at skabe nye og effektive løsninger på, hvordan vi mennesker kommer til at leve både længere og bedre liv.

Det er svært at kategorisere Calico.

Calico er en virksomhed, der bruger teknologiens udvikling på det mest avancerede niveau til bedre at forstå biologien bag menneskets aldring. Calico er på ét og samme tidspunkt en teknologi- og medicinalvirksomhed samt et forskningscenter, der populært sagt leder efter formlen til det evige liv.

Calicos ultimative ambition kan føles urealistisk. Til gengæld er jeg overbevist om, at det bliver en virksomhed som Calico, der på rejsen mod deres sande destination besejrer kræften og andre dødelige sygdomme.

Det er jo heller ikke så ringe et bidrag til samfundet endda.

Makani og Calico er bare to ud af mange eksempler på den hurtigt voksende portefølje af nye virksomheder i Alphabet, der i foråret 2015 blev lanceret som den nye holdingvirksomhed i Google-koncernen. Google er stadig Google. Men nu bare én ud af flere virksomheder med selvstændig ledelse under Alphabet-paraplyen.

Googles stiftere Larry Page og Sergey Brin har for længe siden indset, at virksomhedens forretningsmæssige potentiale ikke kun består i at skabe en optimal digital infrastruktur i den virtuelle verden.

Etableringen af Alphabet skaber en ny og bredere strategisk ramme for det oprindelige Google. Alphabet inviterer som virksomhed til at forløse et potentiale, der er meget større, end hvis man var blevet ved sin virtuelle læst.

De mange nye virksomheder kan ved første øjekast syne af en manglende afgrænsning af Alphabets virke, men de er bundet sammen af en klar forståelse af virksomhedens unikke DNA.

Alphabet har forstået, at virksomhedens særlige evne til at udnytte den teknologiske udvikling til at skabe værdi og forretning kan aktiveres i såvel den virtuelle som den fysiske verden.

De mest talentfulde ingeniører, der findes i hele verden. En virksomhedskultur, der fremelsker selvstændighed, mod og kreativitet i højeste potens. En modig og visionær ledelse, der altid tænker langsigtet.

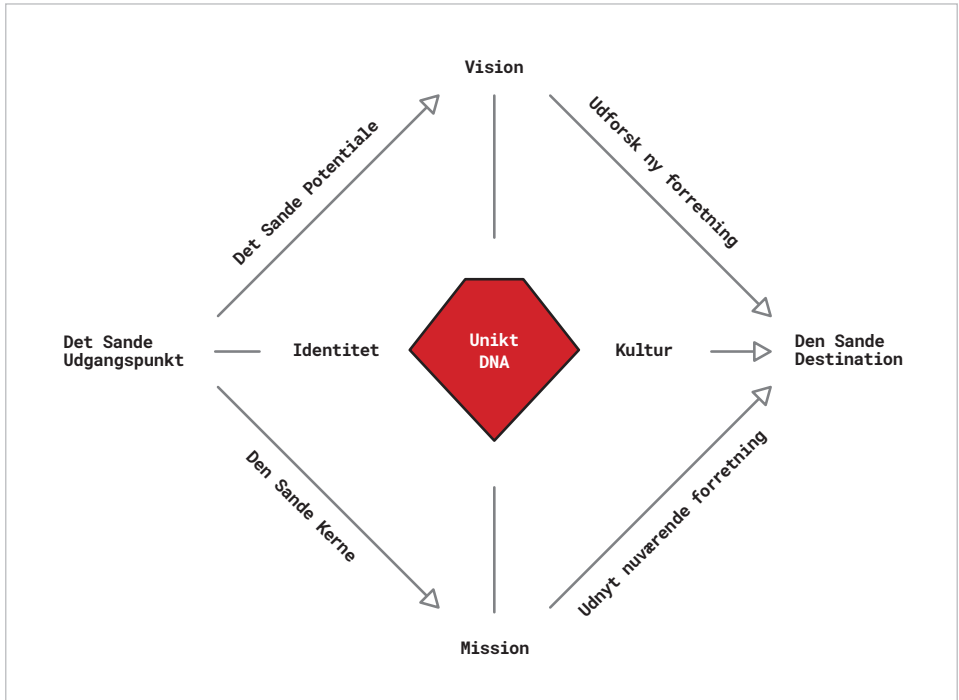
Det er en kombination, der er optimal til at skabe en ekstremt profitabel forretning for Alphabet på lang sigt.

Få overblik over forløsningen af virksomhedens potentiale

Lad os ikke længere bare tale om forløsningen af din virksomheds sande potentiale, men gøre noget ved det, ligesom Google har gjort med de mange nye forretningsmæssige aktiviteter i Alphabet.

Jeg har skabt en model, der giver et klart overblik over, hvad der grundlæggende skal til at forløse en virksomheds sande potentiale. For det kan man faktisk godt både konkretisere og forenkle.

Figur: Sådan forløser du din virksomheds sande potentiale



I det ydre lag af figuren finder du genfortolkningen af din virksomheds potentiale fra kapitel 2. Det er jo det potentiale, I skal i gang med at forløse.

Det sande udgangspunkt repræsenterer det faktiske afsæt for arbejdet med at forløse det sande potentiale. Virksomhedens reelle præstationer og den samlede organisatoriske kapacitet. Det kan alt sammen repræsentere et stærkt fundament for vækst. Men også være alt for svagt og kræve store forbedringer og forandringer, hvis det skal lykkes at udnytte fremtidens forretningsmæs-

sige muligheder. Den sande destination udgør den langsigtede og næste måltreg for arbejdet med at forløse potentialet. Den sande kerne er jeres basale evne og vitale drivkraft for at lykkes med at forløse potentialet.

Tænk ikke på genfortolkningerne som endnu et begreb og flere formuleringer, du skal have implementeret i hele din organisation.

Genfortolkningen fungerer som bevidstgørelsen om din virksomheds potentiale, så I kan udvikle virksomhedens strategi efter at forløse potentialet. Inkluderer I ikke virksomhedens sande potentiale, når I arbejder med virksomhedens strategi, så fortsætter I jo bare den eksisterende forretning. Hvis du vil gå fra den løse snak om potentialet til faktisk at forløse det, så skal potentialet være omdrejningspunktet for jeres strategiske arbejde.

I det ydre lag er det også markeret, at I skal lykkes med at opnå både den mest effektive udnyttelse af virksomhedens nuværende platform og den innovative udforskning af jeres virksomheds muligheder. Der skal skabes værdi og tjenes penge på den korte bane. Og meget mere værdi og mange flere penge på den lange bane. Det er ikke enten eller, men både og. Det er denne form for dualitet i din ledelse, der rent faktisk forløser potentialet. Vi beskæftiger os med denne krævende ledelsesmæssige opgave i kapitel 4.

I det indre lag finder du virksomhedens vision, mission, identitet og kultur. Det betragter jeg som virksomhedens DNA. Virksomhedens mest grundlæggende selvforståelse, mening og væsen.

Du skal have redefineret din virksomheds DNA, så det kan inspirere og drive forløsningen af virksomhedens sande potentiale. Din virksomheds nuværende vision, mission, identitet og kultur baserer sig jo på fortsættelsen af jeres eksisterende succesrige forretning.

Virksomhedens DNA skal ikke bare udvides, så det rækker ud efter fremtidens muligheder. Det skal også afgrænses og være unikt, så det kan drive den værdifulde differentiering af de nye forretningsaktiviteter. Det er afgrænsningen og differentieringen af aktiviteterne, der giver jer den største mulighed for at forløse potentialet med forretningsmæssig succes.

Virksomhedens sande potentiale består ikke af alt, men præcist de produkter og serviceydelser, hvor I kan skabe mere værdi for kunderne, differentiere jer i forhold til konkurrenterne og samtidig lykkes med at producere, sælge og distribuere produkterne på den mest effektive måde.

Der er ingen grund til at tro, at den almindelige, ordinære eller altomfavnende virksomhed kan avle de ekstraordinære og succesrige aktiviteter.

Din virksomheds DNA skal derfor formuleres lige så differentieret, ambitiøst og fokuseret, som forløsningen af det sande potentiale kræver. Og det er denne opgave, vi beskæftiger os med i dette kapitel.

Sådan formulerer du din virksomheds unikke DNA

Det er min oplevelse, at de fleste ledere i mellemstore og selv ret store virksomheder er forvirrede, når det gælder formuleringen af virksomhedens mest grundlæggende strategiske definitioner.

Det er de af en eller flere forskellige årsager:

1. *De forstår ikke helt, hvad de strategiske definitioner repræsenterer*

2. *De forstår ikke deres forretningsmæssige potentiale og mangler derfor den nødvendige kontekst for de strategiske definitioner*
3. *De forstår ikke, at definitionerne skal være differentierede og orienterede mod den værdiskabelse, der kan forløse det forretningsmæssige potentiale*

Det bliver alt for ofte til generiske formuleringer og kopier af andre virksomheders strategiske definitioner. Det bliver til en simpel beskrivelse af virksomhedens nuværende drift eller alt for svævende formuleringer uden nogen som helst sammenhængskraft eller relation til virksomhedens potentiale.

Her kommer mit bud på, hvordan du formulerer din virksomheds DNA på en både differentieret, inspirerende og virkningsfuld måde. Det er som alt andet i denne bog ikke at betragte som en facitliste. Kun inspiration fra en praktisk tilgang, der har virket godt for de virksomheder, jeg arbejder med. Der kan muligvis være mange individuelle hensyn at tage for den enkelte virksomhed, der retfærdiggør andre tilgange til formuleringen af virksomhedens DNA.

Formuleringen af virksomhedens vision skal tage udgangspunkt i forståelsen af det sande potentiale og tankerne om den sande destination.

Visionen skal være udtryk for den forskel, virksomheden vil gøre på markedet og samfundet på lang sigt. Virksomhedens drømme og aspirationer i forhold til fremtiden. For sig selv. Men også for alle dem og det, man vil skabe værdi for. Visionen er altså ikke bare en stor økonomisk målsætning eller en ambitiøs handlingsplan. I skal et godt stykke ud over egen næsetip og langt ud i fremtiden, når I formulerer virksomhedens vision. Helt derud hvor I finder virksomhedens sande potentiale.

I skal også have redefineret virksomhedens mission, så den giver mening i forhold til forløsningen af det forretningsmæssige potentiale.

Missionen fungerer som organisationens klare og ufravigelige fokus og formål i hverdagen. Virksomhedens klare forpligtelse. Det som organisationen skal jage og stå på mål for hver evigt eneste dag.

Missionen skal formuleres, så den favner både virksomhedens nuværende og fremtidige aktiviteter. Missionen er på den måde med til at inspirere og afgrænse virksomhedens udforskning af nye forretningsmæssige aktiviteter målrettet forløsningen af virksomhedens sande potentiale.

Visionen og missionen forklarer således, hvilken forskel virksomheden skal gøre henholdsvis langt ude i fremtiden og hver eneste dag.

Lad os betragte visionen og missionen som en slags kvalitative målsætninger i din virksomhed på lang og kort sigt.

Din virksomheds identitet og kultur definerer, hvem I er, og hvordan I agerer anderledes end konkurrenterne. Det kan du så betragte som det principielle middel til at nå de kvalitative målsætninger.

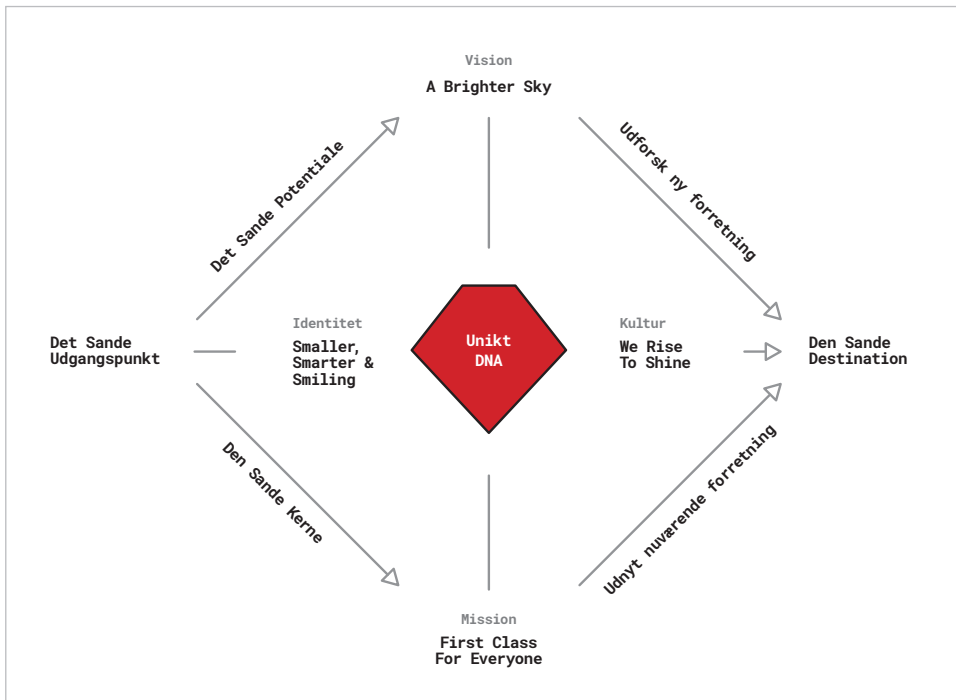
Har du og din ledergruppe lokaliseret et stort potentiale? Og har I defineret virksomhedens vision og mission efter at forløse potentialet? Så kan I med fordel være mindst lige så ambitiøse i definitionen af virksomhedens identitet og kultur. Den kollektive selvforståelse og adfærd i organisationen er altafgørende for jeres evne til at indfri visionen og leve op til missionen.

Det giver altså ingen mening at lave “store” formuleringer af virksomhedens vision og mission for derefter at fremstå ganske “små” i definitionen af virksomhedens identitet og kultur.

Det er kun den unikke og ambitiøse identitet og kultur, der kan udløse den helt specielle og ekstraordinære indsats, som i den sidste ende er det, der skal til for at forløse din virksomheds individuelle og fantastiske potentiale.

Her får du formuleringen af Sun-Airs unikke DNA som et eksempel på, hvordan jeg mener, arbejdet bør udføres.

Figur: Sun-Airs unikke DNA



Sun-Air vision – A Brighter Sky

Our vision is to become the most agile company in the airline industry. At SUN-AIR we'll never rest in our quest to innovate the most intelligent solutions and deliver the best personal service. Our light will always shine to create *A Brighter Sky*.

Sun-Air mission – First Class For Everyone

Our mission is to ensure that the most complex niche problems within aviation, as well as minor operations challenges, are handled with the utmost care, precision and outstanding personal service. SUN-AIR is here to provide *First Class Aviation For Everyone*.

Sun-Air identitet – Smaller, Smarter & Smiling

We believe being smaller makes us more responsive, enabling us to come up with smarter solutions at a faster pace than our competitors. Being smaller brings us closer to our customers, and we're always ready to provide exceptional service, with a smile.

Sun-Air kultur – We Rise To Shine

- We energize our colleagues
- We challenge the status quo
- We trade OUR way
- We respect the assignment
- We salute the customers

Jeg beklager stramheden og nørderiet i forhold til formuleringen af din virksomheds grundlæggende strategiske formuleringer.

Det kan godt komme til at fremstå som unødvendigt ordkløveri.

Omvendt er det min oplevelse, at der i den grad er brug for at forklare den sammenhængskraft, der bør være i din virksomheds vigtigste sætninger.

På den ene side er det jo bare ord.

På den anden side er det netop de ord, der kan være afgørende for, om din virksomhed går i stå i nutiden eller flytter sig effektivt frem mod fremtiden.

Ord der tiltrækker, motiverer og samler organisationen i en fælles retning mod forløsningen af virksomhedens potentiale.

Øvelse: Formuler din virksomheds unikke DNA

Tag udgangspunkt i forståelsen af virksomhedens sande potentiale.

Betragt virksomhedens unikke DNA som drivkraften i forhold til både at udnytte den eksisterende forretningsmæssige platform og inspirationskilden til at udvikle fremtidens nye forretningsmæssige aktiviteter.

Respekter fortidens dyder, men forstå, at virksomhedens DNA skal drive virksomheden fremad mod forløsningen af fremtidens sande potentiale.

Formuleringerne skal have en stærk sammenhængskraft, så de understøtter hinanden på en naturlig og meningsgivende måde. Tænk som nævnt på visionen og missionen som de kvalitative målsætninger og på identiteten og kulturen som de afgørende midler.

Formuleringerne skal naturligvis være lige så differentierede, som DNA'et skal være unikt. I kan selvfølgelig ikke opfinde ord, der ikke findes. Men I kan sætte dem sammen på en måde, så de er helt specielle for jeres virksomhed.

Gør for alt i verden formuleringerne let forståelige. Ellers kan de jo ikke forstås, gentages, anvendes og leve i organisationen.

Giv formuleringerne noget kant, skønhed og symfoni, så de kan tiltrække opmærksomhed og skabe stolthed. Formuleringerne skal i den sidste ende have en stærk tiltrækningskraft for samtlige medarbejdere (og kunderne).

Se om I ikke kan finde nogle selvstændige og intelligente svar på nedenstående spørgsmål:

Vision

- *Hvad vil vi opnå?*
- *Hvilket bidrag vil vi yde til samfundet?*
- *Hvilken forskel vil vi gøre i markedet?*

Mission

- *Hvorfor er vi her?*
- *Hvad er den principielle opgave, vi løser vi for kunderne?*
- *Hvad er vores ufravigelige fokus i alt, hvad vi foretager os?*

Identitet

- *Hvem er vi?*
- *Hvilken unik personlighed vil vi udvikle?*
- *Hvilke specielle karaktertræk skal præge vores medarbejdere?*

Kultur

- *Hvordan er vi?*
- *Hvordan skal vores fælles måde at arbejde på være?*
- *Hvilke værdier skal medarbejderne dele?*

Det er forsigtigheden, du skal frygte

Når man skal til at redefinere virksomhedens DNA, så bliver det hele lidt mere alvorligt for de fleste virksomhedsledere.

Nu skal deres virksomhed defineres, så den stikker ud fra mængden og rækker ud efter en langt større værdiskabelse end det, som den nuværende succesrige forretning repræsenterer.

Vi går fra de uforpligtende tanker om virksomhedens sande potentiale til den officielle retningsgivning af virksomhedens fremtid. Den del af arbejdet kan godt virke angstfremkaldende hos virksomhedsledere, der har brugt hele deres arbejdsliv på at administrere, effektivisere og vækste en eksisterende forretning.

Det er da også den samme fornemmelse, jeg sidder med, hver gang jeg påbegynder udviklingsprocessen med en virksomhed.

De fleste virksomhedsledere vil, når det kommer til stykket, helst bare være som de bedste i stedet for at være alt for specielle. De har i "snakken" om deres virksomheds muligheder forelsket sig i de økonomiske perspektiver. Knap så meget i udviklings- og forandringsprocessen. Det er forståeligt, for der ligger en tryghed i de dokumenterede resultater.

Den samme frygtedrevne argumentation præger de indledende samtaler. Frygten for at fejle eller blive til grin med noget, der er markant anderledes og ekstremt ambitiøs, er ganske tydelig.

Bekymringen for at falde i med mængden er nærmest ikke-eksisterende. Og ofte synes lederne, jeg taler med, at det er tilstrækkelig differentiering blot at efterligne de bedste virksomheder i deres branche. Det er det ikke.

Jeg føler sommetider, at virksomhedsledere mener, at differentie-

ring er risikabelt, mens det almindelige eller kopien af det bedste er sikkert og risikofrit.

For de fleste virksomhedsledere fylder frygten så meget, at det kan være svært at få etableret den rette forståelse af, hvad differentiering reelt set handler om i et konkurrencemæssigt perspektiv.

Det er ikke nok at gøre det bedre og anderledes, end man altid har gjort. Det adskiller sig ikke nødvendigvis fra det, som konkurrenterne gør. Det er heller ikke nok bare at gøre det anderledes end konkurrenterne. Det har ikke nødvendigvis relevans og værdi for kunderne.

Differentieringen, man jagter, skal på ét og samme tidspunkt både være reel i forhold til konkurrenterne, værdifuld i forhold til kunderne og realistisk i forhold til virksomhedens udviklingsevne.

På paradoksal vis kan din stræben efter at gøre det godt og blive som de bedste blive til en rigtig dårlig udvikling for din virksomhed.

I bedste fald holder du din virksomhed fast i succes på et alt for lavt niveau, fordi du har det bedst med at leve i det skjulte, være det stille gemyt og helst vil nøjes med at tage de små, overskuelige skridt fremad.

I værste fald åbner du din virksomhed for at blive overhalet af mere visionære, innovative og modige nye virksomheder.

Du bliver nødt til at forstå, at det er forsigtigheden, anonymiteten og den rolige bevægelse i andre virksomheders fodspor, du skal frygte, når du redesigner din virksomheds DNA. Ikke differentieringen og de store ambitioner. Det gælder uanset, hvor lille og almindelig, du synes, at din virksomhed er lige nu.

Er din virksomheds selvforståelse og kultur ordinær og slap, så vil jeres produkter blive det samme.

Kun den unikke virksomhed kan føde de differentierede, konkurrencedygtige og profitable fremtidige forretningsaktiviteter.

“Outstanding” starter med at stå ud fra mængden

Jeg ser ikke den middelmådige virksomhed som udtryk for en total mangel på kompetence og ihærdighed.

For mig er det udelukkende et signal om, at virksomheden endnu ikke er kommet i gang med at forstå og forløse sit sande potentiale.

Alle virksomheder kan blive “outstanding”, hvis de bare forstår, at arbejdet starter med at skille sig ud fra mængden.

Lad mig give et eksempel på det.

I 2010 havde CEO Henrik Kastbjerg fra IT Relation og jeg samlet virksomhedens dengang 25 medarbejdere til et informationsmøde under overskriften “Mød jeres nye kollega”.

Den nye kollega skulle vise sig at blive den “medarbejder”, der fik størst betydning for virksomhedens eksplosive udvikling i de følgende år.

Det var ikke nogen helt almindelig medarbejder, der skulle introduceres. Det var IT Relations nye visuelle frontfigur. En IT Superhelt med kappe, hanekam og et stort smil. En figur, der indadtil skulle fungere som organisationens rollemodel og udadtil som symbolet på virksomhedens unikke identitet.

Det var den dag, hvor vi lancerede “Hverdagens IT Superhelte”,

som den differentiering af IT Relation, der skulle accelerere virksomhedens vækst i de kommende år.

IT Relation havde et fornuftigt afsæt med fire stiftere, der var blevet godt og grundigt trætte af arbejdslivet som medarbejdere i en stor IT-koncern. De ønskede sig en arbejdsplads, hvor man kunne være mere frigjort og tættere på kunderne. En virksomhed uden bureaukrati, når kundernes IT-problemer skulle løses.

IT Relation havde siden opstarten i 2003 haft syv entreprenante år med pionerånd, pizzabakker og masser af hårdt arbejde. Resultatet var en fornuftig omsætning og sorte tal på bundlinjen. Dog af lidt svingende størrelse. Det gik altså ganske godt hos IT Relation helt fra starten. Virksomheden var dygtig, men ikke ekstraordinær. Væksten var udmærket, men ikke eksplosiv. Det var den reelle status for virksomheden tilbage i 2010.

IT Relation havde brug for mere opmærksomhed og en stærkere position i markedet. Målet var at erobre positionen som den innovative IT-outsourcingvirksomhed, der var både nemmere og mere behagelig at arbejde sammen med end konkurrenterne inden for områderne IT-arkitektur, -drift og -support.

IT Relation havde en ganske klar profil fra starten. IT Relation var den mindre og fleksible IT-leverandør, der stod klar, når kunderne fik nok af de lidt større og til tider tungere leverandører. IT Relation markedsførte sig under overskriften "vi taler ikke i kodesprog" og fik ret hurtigt opbygget en solid kundebase.

IT Relation voksede i perioden 2003 – 2010 fra 5 medarbejdere til cirka 25 medarbejdere. I 2010 var omsætningen på 25 millioner kr. med et årsresultat før skat på omkring 1 million kr.

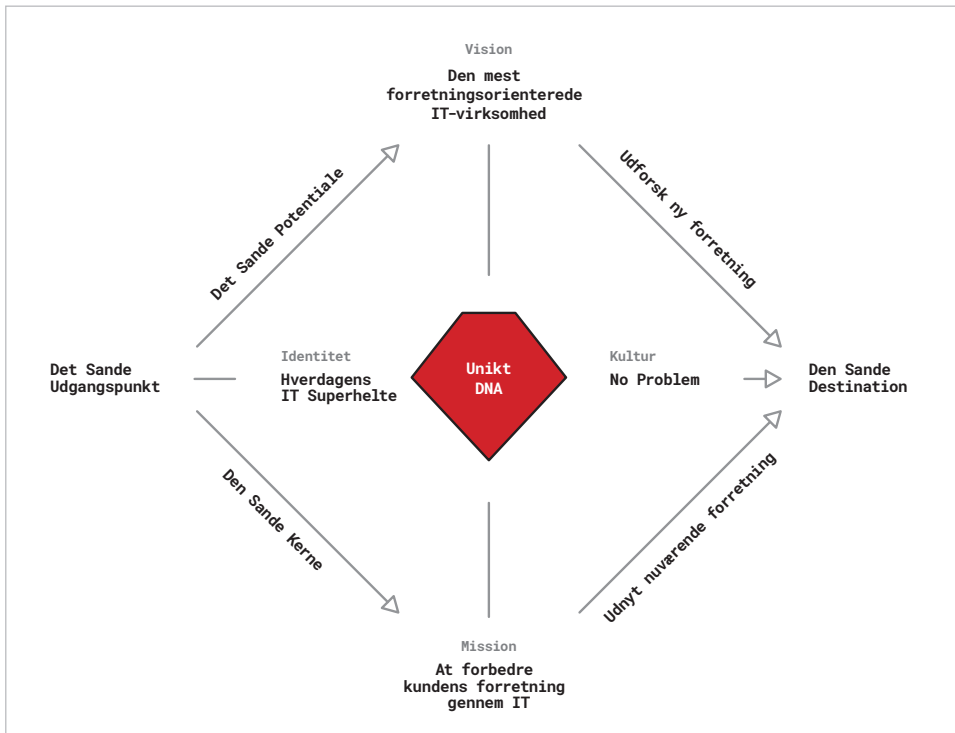
IT Relation var på alle måder fagligt dygtig og ihærdig som virksomhed, men virksomhedens yngste stifter og CEO Henrik Kastbjerg var på ingen måder tilfreds med situationen.

Det skulle være slut med at mangle stærke argumenter, når potentielle nye kunder igen og igen stillede spørgsmålet om, hvad det var, IT Relation kunne, som de andre IT-leverandører ikke også kunne.

“Hverdagens IT Superhelte” blev reelt set skabt som svaret på kundernes udfordrende spørgsmål.

Her det samlede unikke DNA for IT Relation:

Figur: IT Relations unikke DNA



Hos IT Relation bliver alle medarbejdere trænet intensivt i den specielle “No Problem-kultur”. Uanset om de arbejder med at udvikle kundernes IT-strategi eller løser almindelige IT-brugerproblemer.

Kulturen sikrer, at “Hverdagens IT Superhelte” altid leverer optimale IT-løsninger og ultimativ kundeservice. Aldrig hver for sig. Men altid på samme tid med en forbedring af kundens forretning som den klare mission.

Dyrk differentieringen indefra og ud

Differentieringen af din virksomhed skal dyrkes indefra og ud og være helt reel. Din virksomhed skal ikke bare se anderledes ud. Den skal rent faktisk være anderledes i alt sin væsen, gøren og laden.

Det er klart, at IT Relations medarbejdere hverken var blevet dygtigere, mere fleksible eller mere smilende dagen efter lanceringen af “Hverdagens IT Superhelte”.

Ambitionen om at være og fremstå klart og tydeligt som “Hverdagens IT Superhelte” havde dog en både hurtig og stærk effekt i forhold til organisationen. Allerede efter ganske få måneder kunne man registrere et stort ejerskab for det nye DNA.

I første omgang fik vi implementeret “Hverdagens IT Superhelte” visuelt i virksomhedens lokaler og på hjemmesiden. Den nye selvforståelse fødte hurtigt og helt naturligt nye service- og produktkoncepter som eksempelvis “24/7 Servicedesk” og “IT-Stuegang”. Der opstod også udtryk som “no prob” samt en intern selvdisciplin, hvor en utilfredsstillende indsats blev kommenteret medarbejderne imellem som “ikke særlig superhelte-agtigt”.

Den unikke virksomhedskultur voksede altså frem i forlængelse af iscenesættelsen. Intentioner blev til realitet på en ganske effektiv måde.

Redesignet af din virksomheds DNA kan fungere som en positiv selvopfyldende profeti, hvis I implementerer DNA'et med integritet og passion.

Det var især, da vi rullede "Hverdagens IT Superhelte" ud som en del af markedsføringen for IT Relation, at medarbejderne for alvor blev stolte af deres arbejdsplads.

Markedsføringen satte gang i en positiv cirkel for virksomheden. IT Relation begyndte at få mere opmærksomhed og anerkendelse fra kunder og netværk, der havde set markedsføringen.

Ledelsens og medarbejdernes dedikation og selvtillid fik et kæmpe løft i den sammenhæng.

Sælgerne fik nemmere ved at få etableret møder med nye kunder. Samtalerne handlede ikke længere kun om IT-opgaverne, men også om IT Relations unikke kultur.

Kunderne ønskede sig jo mere end noget andet en leverandør, der både turde og evnede at være anderledes. Især når det handlede om at give kunderne en individuel behandling og service på et niveau, som de ikke var vant til.

Medierne begyndte at se på IT Relation som en god historie om den innovative og moderne virksomhed. IT Relation blev og er stadig en god fortælling om virksomheden, der tør gå nye og andre veje med stor succes.

IT Relation har regelmæssigt studiebesøg af virksomhedsledere, der søger inspiration i forhold til at opbygge deres eget unikke DNA.

De mange nye kunder har måske ikke ligefrem stået i kø uden for døren, men mange er blevet nysgerrige på, om der også var nogle forretningsmæssige fordele at hente for dem ved at outsource deres IT til IT Relation.

I skrivende stund nærmer virksomheden sig 370 medarbejdere og en omsætning på +500 mio kr.

Det er et forløst potentiale, der vil noget, regnet fra de 25 medarbejdere og 25 millioner kr. som omsætning i 2010.

Historien om IT Relation er bevist på, at de fleste virksomheder kan blive unikke og komme til at levere helt ekstraordinære økonomiske resultater, hvis de har en ledelse, der tør, vil og evner at søge mod en markant differentiering af virksomheden.

Uanset om forløsningen af din virksomheds potentiale i de kommende år skal handle om at repositionere virksomheden som hos IT Relation, udvikle banebrydende nye produkter eller trænge ind på nye forretningsområder, så er det vigtigt, at du får redesignet virksomhedens DNA.

Din virksomheds DNA skal være lige så ambitiøs som potentialet. Og unik helt inde fra virksomhedens kultur, så den på naturlig vis kan avle fremtidens differentierede og værdifulde forretningsaktiviteter.

Du skal som leder ikke bare have overvundet frygten for at fejle, så du kan sørge for, at din virksomhed skiller sig tydeligt og markant ud fra mængden.

Du skal også have etableret et lederskab, hvor du på ét og samme tidspunkt formår at kapitalisere virksomhedens nuværende grundlag og udvikle fremtidens nye profitable produkter og forretningsmodeller.

Din virksomheds unikke DNA er naturligvis ikke stærkere, end du evner at eksekvere den.

Din ledelse af virksomheden mod den faktiske forløsning af dens sande forretningsmæssige potentiale er derfor det næste, vi skal beskæftige os med.

To-Do listen for direktionen:

- 1. Brug forståelsen af virksomhedens sande potentiale som et positivt afsæt for at udvide virksomhedens strategiske ramme og grundlæggende forretningsmodel. Den nuværende ramme og forretningsmodel favner ikke potentialet.*
- 2. Redesign virksomhedens unikke DNA som navigationen i udviklingen af fremtidens nye profitable forretninger. DNA'et sikrer evnen til hurtigt at kunne vælge fra og til, når det gælder innovation og forandring i et turbulent forretningsmiljø.*
- 3. Implementer virksomhedens unikke DNA indefra-og-ud i virksomheden. DNA'et er virksomhedens meningsfylde hjerteblod. Ikke bare facade og make-up.*

Kapitel 4

Stop aldrig med at starte op

Sådan forløser du din virksomheds sande potentiale

Strategi uden handling er hallucination

“Hold da op, vi havde ramt fuldstændig plet.”

Sådan sagde Frank Nuovo, der var designchef hos Nokia fra 1995 til 2006, mens han bladrede igennem sine gamle præsentationssider under et interview med Wall Street Journal tilbage i 2012.

I 1999, ikke mindre end 8 år før Apples iPhone blev lanceret på markedet, præsenterede Frank Nuovo og det øvrige Nokia-designsteam en prototype på en mobiltelefon med en trykskærm placeret lige over en enkelt knap.

Mobiltelefonen kunne man for eksempel bruge til at lokalisere en restaurant, afvikle spil og bestille varer over internettet. Nokias prototype kunne med andre ord mere eller mindre præcist det, som den første udgave af Apples iPhone kunne.

Nokia var i den grad på forkant med fremtiden. Den finske succesvirksomhed var forrest i feltet, når det kom til udviklingen af mobil e-mail, trykskærme og det trådløse netværk.

Hvordan kunne Nokia, der både var den absolutte markedsleder og den mest innovative virksomhed inden for mobiltelefoner, mislykkes i så alvorlig grad?

Hvordan kan man være så meget foran alle andre, og så alligevel slutte sidst?

Nokia introducerede i realiteten sin første smarttelefon, Nokia 9000 også kaldet "Communicator", allerede i 1996.

Nokia 9000 blev et stort hit blandt erhvervsfolk. Men markedet for smarttelefoner var for småt og langt fra lukrativt tilbage i slutningen af 90'erne og starten af det nye årtusinde. Nokias pionerprodukter blev lanceret, før såvel kunderne som det trådløse netværk for alvor var klar til at tage imod dem.

Nokias afdeling for smarttelefoner var dengang ikke særlig profitabel, ja måske endda urentabel med ekstremt store udgifter til produktudvikling og en relativt begrænset omsætning.

I 2004 introducerede konkurrenten Motorola "Razr"-flippedtelefonen. Den barberbladstynde telefon blev et hit og erobrede i løbet af kort tid en stor del af lavprismarkedet for mobiltelefoner. Nokias samlede indtjening på mobiltelefoner blev for første gang i mange år udsat for et stort pres.

Aktionærerne kritiserede Nokias ledelse for at bruge for mange ressourcer på smarttelefonerne i stedet for at beskytte deres position på det mere lukrative marked for prisbillige mobiltelefoner.

Alt blev sat ind på at styrke datidens profitable produkter og fastholde virksomhedens økonomiske resultateter. De to afdelinger i Nokia blev lagt sammen. Så kunne man jo i det mindste spare sig til den forventede indtjening.

Smarttelefonerne tabte hurtigt den interne kamp i Nokia. De gik fra at være fremtidens stjerner til at være den besværlige lillebror. Arbejdet med at udvikle og markedsføre fremtidens smarttelefoner blev nedprioriteret og mistede derfor sin fremdrift.

Nokia var milevidt foran alle tænkelige og utænkelige konkurrenter som for eksempel Apple i forhold til at udnytte smarttelefonmarkedet, der i 2017 samlet set beløb sig til næsten 500 milliarder amerikanske dollars. Men de endte med til sidst at stå bomstille.

Nokia er det ultimative skrækeksempel på, hvad der kan ske, hvis du leder din virksomhed med et isoleret fokus på optimering af virksomhedens økonomiske resultater på kort sigt.

Du ofrer ikke alene det forretningsmæssige potentiale, du risikerer også at miste virksomhedens eksistensberettigelse.

Tænk på dig selv som en entrepreneur

Du bliver nødt til at lede din virksomhed efter at forløse dens sande potentiale i stedet for at stirre dig blind på det ene kvartalsregnskab efter det andet.

Det er en opgave, der kræver, at du evner at eksekvere virksomhedens eksisterende forretning, samtidig med at du får skabt fremtidens nye profitable produkter.

Forløsningen af din virksomheds forretningsmæssige potentiale er et simpelt regnestykke.

Du skal afsætte noget af det enkelte års driftsindtjening til arbejdet med at udforske og forløse nye muligheder. De nye aktiviteter øger ikke bare levetiden og dermed kapitaliseringsperioden for din virksomhed – Netflix vs Blockbuster. De accelererer også det enkelte års økonomiske resultat ganske markant – iMac vs iPod vs iPhone.

Du skal tage din virksomhed ud på en innovativ opdagelsesrejse. Din virksomheds potentiale er ikke noget, der kommer automatisk til dig og din virksomhed. Det skal findes, dyrkes og realiseres.

Rejsen mod fremtiden starter med at genfortolke og forstå din virksomheds sande potentiale. Det er ganske trygt og økonomisk helt risikofrit at arbejde med din virksomheds fremtid i tankerne og på papiret.

Rejsen fortsætter imidlertid med at udforske og lancere de nye aktiviteter. Du får både tid, ressourcer og penge på spil, når du rent faktisk går i gang med at forløse din virksomheds sande potentiale.

Din virksomheds profitable rejse mod fremtiden kræver, at du starter nye forretningsmæssige aktiviteter op igen og igen. Og aldrig nogensinde stopper med at gøre det.

Naturligvis med din virksomheds unikke DNA som den afgørende navigation. DNA'et hjælper dig med at afgrænse indsatsen til de aktiviteter, hvor din virksomhed har den største chance for at opnå succes.

**Tænk derfor ikke kun på dig selv som CEO.
Tænk også på dig selv som entrepreneur.**

Vis dine medarbejdere, at du favner både den effektive eksekvering af virksomhedens nuværende forretningsmodel og udviklingen af fremtidens nye forretningsaktiviteter.

Gå ind i det ene univers og ud af det andet på en klar og tydelig måde i hverdagen.

Demonstrer dit klare overblik over de to meget forskellige opgaver gennem din egen evne til på skift at deltage i begge universer. Spil aldrig nutiden og fremtidens forretningsaktiviteter ud mod hinanden. Tag altid ansvaret for dem begge på samme tid.

Det nytter ikke noget, at du reelt set kun beskæftiger dig med din virksomhed på det operationelle niveau, fordi du ikke føler, at dine ledere kan eksekvere driften optimalt. Så må du finde og gøre plads til den eller dem, der kan løfte opgaven.

Du skal dyrke nye inspirationskilder og netværk. Du skal finde den nødvendige tid til refleksion, indsigt og nytænkning i forhold til fremtidens forretninger.

Du bliver nødt til at nå dertil, at du med jævne mellemrum kan rejse væk fra virksomhedens nuværende platform og eksisterende trummerum. Fysisk og mentalt.

Godt nok er det ikke dig, der skal opfinde hvert eneste nye produkt og forretningsmodel. Men det er dig, der skal inspirere og argumentere det entrepreneuriske arbejde fra start til slut på tværs af hele virksomheden.

Du kan uddelegere meget af arbejdet, men du bliver nødt til at involvere dig, motivere dine ledere og gå forrest med overblikket over, hvordan I forløser virksomhedens sande potentiale.

I sidste ende er det dig, der kommer til at træffe de afgørende beslutninger om at igangsætte eller afslutte nye store entrepreneuriske projekter.

Du er og bliver virksomhedens øverste entrepreneuriske leder.

Accepter entrepreneurskabets vilkår

“Ikke tilgængelig p.t.”

Det er den statusopdatering, man får, hvis man søger efter Amazon Fire Phone på Amazons egen hjemmeside.

Fire Phone var endnu en stor investering og satsning fra Amazons side. Igangsat i 2010. Lanceret i 2014. Lukket ned i 2015.

Det blev så endnu et mobileventyr uden strøm på. Igen et mislykket forsøg på at udfordre Apples iPhone.

35.000 solgte enheder, en hurtig prisnedsættelse fra 199 US dollars til 99 cent og en lagernedskrivning på 170 millioner US dollars fortæller alt om et kostbart fejlslagent entrepreneurisk eventyr hos Amazon.

Det er langt fra første gang, at Amazon har fejlet.

Man kan hurtigt google sig til overskrifter som “Her er 10 af Amazons største fiaskoer”. Der er mange eksempler på entrepreneuriske fiaskoer hos Amazon:

- *“Music Importer” – et online bibliotek for alt dit downloadede musik.*
- *“Destinations” – et mikrosite, der skulle sælge hoteltilbud på den samme måde, som så mange andre virksomheder gør i forvejen.*

Mit ærinde er naturligvis ikke at kritisere hverken Amazons ledelse, strategi eller tilgang til innovation.

Tværtimod.

Amazon er netop et fantastisk eksempel på, hvordan man leder en virksomhed efter at forløse det sande potentiale.

I sit aktionærbrev for 2016 skrev Amazons stifter og CEO Jeff Bezos:

»Jeg mener, at fiaskoer er et af de områder, hvor vi især skiller os ud. Jeg tror på, at vi er det bedste sted i verden til at fejle (vi har fået masser af træning!), og fejl og opfindelser er uadskillelige tvillinger.«

Nye produkter og forretningsmodeller, der bryder med det eksisterende udbud, kan logisk nok kun skabes i et kreativt og eksperimenterende miljø. Et miljø, der på naturlig vis inkluderer risikoen for at fejle og mislykkes. Det er det, som Jeff Bezos forstår bedre end de fleste.

Udviklingen af de mest profitable nye forretningsaktiviteter er en krævende rejse mod det ukendte i forhold til markedets efterspørgsel.

De nye produkter eller serviceydelser, der for alvor kan accelerere din virksomheds vækst, dækker jo ikke noget allerede kendt behov på markedet. Kunderne efterspurgte i sin tid hverken en bil eller en iPhone. De ville i stedet have flere og billigere heste samt længere batteritid på deres Nokia-telefoner.

De nye forretningsmæssige aktiviteter har ikke noget økonomisk fundament, før de får bidt sig fast på markedet.

Forudsætningen for at udvikle fremtidens profitable forretninger er derfor, at du investerer i den mere eksperimenterende innovation uden på forhånd at kunne kalkulere et afkast af investeringen.

Du bliver nødt til at lede din virksomhed med risikoen for at begå kostbare entrepreneuriske fejl. Det er forudsætningen for at forløse virksomhedens sande potentiale (og sikre overlevelsen på længere sigt).

Du har sandsynligvis dine egne negative oplevelser med innovative eventyr i din virksomhed. Gode idéer du sprang med på, fordi I lige havde landet et godt regnskab, eller fordi du tænkte, at du også bliver nødt til at åbne lidt op indimellem.

Indrømmet. Der er rigtig mange veje til at spille penge på innovationskontoen.

Medarbejdere, der tilsyneladende arbejder med bind for øjnene i forhold til kundernes behov. Medarbejdere, der bedst kan lide duften i laboratoriet og derfor aldrig får skubbet projekterne ud på markedet. Afdelinger, der bare ikke kan lykkes med at få produceret, lanceret, solgt og distribueret de nye produkter på en effektiv og profitabel måde.

Du skal selvfølgelig stå fast og undgå at gentage alle de fejl, som baserer sig på inkompetence og manglende professionalisme. Men du skal lære at omfavne den udforskende og eksperimenterende form for innovation, for det er den eneste vej til din virksomheds profitable fremtid.

Entrepreneurskabets præmis er ikke bare at udføre hårdt arbejde, men også at begå en masse fejl.

Det skal du acceptere.

Sæt pengene på potentiallet

Amazons fiaskoer blegner i forhold til den økonomiske gevinst, man har opnået ved etableringen af bare en enkelt af sine nye forretninger.

AWS (amazon webservices) har i løbet af godt og vel 10 år vokset sig til en virksomhed med en omsætning tæt på 10 milliarder amerikanske dollars og en status som verdens førende udbyder af "cloud computing" foran virksomheder som Microsoft og Google.

Vi taler altså om en virksomhed, der løber forrest i en relativt ny og hurtigt voksende branche.

Amazon webservices vurderes i skrivende stund til at have en værdi på 190 milliarder amerikanske dollars. Det er den form for profitabilitet, der giver Jeff Bezos et afslappet og positivt forhold til virksomhedens uundgåelige entrepreneuriske fejltagelser.

Det er ikke uden grund, at man kalder Amazon for verdens største "startup".

Amazon.com er ikke bare blevet til verdens uden sammenligning største butik, hvor man kan købe alt over internettet. Og jeg mener alt. Sortimentet startede med bøger, men byder nu på alt fra bleer til reservedele til biler. Vidste du i øvrigt, at Amazon p.t. er USA's næststørste platform for at købe tøj, kun overgået af den samlede mængde af fysiske butikker?

Amazon.com er nu også på vej til at genopfinde bogdistributionen for anden gang med åbningen af Amazon Books, der udelukkende sælger de bøger, som har fået de bedste anmeldelser på amazon.com. Først tog Amazon markedsandele fra boghandlernes ved at tilbyde onlinebestilling af bøger. Nu åbner de så

selv bogbutikker i en stærk sammensmeltning af den fysiske og digitale butiksoplevelse med masser af synergier.

Amazon er i gang med at revolutionere hele butiksgenren med den hidtil mest intelligente integration af digitale platforme i den fysiske butik. Amazon Go er idéen om et supermarked, hvor du gennem en kode på din mobiltelefon bare kan tage det ned fra hylderne inde i butikken, som du har brug for. Indkøbet bliver løbende lagt i din "kurv" uden behov for at scanne varer og betale til sidst. Det første supermarked åbnede i Januar 2018 i Amazons hjemby, Seattle.

Overtagelsen af Whole Foods (2017) vil uden tvivl sætte yderligere fart på Amazon Go og revolutionen af butiksleddet. Whole Foods' 460 butikker med organiske og friske varer er ikke bare den perfekte affyringsrampe for Amazon Go. Det er også den ultimative accelerator af Amazon Fresh, der vil tage privat levering af frisk frugt og grønt til helt nye højder.

Amazon Studio og Video's fremstår samtidig lige nu som den mest alvorlige konkurrent for Netflix' streamingtjeneste og filmproduktion.

Blue Origin er Amazons nye raketvirksomhed, der lanceres under overskriften "Earth, in all its beauty, is just our starting place. We are of blue origin, and here is where it begins."

Det betaler sig at dyrke entrepreneurskabet og sætte pengene på potentialet.

Det er Amazon beviset på.

Fremtidens mest profitable virksomheder kommer til at bestå af de dygtigste entreprenører.

Ingen tvivl om det.

Sæt en klar kurs for virksomhedens transformation

Din virksomheds fremtidige succes afhænger altså i den grad af entrepreneurskabet i din virksomhed.

Du skal prioritere det udforskende innovative arbejde samt tilvejebringe de nødvendige ressourcer, faciliteter og mentale rammer for at starte nye forretningsaktiviteter op i din virksomhed.

Det betyder dog ikke, at entrepreneurskabet ikke kan eller skal styres og planlægges. Bare fordi du giver plads til at eksperimentere og fejle i det innovative arbejde, gør det jo ikke, at entrepreneurskabet bør leve sit eget uforpligtende, anarkistiske liv.

Det innovative arbejde skal jo stadig afgrænses og fokuseres mod forløsningen af din virksomheds sande potentiale. I skal med andre ord kun orientere jer mod de nye aktiviteter, hvor I fornemmer, at virksomheden har de bedste muligheder for at skabe og levere værdifuldt differentierede nye produkter og nye forretningsmodeller på en troværdig og effektiv måde. Entrepreneurskabet skal altså rette sig mod forløsningen af det sande potentiale med virksomhedens unikke DNA til at navigere og inspirere i en turbulent verden.

Entrepreneurskabet fungerer på den måde som den handlingsorienterede del af virksomhedens kontinuerlige transformation. Det er entrepreneurskabet, der er kilden til at gøre vision til virkelighed.

Jeg har arbejdet med den strategiske udvikling af KK Wind Solutions siden 2013.

Virksomheden hed oprindeligt KK Electronics. KK har altid været innovativ af natur med dygtige og nysgerrige ingeniører i spidsen for virksomheden, men ikke så profitabel, som den kunne have været og er blevet.

KK's entrepreneuriske arbejde var før i tiden ikke så målrettet set fra et økonomisk synspunkt. Det tog altid udgangspunkt i konkrete udfordringer hos kunder som ofte krævede innovative løsninger. Gennem tiden medførte det løsninger som den første eldrevne Odderbarnevogn, styringer til kontrol af svejsetråd, savværker, mobiltelefonanlæg, bølgedrevne energianlæg, Bioanlæg og mange, mange flere løsninger, som dog altid tog udgangspunkt i noget elektrisk.

Blandt de mange entreprenørprojekter kom KK i samarbejde med Bonus Energy, som lavede vindturbiner. Samarbejdet var baseret på KK's pionerarbejde indenfor vindturbiner, der startede i 1980'erne med en elektrisk styring til den første vindturbine i verden, som blev tilsluttet elnettet (22 kW Christian Riisager Turbine). Det førte i 1990 til et strategisk samarbejde mellem KK og Bonus Energy omkring elektriske systemer til vindturbiner.

Bonus Energy blev i 2004 overtaget af Siemens Wind Power og KK bevarede et strategisk partnerskab med Siemens Wind Power op gennem 00'erne.

I samme periode fokuserede KK forretningen mere og mere ind på elektriske paneler, og situationen for KK tilbage i slutningen af 2013 var, at man var en virksomhed i vækst. Væksten var dog primært skabt gennem samarbejdet med Siemens Wind Power, mens KK havde mange entreprenørprojekter med kunder fra hele verden, som dog ikke bidrog med meget til bundlinjen.

KK Electronics var i 2013 således en både succesrig og profitabel virksomhed men med en risikofyldt strategisk situation som "one-customer-company".

Vi satte derfor en klar kurs for virksomhedens transformation.

Målet var at erobre positionen som den førende leverandør af elektriske kontrolsystemer til vindbranchen og tiltrække flere attraktive kunder. KKs store potentiale bestod ganske enkelt i at lykkes med at anvende sine ekstraordinære kompetencer og kapacitet i forhold til flere end bare én enkelt kunde.

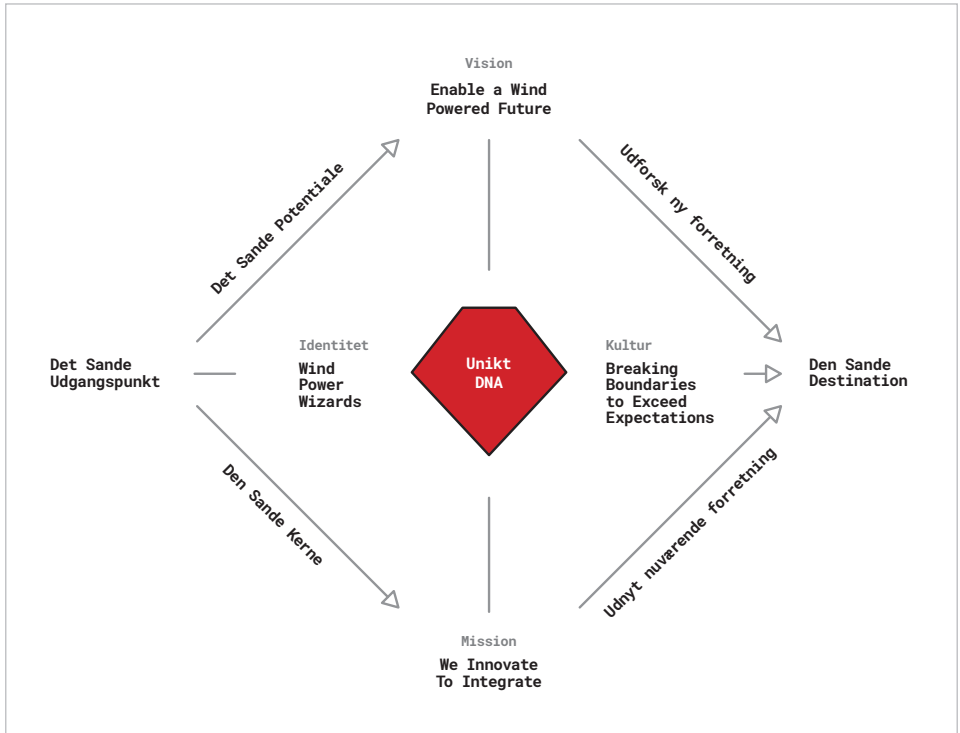
Når man kunne lykkes med et succesrigt mangeårigt partnerskab med en af verdens største og dygtigste virksomheder som Siemens Wind Power, skulle der vel være gode muligheder for også at etablere et samarbejde med andre virksomheder med nogenlunde tilsvarende behov.

De mange år med arbejde for kun én kunde havde imidlertid fjernet lidt af evnen til både at forklare, markedsføre og sælge sig selv som virksomhed. KK skulle derfor udvikles til at være mere selvbevidst, udadvendt og markedsorienteret som virksomhed.

Det første, vi gjorde, var at ændre virksomhedens navn til KK Wind Solutions og redesigne virksomhedens DNA, så det var både visionært og differentieret. Det skulle kunne inspirere kunderne og det entrepreneuriske arbejde i rollen som den innovative leverandør af elektriske kontrolsystemer til vindbranchen.

Vi ændrede naturligvis også det visuelle udtryk i samme ombering. Det var symptomatisk for KK's introverte personlighed, at virksomhedens website var uden et billede af ét eneste menneske, men derimod mange billeder af de tekniske løsninger i virksomheden.

Figur: KK Wind Solutions unikke DNA



Hvert år siden starten af 2014 har vi kørt et målrettet program for den strategiske udvikling og implementering af strategien. Alle ledere, mellemledere og medarbejdere har været en aktiv del af processen. Forståelsen, ejerskabet og effekten af virksomhedens udvikling er tydeligvis steget ganske markant år for år.

I starten skulle de mange medarbejdere måske lige vænne sig til, at man ikke bare udførte et stykke professionelt arbejde, men var en del af en virksomhed med et unikt DNA. De dygtigste ingeniører og forretningsfolk i rollen som “Wind Power

Wizards”. Hele tiden på jagt efter at bryde grænser og sætte nye standarder med det klare formål at sikre en fremtid baseret på vindenergi.

Det har vist sig, at der var en gigantisk forretningsmæssig forskel på, om KK så sig selv som en virksomhed specialiseret i elektriske løsninger til lidt af hvert eller på jagt efter positionen som den dygtigste og største leverandør af elektriske kontrolsystemer til vindbranchen.

Den første selvforståelse fik reelt set virksomheden til at løbe lidt forvirret rundt på stedet, mens det nuværende DNA har udløst et væsentligt mere målrettet og profitabelt entrepreneurskab og innovation i virksomheden.

Gør entrepreneurskabet omkostningseffektivt

KK Wind Solutions traf i 2013 samtidig den strategiske beslutning at udvikle sig fra komponent- til systemleverandør. Det gav muligheden for at øge volumen betragteligt, industrialisere forsyningskæden og fabrikker, og at standardisere systemer på tværs af vindturbiner.

Målsætningen var og er i den grad fortsat at skabe de store prisreduktioner, som de førende vindturbine OEM'er havde brug for til at sikre, at vindenergi år for år bliver mere konkurrencedygtig overfor de konventionelle energiformer såsom olie og gas.

“We Innovate to Integrate” blev introduceret som virksomhedens overordnede mission og koncept for samarbejdet med kunderne.

KK's evne til at arbejde integreret med kunderne blev italesat som den helt centrale kapabilitet i KK's værdiskabelse. Netop det tillidsfulde, dedikerede og langvarige samarbejde med kunderne

skabte grundlaget for gentagne innovationer, hvor KK fik muligheden for at bringe sin tekniske kompetente og entreprenante kultur i spil inde i kundens organisation. Resultatet var, og er stadigvæk, løsninger på problemer, som ofte blev betegnet som uløselige i udgangspunktet. Men innovate to integrate er meget mere end en samarbejdsform. Det er også en ambition om at have en systemviden, der er på niveau med kundens og dermed teknisk kunne bidrage som den perfekte partner til at sikre den optimale systemintegration af de mange tekniske systemer i en vindturbine.

Det nye DNA og den nye selvforståelse fødte også et øget fokus på tilgangen til kunderne.

KK's salgsstrategi blev ændret, fra en klassisk salgsmodel til en proaktiv global "key account", hvor KK i højere grad valgte sine kunder end afventede at blive valgt som leverandør. De primære "kunde-targets" blev udvalgt, og dernæst blev der nedsat et "Key Account Team", som havde til opgave at skabe en kundespecifik plan. Målet var at demonstrere "Innovate to Integrate-plattformen" og vise kunderne, hvordan et ingreret og gensidigt forpligtende partnerskab kan skabe et helt nyt niveau af værdiskabelse.

Modellen tager tid at implementere hos kunden, før de første resultater kan ses på bundlinien hos KK. Det har derfor krævet stor ledelsesmæssig tålmodighed og sikkerhed at gennemføre planen. Men når de første resultater rammer bundlinien, så er fundamentet med kunden så stærkt, at det kan bære en meget betydelig acceleration og vækst i samarbejdet.

Missionen "innovate to integrate" har således været et yderst afgørende element i arbejdet med at etablere samarbejdet med mange nye kunder. KK Wind Solutions er i dag så langt fra en "one customer company".

Thomas Alva Edison er måske et af de historisk set tydeligste eksempler på nogle af de værdier, som KK også bygger på. En innovativ søgen efter bedre løsninger, uden at man taber forretningsdelen af syne.

Da Thomas Alva Edison samtidigt var kendt som “The Wizard of Menlo Park”, var koblingen til KK’s “Wind Power Wizards” klar – og KK’s innovationsprogram kom til at bære navnet “The Edison Program”.

Et program og en platform, der har til formål fortsat at stimulere entreprenørskabet i KK og skabe grundlaget for nye forretningsområder. I KK siger man altid “if we don’t see the money, we don’t do it”. Vi skal kunne se forretningen, også når vi arbejder med teknologi og produktudvikling. Forretningen kan være langsigtet, og måske indebærer den mere risiko end KK’s eksisterende kerneforretning. Men ledelsen skal kunne forenemme et klart forretningspotentiale ellers igangsættes initiativet ikke.

Denne konsekvente forretningstilgang til innovation i KK ses også i den måde, man angriber nye muligheder på. Det er de mest progressive metoder, der anvendes, når man arbejder med innovation i KK.

Herunder hele LEAN Startup-værktøjskassen med “fejl-hurtigmentalitet” og “Minimum Viable Product” (MVP), eller det mindst mulige “levedygtige” produkt, som det kan oversættes til på dansk.

Som et særligt tiltag er alle de medarbejdere, der arbejder med innovation, trænet i at beskrive og teste forretningsmodellen i enhver idé, inden den aktiveres. Det, man kalder for evidensbaseret innovation.

I denne tilgang til innovation betragter man helt grundlæggende sine forretningsidéer som hypoteser. Første skridt er derfor at validere eller invalidere de antagelser, man har lagt til grund for forretningsmuligheden gennem en række kunderinterviews. Det giver en stærk og åben innovationsproces med fokus på at eliminere enhver form for forudindtagethed og skabe reel kundeværdi. Selv ingeniørerne i KK Wind Solutions har nu accepteret præmissen at ingen forretningsplan "overlever" det første møde med kunden uden ændringer.

Innovationsarbejdet og entrepreneurskabet kan altså sagtens gribes an på en meget omkostningseffektiv måde.

KK Wind Solutions er på fem år gået fra at være en indadvendt virksomhed med én kunde til at være den unikke, udadvendte og innovative markedsleder inden for elektriske kontrolsystemer i vindindustrien med en længere række af attraktive kunder.

Den økonomiske effekt af transformation taler sit eget sprog med en fordobling i omsætningen over de seneste 5 år.

Næste fase af virksomhedens transformation blev skudt i gang i starten af 2018.

Spørgsmålet er, hvordan KK Wind Solutions, som en af branchens mest ambitiøse og visionære virksomheder, kan sætte fremtidens helt nye standard inden for elektriske kontrolsystemer for vindmøller i en digitaliseret verden.

Men spørgsmålet er naturligvis også, hvordan virksomhedens unikke setup og kompetencer som systemleverandør kan udnyttes på helt nye forretningsområder.

Byg virksomhedens pipeline af potentiale

Når du først har sat en klar kurs for virksomhedens transformation, så kan du med fordel skabe et langsigtet overblik over de forretningsmæssige aktiviteter, der samlet set skal forløse virksomhedens sande potentiale.

Jeg kalder overblikket for virksomhedens pipeline af potentiale. En pipeline er målrettet mod fremtidens succes, omgivet af en vis grad af usikkerhed, og sidst, men ikke mindst, helt naturligt dynamisk. Et begreb, der dækker over både vilkårene og den nødvendige tilgang til at forløse en virksomheds potentiale.

Pipelinen inkluderer både eksekveringen af virksomhedens nuværende forretningsmæssige platform og udviklingen af nye produkter og forretningsmodeller. Et tårigt overblik giver dig muligheden for at inddrage de mest usikre, men måske også mest profitable aktiviteter.

Overblikket gør det også nemmere at afstemme forventningerne for virksomhedens langsigtede udvikling med såvel bestyrelse som medarbejdere.

Din virksomheds transformation er jo ikke noget, du og din ledergruppe selv kan klare. Den kan kun lykkes, hvis hele din organisation både forstår, hvorfor og hvordan rejsen mod fremtiden skal foregå.

Transformationen kan sagtens kræve, at du skal stoppe helt for investeringerne i nogle af virksomhedens nuværende succesrige forretninger.

Måske skal du lukke ned for eller frasælge aktiviteter, som ellers er stærkt forbundet med virksomhedens historie. Det skal du gøre for at kunne investere tilstrækkeligt med ressourcer i udviklingen af fremtidens forretningsaktiviteter.

Du skal turde træffe de svære valg, og her er det altafgørende, at medarbejderne forstår præcist, hvorfor du gør det.

I 2016 lancerede Facebook som et eksempel deres 10-års køreplan.

Det er en plan, der rummer både en 3-, 5- og 10-års plan for virksomhedens fokus og udvikling.

Kort fortalt vil Facebook udnytte sin første, mest modne og største forretningsmæssige platform Facebook maksimalt i de førstkommande år.

På 5-års sigt er planen at videreudvikle nogle af virksomhedens nyere produkter som Messenger, Instagram og WhatsApp til større og mere potente forretninger. På 10-årssigt er målet at udnytte fremtidens nye teknologier som "virtual reality" og kunstig intelligens til at skabe helt nye produkter og forretningsområder. Men alt sammen drevet frem af virksomhedens klare mission om at forbinde hele verden.

Facebooks langsigtede strategi må ikke misforstås som en lineær tilgang. Facebook investerer allerede nu store summer i videreudviklingen af såvel produkterne som teknologierne, der skal sikre deres forretning på 5- og 10-årssigt.

Når I definerer virksomhedens pipeline af potentiale, skal I starte med at estimere og prioritere, hvornår den samlede mængde af forretningsaktiviteter skal realiseres – frem i tiden. Hen over de næste 10 år. Det er klart, at de nuværende forretningsmæssige aktiviteter er dem, der fylder mest i jeres pipeline på kort sigt.

Dernæst skal I definere de tiltag, der skal udføres forud for implementeringen af fremtidens forretningsmæssige aktiviteter – tilbage til nuet.

Tiltagene kan inkludere alt fra repositionering og markedsudvikling til effektivisering på de eksisterende forretningsområder.

De nye forretningsaktiviteter kan kræve alt fra markedsresearch, udvikling af mvp'ere (minimum viable product), prototyper, definition- og test af forretningsmodel, til etablering af nye faciliteter og kompetencer, m&a aktiviteter. Ja alt hvad der på individuel vis skal til for at forløse potentialet i de forskellige eksisterende og mulige nye forretningsaktiviteter.

Definitionen af jeres pipeline af potentiale tvinger jer ikke bare til at forholde jer til, hvad der skal til for at forløse potentialet, men også den faktiske planlægning af arbejdet. De forskellige aktiviteter skal jo forløses med forskellige tidshorisonter.

En repositionering af et brand skal måske eksekveres allerede næste år. Jeres etablering af et helt nyt forretningsområde kan omvendt kræve, at I begynder at eksperimentere med en for jer ny teknologi fem år forud for realiseringen.

Din virksomheds pipeline af potentiale repræsenterer på sin vis også en betragtning af virksomheden som en langsigtet investering. Perspektivet er jo ti år, og pipelinen kan sammensættes ud fra en bevidst betragtning af afkast og risiko på de forskellige horisonter.

Jo mindre investeringer, du gør i udviklingen af fremtidens aktiviteter, jo mindre risiko løber du på den korte bane. Jo større investeringer, du gør i udviklingen af fremtidens aktiviteter, jo større afkast kan du opnå på længere sigt.

Virksomhedens pipeline af potentiale giver dig på den måde et fornuftigt overblik, hvor du som et minimum kan sikre dig mod at løbe en for stor risiko på både den korte og den lange bane.

Har I ingen potente aktiviteter i jeres pipeline på 5 og 10 års sigt, kan du nok godt regne med, at din virksomhed kan løbe ind i problemer på den horisont.

Omvendt kan du også være blevet lidt for optaget af fremtidens muligheder og betragte en pipeline med alt for mange nye initiativer på den korte bane. Initiativer der ikke bare er omkostnings-tunge. Men måske også så mange, at det fjerner for meget fokus fra at udvikle og kapitalisere på den eksisterende forretning.

Jeres pipeline af potentiale skal fornyes og forandres, efterhånden som I kommer i gang med det innovative arbejde og selvfølgelig også fortsætter genfortolkningen af virksomhedens potentiale.

Pipelinen er kun et nødvendigt langsigtet overblik og en effektiv planlægning af arbejdet med at forløse din virksomheds sande potentiale. Selvfølgelig ikke en plomberet plan i et turbulent forretningsmiljø.

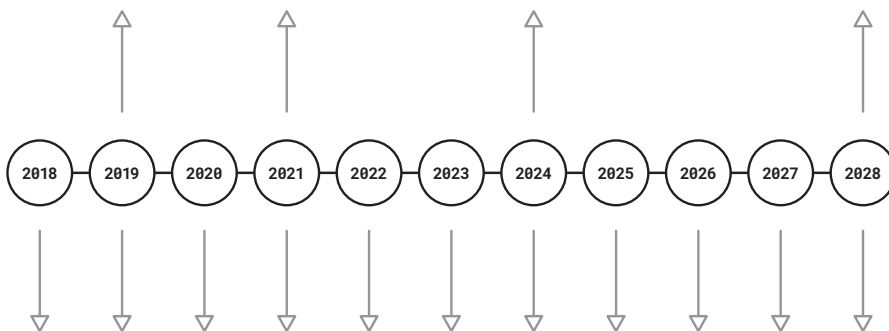
Brug jeres pipeline af potentiale som afsæt for at foretage jeres almindelige årlige strategiske planlægning, hvor I inkluderer de planlagte indsatser i det kommende regnskabsår for at forløse det sande potentiale.

Så kommer I på den måde godt i gang med at lede virksomheden med et kombineret fokus på både den eksisterende forretning og det sande potentiale i det kommende år. I modsætning til det livsfarlige isolerede fokus på at fortsætte den nuværende succesrige forretning.

Øvelse: Sådan definerer du virksomhedens pipeline af potentiale

Prioritering (frem)

Planlæg i hvilket regnskabsår du vil aktivere fremtidens forskellige forretningsmæssige aktiviteter



Indsats (tilbage)

Definer den indsats, der skal udføres i de enkelte regnskabsår for at aktivere fremtidens forretningsmæssige aktiviteter

- *Tag udgangspunkt i dels det reelle billede af jeres nuværende forretningsmæssige situation og genfortolkningen af virksomhedens sande potentiale*
- *Prioriter og placer de forskellige forretningsmæssige aktiviteter hen over de næste 10 år ud fra en langsigtet investeringsvinkel, der tager hensyn til jeres ønskede afkast og risiko*
- *Husk i den forbindelse, at der også kan være en meget stor risiko i bare at fortsætte jeres nuværende succesrige forretning*
- *Skab overblik over de indsatser og den innovation, der skal til for at forløse potentialet hen over de næste 10 år. Men også de kompetencer, den organisation, ledelse og teknologi, I har brug for at få tilføjet for at kunne lykkes med forløsningen af potentialet.*
- *Prioriter og placer de forskellige indsatser, der skal til for at forløse potentialet.*

Gør plads til fremtidens forretninger

Det kan være en krævende ledelsesmæssig opgave at stå i spidsen for såvel eksekveringen af virksomhedens eksisterende forretning som udviklingen af fremtidens profitable produkter. Det er to meget forskellige indsatser, der kræver meget forskellige kompetencer og arbejdsmiljøer.

Du skal sørge for, at entrepreneurskabet bliver frigjort fra den nuværende organisations praktiske opgaver.

Udviklingen af de nye forretningsaktiviteter må ikke blive ramt af den eksisterende organisations mentale og fysiske begrænsninger. I den nuværende organisation vil der typisk kun blive født produkter, der passer ind i den eksisterende virksomhedsstruktur. Alt andet kan meget nemt blive set som problematiske forstyrrelser af den effektivitet, som det har taget mange år at bygge op.

Det succesrige entrepreneurskab handler dog langt fra om at løbe så langt væk fra den eksisterende virksomhed som muligt.

Du skal i stedet betragte virksomhedens nuværende platform som det perfekte afsæt for udviklingen af fremtidens profitable forretninger.

Du skal give de nye forretningsenheder adgang til den eksisterende virksomheds faciliteter. Du skal sørge for, at entrepreneurskerne har adgang til virksomhedens brand-kapital, kunder, teknologi, kompetencer og kapacitet. Selvfølgelig på et kontrolleret niveau, der sikrer de rette vilkår for såvel nutidens som fremtidens forretninger.

Amazon webservices var for eksempel i den grad resultatet af at udforske de forretningsmæssige muligheder i forlængelse af Amazons daværende udfordringer, teknologi og kompetencer.

Amazon var ud af nødvendighed blevet ekstremt dygtige til at løse IT-infrastruktur opgaver som databehandling, datalagring og databaser. Amazons forretningsmodel som e-handelsvirksomhed baserer sig jo på at håndtere en meget stor onlineomsætning med en meget lav margin.

Amazon webservices er i dag verdens førende virksomhed inden for "cloud computing", men startede reelt som effektiv problemløsning for Amazons eksisterende virksomhed.

Den 11. juli 2017 var Amazons Prime Air for første gang i aktion. Det skete på Amazons såkaldte "Prime Day", der er Amazons årlige 30 timers udsalg for alle de af deres kunder, der har et Prime-medlemskab (levering inden for 48 timer mod et årligt honorar på 99 US-dollars).

Prime Air er Amazons eget fragtflyelskab, som blev stiftet i 2016. De har til en "stille" start indkøbt 24 Boeing 767 – 300F's fly, de har beta-testet dronelevering, og desuden har de opbygget en stor mængde automatiserede varelagre rundt omkring i USA.

Prime-medlemskabet har været så stor en succes med 80 millioner medlemmer i USA, at Amazons distributionspartnere UPS og FedEx ikke længere har tilstrækkeligt med ressourcer og fleksibilitet.

Amazon er derfor i gang med at opbygge sit eget transportnetværk. Amazon udtaler, at formålet med Prime Air udelukkende er at sikre en endnu bedre leveringservice. Der er dog ingen tvivl om, at Prime Air i den grad ligner et af Amazons næste selvstændige forretningsområder.

UPS og FedEx tænker lige nu på Amazon som en kunde. Men de og deres mange kollegaer kan nok allerede nu begynde også at se dem som fremtidens største konkurrent.

Udviklingen af fremtidens profitable forretninger handler om, at du skal kombinere det, virksomheden allerede kan, med nye teknologier og kompetencer.

Skaber du kombinationer alt for langt væk fra virksomhedens eksisterende platform, risikerer du at tabe troværdigheden og effektiviteten.

Skaber du kombinationer for tæt på virksomhedens eksisterende platform, risikerer du, at det nye bare er lidt mere af det eksisterende.

Leder du din virksomhed med en klar forståelse af det sande potentiale? Og har du en god fornemmelse af, at de nye forretninger skal skabe værdi for kunderne og differentiere sig i forhold til konkurrenterne?

Hvis du kan svare ja til begge spørgsmål, så har du utvivlsomt de bedste muligheder for at skabe netop de forretningsmæssige kombinationer, der kan dirke låsen op til en profitabel fremtid for din virksomhed.

Slå kontra på intuitionen

Når du skal lede din virksomhed efter at forløse dens sande potentiale, skal du ikke bare have gjort plads til fremtidens forretninger i økonomien og organisationen. Men også i din egen bevidsthed.

Udvikling af nye, differentierede og grænsebrydende forretningsaktiviteter er nemlig en opgave, der ikke harmonerer særligt godt med, hvordan din hjerne er programmeret til at fungere.

Dit hoved søger næsten helt automatisk mod alt det, som du og din virksomhed har eller har haft succes med i forvejen.

Den israelsk-amerikanske psykolog, professor og nobelpris-modtager Daniel Kahnemann deler menneskets hjerne ind i system 1 og 2.

System 1 opererer automatisk og lynhurtigt uden at anstrenge sig.

System 1 har specialiseret sig i at levere umiddelbare løsninger fra det mentale lager. I system 1 springer vi til en konklusion i samme øjeblik, som vi har registreret en konkret situation. Den umiddelbare tanke er den, man kalder intuition.

Det var system 1, vi brugte, når vi skulle bekæmpe vilde dyr og pludselige farer i fortiden. Afkodning, beslutning og handling på et splitsekund var helt nødvendigt. Det er system 1, du bruger, når du træffer de umiddelbare og logiske beslutninger. Automatisk uden nogen særlige overvejelser.

System 2 sørger for de mere krævende former for tænkning som vurdering af komplicerede sammenhænge og grundige vurderinger af alternativer. System 2 er skabt til at hjælpe dig, når du for eksempel skal genfortolke din virksomheds potentiale og skabe de nye forretningsaktiviteter, der kan forløse potentialet.

I modsætning til system 1 kræver system 2 masser af tid og opmærksomhed og tærer derfor markant på dine knappe energireserver.

Vi menneskers begrænsede mentale kapacitet gør, at vi ved overbelastning af system 2 automatisk springer til konklusioner fra det simple færdigvarelager i system 1.

Faktisk har vi en tendens til at dyrke det meste af vores tænkning i system 1, fordi vi fra gammel tid har vænnet os til at spare på energien. Så kunne vi være helt klar, når vi skulle afværge de store farer.

Du kommer altså meget nemt til at stole lidt for meget på din erfaringsbaserede viden, som du har opbygget i system 1. Den viden og din intuition er jo frugterne, som du har høstet på grundlag af dine mange korrekte beslutninger og de fejltagelser, som du selvfølgelig har lært af.

Din intuition har virket for dig så mange gange før, at du med tiden måske er kommet til at stole blindt på dig selv og dine umiddelbare beslutninger.

Du ender på den måde med at blive lidt for klog på din virksomheds fremtidige forretningsmæssige muligheder. Du ved, hvad der virker, og hvad der ikke gør. Du ved, hvad I kan lykkes med, og hvad I helt sikkert vil mislykkes med. Du tror, du hurtigt kan vurdere, hvilken form for innovation, der er værd at investere i. Og hvilken, der er spild af tid og penge.

Men med det tankesæt udvikler du reelt din virksomhed med udgangspunkt i fortiden. Det var præcist den tilgang til fremtiden, der gjorde, at virksomheder som Kodak, Blockbuster og Nokia gik i stå på toppen af deres succes.

Hvis du skal evne at genfortolke og forløse din virksomheds potentiale, bliver du nødt til at supplere dit lederskab med et "mindset", der slår kontra på din intuition.

Du bliver nødt til ganske bevidst at dyrke et "mindset", hvor du tænker dig om en ekstra gang, når du skal træffe de grundlæggende strategiske beslutninger i din virksomhed.

Det er nemlig kun tankerne, der slår kontra på de mest oplagte løsninger, der kan føde de forretningsidéer, der kan revolutionere markedet og accelerere din virksomheds vækst.

Den kontraintuitive tænkning handler selvfølgelig ikke om altid at betvivle sine fornemmelser. Du skal ikke konvertere samtlige

små og store beslutninger til dybe tanker og lange beslutningsprocesser. Du kan ikke fungere i en krævende hverdag uden at udnytte din fantastiske evne til at drage korrekte konklusioner helt uden betænkningstid.

Du skal i stedet øve dig i at fornemme, hvornår du skal stoppe op og overveje dine prioriteringer, beslutninger og forslag en ekstra gang, så du ikke får slået medarbejdernes nytænkning ihjel med dine erfaringer.

I det turbulente forretningsmiljø er der en afgrund til forskel på at være nysgerrig og at tro, at man ved alt om alt.

Tænk på kunderne før profitten

Du må heller ikke lade dig forføre af profitten fra nutidens succesrige forretninger, når du skal lede din virksomhed efter at forløse dens sande potentiale.

Du bliver nødt til at forelske dig i kunderne og den værdi, du og din virksomhed kan skabe for dem, og ikke kun de økonomiske målsætninger.

Stik imod din natur er der brug for, at du begynder at tænke på andre – altså kunderne – før du tænker på dig selv og bundlinjen i din virksomhed.

Du skal også lære at frigøre dig fra de mange succesrige løsninger, du og dine ledere kan få øje på rundt omkring jer.

Udviklingen af fremtidens profitable forretningsaktiviteter kræver, at du og dine medarbejdere evner at tænke selvstændigt. I kan ikke skabe fremtidens profitable forretninger ved at kopiere konkurrenterne.

Du og din ledergruppe skal være mere optaget af, hvordan I skiller jer ud fra mængden i stedet for det modsatte. I skal kun studere det, der er på markedet lige nu for at finde inspiration til, hvordan I kan skabe noget nyt og anderledes.

Den selvstændige tænkning er en grundlæggende forudsætning for innovation og differentiering. Kan I ikke tænke selv, så kan I hverken komme op med noget nyt, komme foran konkurrenterne eller ind i fremtiden på den mest profitable måde.

Du skal reelt set tænke forløsningen af din virksomheds sande potentiale for kundernes og samfundets skyld. Det kommer stærkt tilbage til dig selv og din virksomhed. Det er der slet ingen tvivl om.

Få startet op på fremtiden i din virksomhed og forløs dens ubeskriveligt store potentiale.

Forstå alle paradokserne og lær at lede med dem. Ikke imod dem.

Dyrk den krævende, kontinuerlige transformation af din virksomhed i stedet for den risikable fortsættelse af virksomhedens nuværende succesrige forretning.

Investér i udforskningen af fremtidens forretningsmæssige muligheder i stedet for den isolerede kapitalisering på den nuværende forretning.

Stå ud fra mængden i stedet for at forfølge den impotente gentagelse af de bedste virksomheder.

Gør samfundet til et bedre sted at være. Og giv kunderne noget, der er mere værdifuldt og mere inspirerende end det, de kan få lige nu, i stedet for bare at kigge på bankbogen.

Gør du alt det, så bliver det meget nemmere at få startet op på den offensive tilgang til fremtiden og helt naturligt at forløse din virksomheds sande forretningsmæssige potentiale.

To-Do listen for direktionen:

- 1. Find ud af, hvordan I får gjort entrepreneurskabet til en vital del af jeres ledelse og virksomhed. Indse en gang for altid, at I ikke kan nøjes med at beskæftige jer med eksekveringen af virksomhedens nuværende forretningsmæssige platform.*
- 2. Definer jeres pipeline af potentiale, så I har overblik over både de nuværende og fremtidens potentielle forretninger. Det er jeres evne til at arbejde effektivt med både nutidens og fremtidens forretningsaktiviteter, der kan forløse virksomhedens sande potentiale og sikre fremtidens succes.*
- 3. Gentænk jeres ledelsesmæssige adfærd og beslutningsprocesser, så de kan fremelske fremtidens nye profitable forretninger i stedet for at slukke for dem.*

Tak

Siden udgivelsen af *Sult i paradisi* i 2013 har jeg haft denne bog i baghovedet og notesbogen.

Det har været en længere proces at nå i mål. Ikke så meget fordi, det tager fem år at skrive en mindre bog som denne. Mere fordi bogens tilblivelse har fulgt den samme proces som udviklingen af en ny forretningsmodel.

Bogen er bygget i takt med, at jeg løbende har fået anvendt bogens grundlæggende principper og pointer sammen med mine kunder.

Færdigskrivningen og udgivelsen af bogen er udtryk for, at jeg nu for alvor kan se og mærke, at min proces for at hjælpe virksomheder med at få startet på og gennemføre deres strategiske transformation virker på et ret effektivt niveau. Det tager lidt tid at få testet det hele godt og grundigt af.

Der skal derfor lyde en stor tak til:

- *CEO Henrik Kastbjerg og CSO Stig Bundgaard fra IT Relation*
- *CEO Chlinton Arendahl-Nielsen og CCO/CTO René Balle fra KK Wind Solutions. (Og tidligere CEO Tommy G. Jespersen og CFO Johnny Haahr)*
- *Bestyrelsesformand Niels Sundberg og CEO Kristoffer Sundberg fra Sun-Air of Scandinavia.*

Foruden naturligvis samtlige fantastiske ledere og medarbejdere i ovennævnte virksomheder.

En helt særlig tak skal der lyde til følgende personer:

- *Senior Vice President hos KK Wind Solutions Karsten Okholm Larsen. Uden dine provokationer, indspark og opmuntringer var jeg ikke nået i mål. I hvert fald ikke på denne for mig selv tilfredsstillende måde.*
- *Rasmus Ankersen bestyrelsesformand i FC Midtjylland, Director of Football i Brentford FC samt ikke mindst forfatter og foredragsholder over hele verden. Uden din inspiration var jeg jo nok slet ikke kommet i gang med bogen. Du kan motivere mig som ingen anden kan.*
- *Andrea Kates, CEO hos i-Scale i San Francisco. Uden din visionære sparring og tålmodige støtte gennem de seneste mange år var jeg gået i stå. Og måske aldrig kommet i gang igen. Du holdt mig i gang og skubbede mig videre.*

Til sidst en tak fra det inderste af mit hjerte til min kone Charlotte, mine to drenge Simon og Patrick samt mine bonusdrenge Bertram og Albert.

Weekender har været arbejdsdage de seneste to år.

Det slutter nu.

Tak for opbakningen og tålmodigheden.

Kildeliste

Indledning

- *Innosight.com, Februar 2018, Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating*

Kapitel 1

- *Robertson, David: Brick by Brick, How LEGO rewrote the rules of innovation and conquered the global toy industry. Random House Business Books, 2013.*
- *Fastcompany.com, 1/8 2015, How Lego Became The Apple Of Toys. <http://www.fastcompany.com>*
- *Ismail, Salim: Exponential Organizations, Why new organizations are ten times better, faster and cheaper than yours (and what to do about it). Diversion Books, 2014.*
- *The New Yorker, 3/9 2013, Where Nokia went wrong*
- *Intomobile.com, 17/4 2008, Nokia's CEO Kallasvuo says the Apple iPhone is a niche product*
- *Wired Magazine, 27/4 2012, 5 REASONS WHY NOKIA LOST ITS HANDSET SALES LEAD AND GOT DOWNGRADED TO 'JUNK' [Cultofmac.com](http://cultofmac.com), 7/9 2017, Today in Apple history: Steve Jobs unveils Rokr E1, the first iTunes phone*
- *Apple.com, 7/9 2005, Apple, Motorola & Cingular Launch World's First Mobile Phone with iTunes*
- *Engineersgarage.com, How iPhone Got Invented*
- *Yastrow.com, 20/12 2011 Cannibalize Yourself (Before Someone Else Does)*
- *Isaacson, Walther: Steve Jobs, Gyldendal 2011.*
- *Fastcompany.com, 8/8 2016, Playing The Long Game Inside Tim Cook's Apple*
- *Businessinsider.com, 14/6 20016, Apple is planning for the next 1,000 years*
- *Hbr.org, 15/3 2016, How CFO's can take a Long-Term view in a short-term economy*

Kapitel 2

- *Economist.com, 7/10 1999, A Survey of Telecommunications*
- *Cutting the cord, www.skeptics.stackexchange.com, Did McKinsey & Co. tell AT&T there was no market for mobile phones?*
- *Ismail, Salim: Exponential Organizations, Why new organizations are ten times better, faster and cheaper than yours (and what to do about it). Diversion Books, 2014.*
- *Digitaltonto.com, 20/1 2013, Where did the iPhone really come from*
- *Quartsoft.com, 21/10 2014, iPhone: How Did We Get There? [Technology History Infographic]*
- *Lens.blogs.nytimes.com, 12/8 2015, Kodaks first digital moment*
- *Businessinsider.com, 17/8 2015, This man invented the digital camera in 1975 — and his bosses at Kodak never let it see the light of day*
- *Hbr.org, juli 2016, Kodaks downfall was'nt about technology*
- *Hbr.org, April 2011, How I did it, Blockbusters former ceo on sparing with and activist shareholder*
- *Businessinsider.com, 17/7 2015, Blockbuster's CEO once passed up a chance to buy Netflix for only \$50 million*
- *Fastcompany.com, 18/8 2010, Blockbuster: We Can Beat Bankruptcy and Netflix*
- *Fastcompany.com, 21/6 2010, Blockbuster CEO Jim Keyes on Bankruptcy, Netflix, and Becoming the Next Apple*
- *Fastcompany.com, 22/9 2010, Blockbuster Bankruptcy: A Decade of Decline*
- *Vanifyfair.com, 29/1 2017, WHY HOLLYWOOD AS WE KNOW IT IS ALREADY OVER*
- *Nytimes.com, 19/6 2016, Can Netflix survive in the new world it created*
- *Knight, Phil: Shoedog, 11/11 2016*
- *Fastcompany.com, 14/2 2013, Death To Core Competency: Lessons From Nike, Apple, Netflix*
- *Wearable.com, 23/1 2018, Nike+ Run Club: How to use Nike's app to become a better runner*
- *Appcessories.co.uk, 7/8 2016, Nike FuelBand: The Story of Nike's Unfulfilled Wearable Ambitions*
- *Time.com, 26/4 2014, Nike CEO Confirms Move Away from*

- *Yoffie and Cusumano, Strategy Rules, HarperCollinsPublishers, 2015*
- *Statista.com, Global revenue of Apple from 2004 to 2017* (in billion U.S. dollars)*

Kapitel 3

- *Cnet.com, 3/11 2014, Larry Page: Google probably needs a new mission statement*
- *Qz.com, All of Google's—er, Alphabet's—companies and products from A to Z:*

https://abc.xyz
https://www.google.co.uk/about/
https://x.company/makani/
http://www.calicolabs.com

Kapitel 4

- *Wsj.com, 18/7 2012, Nokia's Bad Call on Smartphones*
- *Statista.com, Global revenue from smartphone sales from 2013 to 2017 (in billion U.S. dollars)*
- *afr.com, 6/9 2013, The Nokia insider who knows why it failed warns Apple it could be next*
- *medium.com, 1/8 2013, The Gadget We Miss: The Nokia 9000 Communicator*
- *Mauboussin, Michael J.: Think Twice – Harnessing the power of counterintuition, 2013, HBR Press*
- *Kahneman, Daniel: Thinking fast and slow, Penquin Books 2012*
- *Anthony, Gilbert and Johnson: Dual Transformation – How to reposition Today's Business While Creating the Future, HBR Press, 2017*
- *O'Reilly and Tushman: Lead and Disrupt – How to solve the Innovators Dilemma, Stanford Business Books, 2016*
- *Businessinsider.com, 28/7 2016, Here's another reminder that Amazon is crushing Microsoft and Google in the cloud*
- *Money.cnn.com, 4/11 2015, Amazon's \$160 billion business you've never heard of*
- *Techcrunch.com, 31/8 2016, After boosting FedEx, is Amazon about to pull an AWS in shipping?*

- *Bloomberg.com, 31/8 2016, Will Amazon Kill FedEx?*
- *Scribd.com, Amazon 2016 Letter to Shareholders*
- *Businessinsider.com, 5/4 2016, Jeff Bezos: 'We are the best place in the world to fail'*
- *Thestreet.com, 13/11 2015, Here Are 10 of Amazon's Biggest Failures*
- *Techcrunch.com, 2/7 2016, How AWS came to be*
- *Wired.com, 1/6 2015, THE AMAZON FIRE PHONE WAS ALWAYS GOING TO FAIL*
- *Businessinsider.com, 20/7 2017, Amazon just got one step closer to crushing America's biggest clothing stores*
- *Nytimes.com, 21/1 2018, Inside Amazon Go – a store of the future*

Fremtidsstarter

I nutidens og fremtidens ekstremt turbulente forretningsmiljø bliver du som virksomhedsleder nødt til at gå i gang med at udvikle og forandre din virksomhed lang tid før, en eventuel stagnation eller tilbagegang på markedet råber det ind i ansigtet på dig.

Din virksomheds transformation skal helst gennemføres, mens virksomheden er på toppen. Sprængfyldt med selvtillid og ressourcer til at udvikle nye forretningsaktiviteter. Og naturligvis lang tid inden din virksomheds markeder forandrer sig ganske markant.

Henrik Hyldgaard har gennem de seneste år udviklet, testet og anvendt en effektiv metode til at blive en såkaldt *Fremtidsstarter* – lederen, der går forrest i den modige, innovative og offensive udvikling af virksomheden samtidig med, at du fortsat leverer de gode resultater på bundlinjen.

Det er en metode, der kort fortalt handler om at gennemføre en kontinuerlig genfortolkning og forløsning af virksomhedens sande potentiale.

I bogen møder du berømte virksomheder som Amazon, Apple, Blockbuster, Facebook, Google, Netflix, Nike og Nokia. Men du møder også virksomheder som IT Relation, KK Wind Solutions og Sun-Air of Scandinavia. Virksomheder som med stor effekt og succes har anvendt metoden sammen med Henrik.

Fremtidsstarter er ikke nogen facitliste eller trylleformular, når det kommer til den strategiske transformation af din virksomhed. Bogen er en praktisk guide til at få taget hul på arbejdet med at udvikle og forandre din virksomhed, inden det er for sent.

www.fremtidsstarter.dk
www.henrikhyldgaard.com

