

Business Model Diamond.

Henrik Hyldgaard.

01.

Indledning

02.

Den livsfarlige magelighed

03.

Sandheden er ilde hørt

04.

Et blankt lærred gør ingen kunstner

05.

Den diamantformede forretningsmodel

06.

Sådan skærer du den perfekte diamant

07.

Om Henrik Hyldgaard

Jeg fik for ikke så længe siden muligheden for at tale med LEGO's administrerende direktør Jørgen Vig Knudstorp. Det er vel ikke helt forkert at sige, at han for øjeblikket er en af verdens mest succesrige og efterspurgte virksomhedsledere. Så for mig var det en god mulighed for at føle lidt efter på den ledelse og mentalitet, der har ført LEGO fra dyb krise i starten af 2003 til toppen af det internationale erhvervsliv her i 2015.

Bag det høflige og afslappede ydre var det tydeligt at mærke, hvordan en række væsentlige forretningsmæssige problemstillinger var i proces hos LEGO's topchef.

Jeg fik den klare fornemmelse, at Jørgen Vig Knudstorp konstant var på jagt efter nye forbedrings- og udviklingsmuligheder. Ikke kun de åbenlyse. Men også de muligheder, som kræver, at man læser mellem regnskabslinjerne, og ikke lader sig stoppe af gode tal og fine resultater på overfladen.

En form for offensiv nysgerrighed og konsekvent søgen efter sandheden, der da også fremstår som en væsentlig del af årsagen til, at man lykkedes med transformationen af LEGO. I hvert fald når man læser bogen "**Brick by Brick**", der på glimrende vis fortæller historien om netop denne proces¹.

¹ Bogen "**Brick by Brick**" giver et fantastisk indblik i LEGO's rejse fra succes til fiasko samt transformationen, der efterfølgende bragte success'en tilbage. Du finder bogen og forfatteren her: <http://www.robertsoninnovation.com/brick-by-brick/>

Det er den samme proaktive tilgang, du får brug for at dyrke, når du skal lede din virksomhed på markeder i konstant forandring. Det eneste, du kan være helt sikker på i fremtiden, er nemlig at din virksomheds konkurrence- og markedssituation vil blive markant anderledes, end den er i dag².

Konkurrenterne vil ikke være de samme. Og kundernes behov og købsadfærd vil også være væsentlig anderledes, end de er i dag.

Du kan derfor lige så godt indstille dig på, at din virksomhed nødvendigvis skal være markant anderledes, end den er lige nu, hvis den skal kunne fastholde sin konkurrenceevne og succes ude i fremtiden³!

De høflige men relevante spørgsmål til dig er derfor som følger:

- › Hvor meget tid bruger du på at tænke over og udforske, hvad din virksomhed skal gøre markant anderledes i fremtiden?
 - › Er du offensiv nysgerrig på fremtiden for din virksomhed eller defensivt orienteret mod at forsvare og fastholde alt det, der har givet din virksomhed sin nuværende store succes?
 - › Har du fået etableret den rigtige ledelse, kultur og struktur samt de rigtige systemer, processer og redskaber til at håndtere de mange grundlæggende forandringer, som virksomheden vil blive udsat for?
-

- › Reagerer du selv offensivt nok i forhold til teknologier og trends, der ændrer sig med lynets hast?
- › Har du fået skabt en organisation, der kan tænke selvstændigt og levere forslagene til, hvordan I som virksomhed udnytter forandringerne optimalt?
- › Har du med andre ord forstået og accepteret, at din arbejdsopgave og dine arbejdsvilkår som topleder har forandret sig helt grundlæggende?

Er du som leder ikke klar til at håndtere fremtiden, så bliver din virksomhed det med sikkerhed heller ikke!

Noter

- ² Her er bogen, der dokumenterer, at vi kun lige har set starten på markedsturbulensen. De dejlige forudsigelige tider med stabile markeder kommer ikke tilbage:
<http://www.amazon.com/No-Ordinary-Disruption-Global-Breaking/dp/1610395794>
- ³ Det er ikke kun historierne om Nokia, Blockbuster og Polaroid, men også statistikkerne der dokumenterer, at den gennemsnitlige levetid for virksomheder falder drastisk:



“Survival and performance in the Era of Discontinuity”, McKinsey Report

Rita McGrath afliver “**Competitive Advantage**” som begreb i sin bog “**The End of Competitive Advantage**”. Hun introducerer begrebet “**Transient Competitive Advantage**” som udtryk for, at vi skal lære at surfe på den ene forbigående bølge af konkurrencefordele til den næste. Du finder bogen og forfatteren her: <http://ritamcgrath.com>

Den livsfarlige mulighed.



I 2013 var jeg med til at skrive bogen **“Sult i Paradis, Opgøret Med Mageligheden”**. Bogen handler i alt sin enkelthed om, at succes ikke automatisk avler mere succes. Årsagen til dette bliver både simpel og åbenlys, når man studerer de største virksomheders fald fra tinderne. Succesrige virksomhedsledere bliver helt naturligt og næsten uundgåeligt meget magelige⁴.

Mageligheden kan defineres som en følelse af at føle sig sikker, ganske uvidende om store potentielle farer, der lurder lige om hjørnet. Farer, der i det nye årtusinde kommer i form af nye produkter og virksomheder som for eksempel iPhone, Facebook, Netflix og Ryan Air⁵.

Magelighed er altså ikke et synonym for dovenskab blandt medarbejderne.

Noter

⁴ Har du ikke læst **“Sult i Paradis, Opgøret med mageligheden”**, så kan du få fat i bogen her: <https://www.saxo.com/dk/soeg/boeger?query=Sult%20i%20Paradis>

⁵ Dette citat demonstrerer mageligheden mere end noget andet: **“Fra et konkurrence-synspunkt er iPhone intet andet end et nicheprodukt”**, 17. April 2008 NOKIA CEO, Olli-Pekka Kallasvuo

Mageligheden er i langt højere grad udtryk for både ignorance og naivitet hos virksomhedens ledelse i forhold til den transformation, som virksomheden nødvendigvis må gennemgå på markeder i konstant bevægelse.

Figur 1. Magelighedens Matrix

	<u>Selvsikker</u>	<u>Frygtdrevet</u>
<u>Ignorant</u>	<p>“Jeg er en succesrig virksomhedsleder, så jeg kan skabe succes for min virksomhed på stort set alle forretningsområder. Uanset markedets nuværende opfattelse af vores brand og virksomhedens manglende indsigt i forretningsområdet.”</p>	<p>“Jeg fastholder opfattelsen af virksomhedens præstationer, konkurrenceevne og fremtidsudsigter som værende ganske tilfredsstillende. Uanset at nøgletal og signaler fra omverdenen indikerer noget andet.”</p>
<u>Naiv</u>	<p>“Jeg udvider virksomhedens aktiviteter til de forretningsområder, der fremstår mest attraktive, og hvor jeg personligt synes det kunne være spændende at operere. Til trods for virksomhedens manglende relevans og kompetence på forretningsområdet.”</p>	<p>“Jeg holder virksomheden fast i alt det, som har skabt virksomhedens oprindelige succes af frygt for at miste netop denne. Til trods for, at markeder i bevægelse helt logisk kræver virksomheder i bevægelse.”</p>

Det er jo ligegyldigt om den succesrige virksomhedsleder ikke lykkes med at transformere virksomheden på grund af frygtdrevet konservatisme eller “overtro” på egne evner og manglende respekt for virksomhedens begrænsninger.

I begge tilfælde lykkes det ikke virksomheden at bygge en solid og profitabel bro mellem nutidens virksomhed og fremtidens konkurrence- og markedssituation.

LEGO's meget alvorlige problemer for 10-15 år siden rummer egentligt eksemplet på både den ene og den anden form for magelighed⁶.

Turbulensen

I 1990'erne blev markedet for legetøj som så mange andre markeder for alvor ramt af den digitale bølge med MP3 afspillere og video spil i spidsen som børnenes nye favoritter.

Frygtdrevet

Konsekvensen var mærkbar. Omsætningen i LEGO stagnerede fra 1994-1998. Det på trods af, at introduktionen af nye produkter blev tre-doblet i samme periode. Men det var primært "mere af det samme", der blev lanceret. LEGO's produktudvikling var blevet for statisk, konservativ og indadskuende, men samtidig også en grusom stor meromkostning. LEGO fik underskud på driften for første gang, og måtte afskedige mere end 1000 ansatte.

Selvsikker

I slutningen af 1998 tiltrådte en ny ledelse i LEGO med en klar dagsorden. Virksomheden skulle bringes "up to date", og omsætningen skulle fordobles inden 2005. Målet var at blive "verdens stærkeste brand i forhold til børnefamilier". LEGO udviklede en innovationskultur ude af trit med virksomhedens inderste kerne. Det kan bedst illustreres med udtalelsen "The LEGO brick is our biggest limitation" fra virksomhedens daværende ansvarlige for brand- og produktudviklingen. Resultatet blev en lang række af mislykkede storslåede produktlanceringer, der endte med at bringe LEGO på sammenbruddets rand i 2003.

⁶ Nedenstående beskrivelse er min personlige opsummering baseret på gennemlæsning af bogen "**Brick by Brick**". Du finder bogen og forfatteren her: <http://www.robertsoninnovation.com/brick-by-brick/>

Det er din egen eventuelle magelighed som topleder, der er den mest alvorlige trussel mod din virksomhed, når markante nye udbydere forandrer kundernes efterspørgsel, og forringer din virksomheds konkurrenceevne.

Det er, når din virksomhed enten reelt set står stille, mens konkurrenterne og kunderne er i bevægelse, eller når du flytter virksomhedens aktiviteter for langt væk fra virksomhedens sande kerne, at risikoen for at gå fra succes til fiasko er størst⁷.

Noter

⁷ Her er Steve Job's forklaring på, hvorfor virksomheder går fra succes til fiasko:

“The company does a great job, innovates and becomes a monopoly or close to it in some field, and then the quality of the product becomes less important. The company starts valuing the great salesman, because they’re the ones who can move the needle on revenues.” So salesmen are put in charge, and product engineers and designers feel demoted: Their efforts are no longer at the white-hot center of the company’s daily life. They “turn off.” IBM [IBM] and Xerox [XRX], Jobs said, faltered in precisely this way. The salesmen who led the companies were smart and eloquent, but “they didn’t know anything about the product.” In the end this can doom a great company, because what consumers want are good products.

Sandheden er ilde hørt.



Siden udgivelsen af **“Sult i Paradis”** har jeg personligt udelukkende arbejdet med at bekæmpe mageligheden i succesrige virksomheder.

Arbejdet har bestået af to grundlæggende faser:

1. Udforskning af sandheden om virksomhedens præstationer og konkurrenceevne
2. Udfordring og innovation af virksomhedens forretningsmodel

Kuren mod mageligheden starter således med en analyse af virksomhedens præstationer, kultur og kompetencer samt ikke mindst af virksomhedens position på markedet.

Jeg søger efter sandheden om virksomhedens nuværende og fremtidige konkurrenceevne. Både internt og eksternt i virksomheden. Jeg er helt fri af virksomhedens kollektive tunnelsyn og selvbekræftelse, og så er sandheden på ingen måde svær at finde frem til.

I virkeligheden handler det bare om at åbne øjnene og søge mod sandheden mellem linjerne i regnskabet og de mange offentlige anerkendelser.

Sandheden om virksomhedens tilstand og konkurrenceevne viser sig gang på gang at være et godt stykke fra opfattelsen hos virksomhedens ledelse, og derfor også som regel ilde hørt.

Det er umådeligt svært at acceptere sandheden om virksomhedens præstationer og reelle konkurrencemæssige situation, når gode regnskabsresultater, fantastisk succes og en høj status byder sig til med en mere komfortabel og "faktuel" historie fra fortiden⁸.

Hvad med dig. Er du på jagt efter sandheden? Eller giver det for meget uro? For mange besværlige samtaler og beslutninger? Og måske også lidt ridser i lakken hos dig selv⁹?

Gabet mellem sandheden om og opfattelsen af virksomhedens præstationer og konkurrenceevne skal lukkes som det første.

Rejsen mod fremtidens konkurrenceevne, vækst og profit starter med at identificere virksomhedens sande udgangspunkt.

Broen, der skal sikre transformationen af virksomheden til fremtidens konkurrence- og markedssituation, skal jo bygges med et solidt greb om nutidens realiteter.

Noter

⁸ Her kommer tre udtalelser fra Blockbuster relativt tæt på virksomhedens konkurs, der fortæller alt om, hvor svært det er for succesrige virksomhedsledere at omfavne sandheden om virksomhedens præstationer og konkurrencemæssige situation:

2008: CEO Jim Keyes also expresses doubt about Netflix in an interview: **"I've been frankly confused by this fascination that everybody has with Netflix...Netflix doesn't really have or do anything that we can't or don't already do ourselves."**

May 2010: In an interview with Fast Company, Jim Keyes is asked whether Blockbuster's financial troubles were due in part to Netflix's success. **"No, I don't know where that comes from," he says. Keyes denies his company is going bankrupt.**

August 2010: Though ailing from a debt of \$900 million, Blockbuster's head of digital strategy explains, **"We're strategically better positioned than almost anybody out there. Never in my wildest dreams would I have aimed this high."**

⁹ Karl Popper: **"True Ignorance is not the absence of knowledge, but the refusal to require it."**

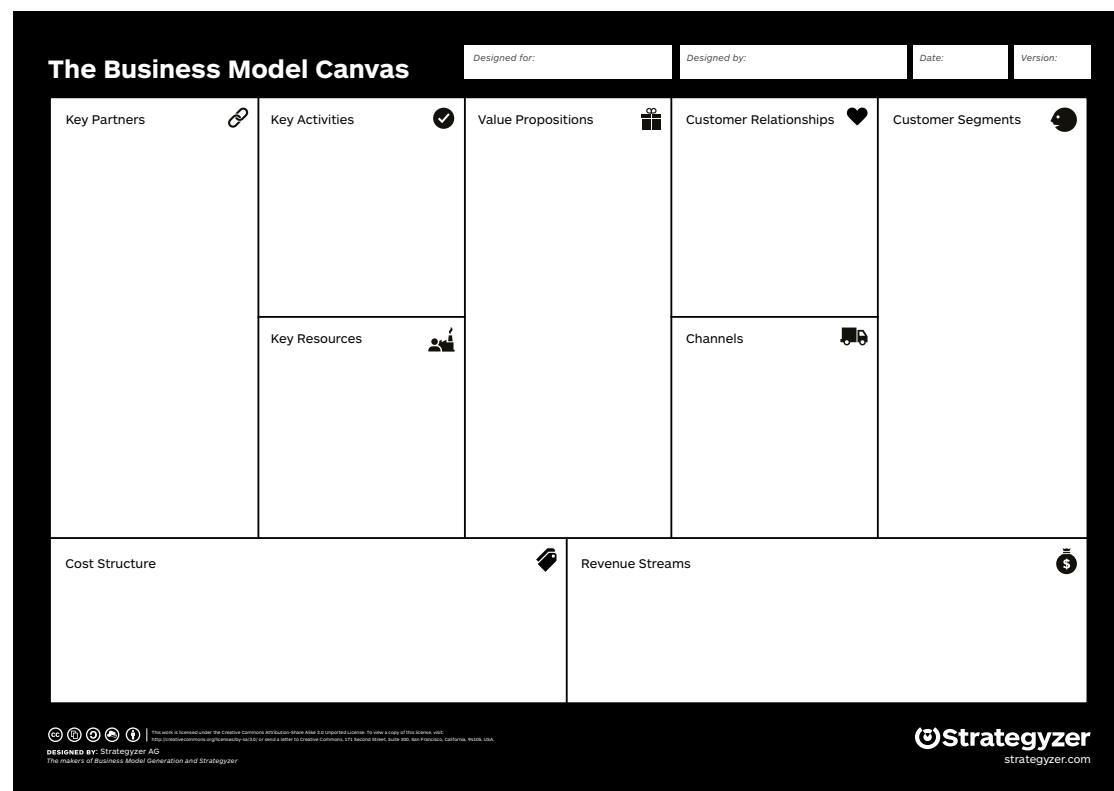
**Et blankt
lærred
gør ingen
kunstner.**



Rejsen mod fremtidens stærke konkurrenceevne fortsætter med at udfordre virksomhedens grundlæggende forretningsmodel. Her er “Business Model Canvas” udviklet af Alexander Osterwalder efter min mening et glimrende arbejdsredskab.

“Business Model Canvas” skaber overblik over virksomhedens grundlæggende model for at skabe og kapitalisere kundeværdi¹⁰.

Figur 2. “Business Model Canvas”



Det er dog min erfaring, at udfordringen af virksomhedens nuværende forretningsmodel alt for ofte sker på et for både konservativt og generisk niveau.

Forandringerne bliver for få, for svage og for ligegyldige til at de kan sikre fremtidens konkurrenceevne.

Uanset at en ledergruppe helt bevidst er startet op på opgaven med at udfordre og udvikle virksomhedens forretningsmodel, så er det min erfaring, at tænkningen som regel bliver for lineær og inkremental.

Fremtidens billede af virksomheden kommer til at minde alt for meget om fortidens billede. Og de få reelle forandringer kommer til at minde alt for meget om billedet af andre virksomheders store succes'er.

Et blankt lærred er på ingen måde nogen garanti for at kunne designe fremtidens konkurrencedygtige forretningsmodeller.

For den defensivt orienterede virksomhedsleder kommer det blanke lærred meget nemt til at fungere som et fluepapir for alt det konkrete, som vi allerede ved, der fungerer godt.

Det bliver ofte alt det, der føles som en sikker løsning, som den frygtedrevne virksomhedsleder vælger at definere ind i fremtidens forretningsmodel.

Alt det som er afprøvet og valideret af nuværende virksomheder på de nuværende markeder med de nuværende kundebehov.

Og således heller intet der er markant anderledes end det, der udbydes lige nu.

Intet med potentialet til at skabe mere værdi til kunderne.

Intet der kan overraske konkurrenterne og sætte dagsordenen på fremtidens markeder.

Intet der reelt set kan sikre fremtidens konkurrenceevne i virksomheden.

Definitionen af fremtidens forretningsmodel bliver ikke bare for meget af det samme som før. Men også alt for meget af det, som de andre gør.

Differentiering overses således efter min mening ofte i arbejdet med at udfordre og udvikle virksomhedens fremtidige forretningsmodel¹¹.

En stærk “value proposition” – det centrale omdrejningspunkt i “Business Model Canvas” - handler jo ikke bare om at skabe værdi for kunderne, men om at skabe mere værdi end konkurrenterne formår at skabe for kunderne.

Spørgsmålet om, hvad det egentligt er, at virksomheden i fremtiden vil gøre markant anderledes end konkurrenterne, bliver ikke besvaret i udviklingsprocessen.

Og rejsen mod at sikre fremtidens konkurrenceevne er derfor reelt set heller ikke igangsat.

Den diamant- formede forretnings- model.



Mit ærinde er selvfølgelig ikke på nogen som helst måde at devaluere “Business Model Canvas” som et fantastisk strategisk værktøj.

Alexander Osterwalders bøger “Business Model Generation” og “Value Proposition Design” er både fremragende og selvfølgelig også meget tydelige på, at udviklingen af fremtidens forretningsmodeller hverken handler om at gøre mere af det samme eller mere af det, som de andre gør.

Men det ændrer jo ikke på, at “Business Model Canvas” i sig selv kun rummer et pres på at skabe en sammenhængende definition mellem skabelse af og kapitalisering på kundeværdien.

Jeg er derfor begyndt at starte udfordringen af succesrige virksomheders forretningsmodeller et helt andet sted.

I stedet for med det samme at svinge penslen over det blanke og forsvarede lærred, starter jeg med at efterspørge virksomhedens unikke formål, identitet, kultur og lederskab.

En øvelse der sætter differentieringen af virksomheden øverst på den strategiske dagsorden som katalysator for at designe fremtidens konkurrencedygtige forretningsmodel.

Her er spørgsmålene, som I skal stille jer selv på vejen mod at udfordre virksomhedens grundlæggende forretningsmodel:

Unik Identitet

- › Hvem vil vi være som virksomhed?
- › Hvilken produkt kategori vil vi beskæftige os med?
- › Hvilken aktør vil vi være i kategorien?
- › Hvilken markedsposition vil vi etablere?
- › Hvilken personlighed vil vi udvikle?

Unikt Formål

- › Hvorfor er vi her som virksomhed?
- › Hvilken vision vil vi forsøge at indfri?
- › Hvilket bidrag vil vi gøre til samfundet?
- › Hvilken forskel vil vi gøre i markedet?
- › Hvilken betydning vil vi have for vores ansatte?

Unikt Lederskab

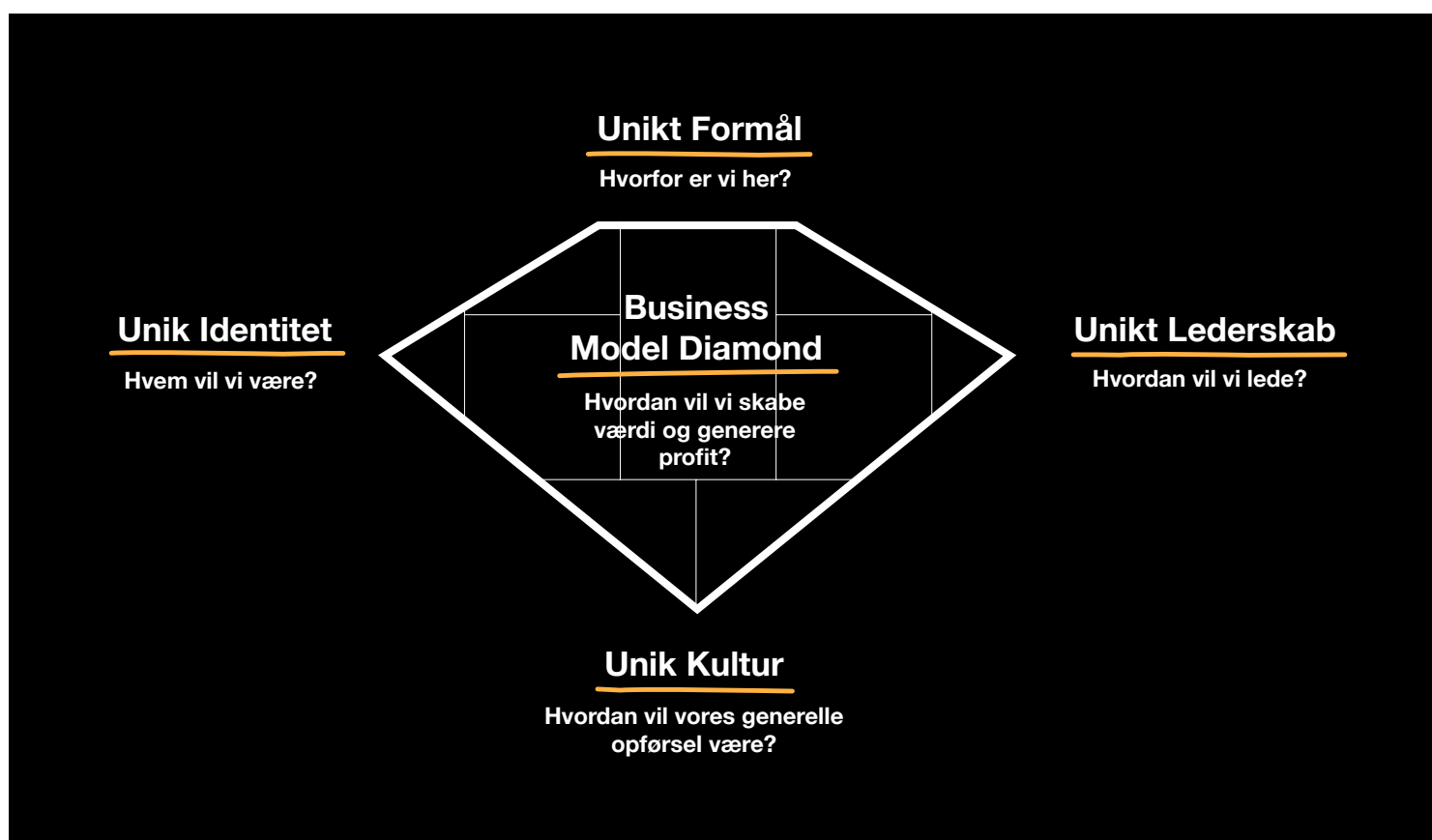
- › Hvordan vil vi lede virksomheden mod vores målsætninger?
- › Hvordan vil vi lede os selv som ledere?
- › Hvordan vil vi lede vores ansatte?
- › Hvordan vil vi lede strategien?
- › Hvordan vil vi lede de nødvendige forandringer?

Unik Kultur

- › Hvordan skal vores fælles måde at arbejde på være?
 - › Hvilken mission vil vi forfølge?
 - › Hvilke skal være vores fælles værdier?
 - › Hvad er vores fælles holdninger?
 - › Hvad er vores fælles tankesæt?
-

Det er min oplevelse, at det stærke indledende fokus på at gøre virksomheden unik inspirerer og “presser” virksomhedens ledelse til at forholde sig mere visionært og konkurrenceevne orienteret til videreudviklingen af forretningsmodellen.

Figur 3. Business Model Diamond



Det er ikke længere muligt bare at gøre en stærk, solid og sammenhængende udvikling af virksomhedens forretningsmodel. Spørgsmålet om, hvad man i fremtiden vil gøre markant anderledes end konkurrenterne hænger konstant i luften på en ganske forpligtende måde for dig og din ledergruppe.

Diamantformen kan skabe forretningsmodeller med både stor accelerationskraft og god navigationsevne i det turbulente forretningsmiljø af flere forskellige årsager:

1. Differentieringen er jo netop grundlaget for at kunne skabe mere værdi for kunderne end konkurrenterne. Og i øvrigt også forudsætningen for at kunne få bare en smule opmærksomhed i en overkommunikeret verden.
2. Diamantformen er afgørende for at kundeværdien kan kapitaliseres optimalt. Definitionen af det unikke formål og lederskabet samt den unikke identitet og kultur rundt omkring forretningsmodellen er jo fundamentet for en effektiv eksekvering i enhver virksomhed.
3. Differentieringen rundt omkring forretningsmodellen er samtidig udtryk for en høj grad af individuel og selvstændig tænkning hos virksomhedens ledelse.

Differentieringen føder således et selvstændigt “mindset”, der gør virksomheden i stand til at navigere konstruktivt i forhold til trends og konkurrentbevægelser. Når man som virksomhed for alvor ved, hvem man er, hvorfor og hvordan man driver forretningen samt hvordan man helt grundlæggende adskiller sig fra konkurrenterne. Så bliver det meget nemmere at forholde sig offensivt til ude fra kommende forandringer.

Virksomheden bliver i stand til at surfe på forandringens bølger i stedet for at se passivt til og risikere at blive slået omkuld af forandringernes voldsomme kraft¹².

**Sådan
skærer du
den perfekte
diamant.**



I arbejdet med at definere fremtidens konkurrencedygtige forretningsmodel er det ikke bare vigtigt at få virksomheden til at omfavne sandheden om sin faktiske konkurrencemæssige situation.

Det er mindst lige så vigtigt at få virksomheden til at forstå sit fulde potentiale til at skabe kundeværdi.

Du skal acceptere, at den nuværende udgave af din virksomhed kun er et udgangspunkt for at skabe fremtidens meget mere betydningsfulde, værdiskabende og profitable virksomhed.

Det er netop, når virksomheder tror, at deres nuværende succesrige produkter, principper og processer er udtryk for langtidsholdbare konkurrencefordele, at de udsætter sig selv for den største risiko i det turbulente forretningsmiljø. Produkter, principper og processer bliver altid værdiløse i takt med samfundets og markedets udvikling¹³.

Noter

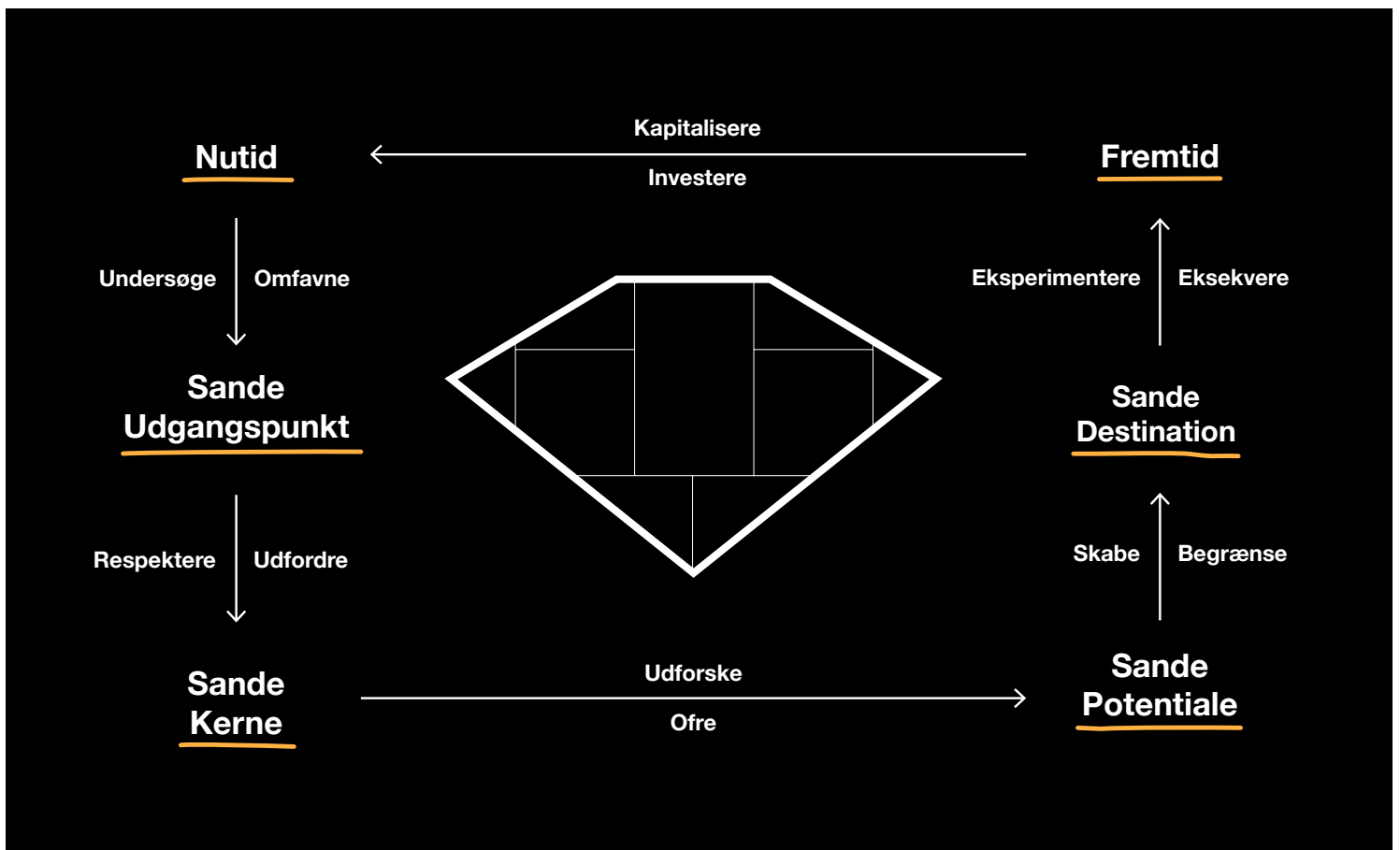
¹³ Læs den glimrende artikel fra Fast Company med titlen “**Death To Core Competency**”:
<http://www.fastcompany.com/3005850/core-competency-dead-lessons-nike-apple-netflix>

Læs om begrebet “**Creative Destruction**”:

Kreativ destruktion (engelsk: creative destruction) er et udtryk inden for økonomien introduceret i 1942 af nationaløkonomen Joseph Schumpeter for at beskrive at økonomisk vækst ikke kun betyder tilvækst af nye job, men samtidig at en række eksisterende job bliver overflødiggjorte og forsvinder. F.eks. medførte bilindustriens fremkomst at markedet for hestevogne forsvandt. Et mere nutidigt eksempel er at udbredelsen af pc'er medførte store tab af markedsandele for producenterne af mainframe-udstyr.

Du skal istedet betragte din virksomhed og den nuværende forretningsmodel som en usleben ædelsten med et stort potentiale for at skabe endnu mere kundeværdi og profit.

Figur 4. Sådan skærer du den perfekte diamant



Hånden der skærer den diamantformede forretningsmodel føres af en stærk fornemmelse for både virksomhedens sande udgangspunkt, kerne, potentiale og destination.

Sande udgangspunkt

- › På intet tidspunkt må du slippe din offensive nysgerrighed og konsekvente søgen efter sandheden.
- › Du skal udforske realiteterne omkring din virksomhed og altid omfavne sandheden, så du kommer frem til virksomhedens sande udgangspunkt.

Sande kerne

- › Du skal grave dybt og meget mere principielt i virksomheden for at finde ind til virksomhedens indre kilde til at skabe kundeværdi.
- › Du skal have defineret virksomhedens evne til at sikre differentiering og skabe kundeværdi på det mest universielle, principielle og tidløse niveau.
- › Du skal have løftet din forståelse for dette langt ud over virksomhedens nuværende produkter, der dybest set kun er udtryk for den nuværende fortolkning og eksekvering af virksomhedens sande kerne.

Sande potentiale

- › Du skal evne at perpektivere og skalere virksomhedens indre kilde til at skabe kundeværdi for kundernes, samfundets og medarbejdernes skyld.
 - › Du skal med udgangspunkt i forståelsen af virksomhedens sande kerne og bevægelserne i markedet evne at fornemme virksomhedens mange muligheder og sande potentiale.
-

Sande destination

- › Indsigten i virksomhedens sande udgangspunkt, kerne og potentiale giver dig de bedste muligheder for at forestille dig en markant anderledes udgave af din virksomhed.
- › En virksomhed der både har sig selv og kunderne med i en visionær balance mellem nutid og fremtid.
- › Du er ved at have styr på fremtidens retning og destination, og kan nu se omridset af den perfekte form på din virksomheds “Business Model Diamond”.

I 2003 startede Jørgen Vig Knudstorp netop ud med at fortælle situationen om virksomhedens sande udgangspunkt. Julesalget havde svigtet voldsomt i slutningen af 2002, og lageret af usolgte varer hobede sig op ude hos forhandlerne. LEGO's situation var meget mere alvorlig end forventet, og fremtidsudsigterne endnu værre. Knudstorp fortalte virksomhedens daværende øverste ledelse, at man stod på en brændende platform.

I tiden efter at Knudstorp overtog den daglige ledelse i starten af 2004 fulgte først en periode med at bekæmpe mageligheden og stabilisere virksomheden. “We wanted to break the back of the culture” citeres LEGO's topchef for i bogen “**Brick by Brick**”.

Dernæst fulgte en længere proces med at forstå årsagen til LEGO's problemer og finde ind til virksomhedens sande kerne. Det viste sig, at det ikke var legoklodsens og dens grundlæggende væsen, der var noget i vejen med.

Problemet var istedet den manglende forståelse af og fokus på, hvordan man kunne videreudvikle og genfortolke anvendelsen af LEGO (Leg Godt) oplevelsen i nye, moderne og tidssvarende produkter som fx Bionicle, LEGO Games og The LEGO Movie.

LEGO's historie er et glimrende eksempel på, at den succesrige transformation af virksomheden kræver, at man evner at udfordre nutiden samtidig med, at man respekterer sin sande kerne og dermed også fortiden¹⁴.

Tydeligvist skal du have gjort sandheden til omdrejningspunktet, når du skal sikre virksomhedens transformation. Både hvad angår nutiden og fremtiden for din virksomhed. Broen mellem nutidens udgave af virksomheden og fremtidens markeder skal have et solidt fundament på begge sider af forandringerne.

Du skal have genoprettet balancen mellem nutidens effektive eksekvering og kapitalisering samt fremtidens kreative eksperimenter og investeringer i din virksomhed.

Jeg har en stærk tro på, at denne balance er det vigtigste første skridt mod at kunne skabe den perfekte form på jeres "Business Model Diamond" og derigennem forløse virksomhedens sande potentiale.



Henrik Hyldgaard har i mere end 20 år arbejdet som strategisk rådgiver og forretningsudvikler for danske virksomheder som Bestseller, Jack & Jones, ONLY, Dinesen Floors, Ball Group, Spar Nord, Bones, IT Relation, KK Wind Solutions og ATEA.

Henrik har senest skrevet bogen **“Sult I Paradis”** sammen med Rasmus Ankersen, og arbejder i hverdagen aktivt med at bekæmpe mageligheden i nogle af Danmarks mest succesrige virksomheder for efterfølgende at accelerere virksomhedernes vækst gennem fornyet unikness.

Henrik har desuden skrevet bogen **“Hotel Creativity – Check in and change the destiny of your company”**, der handler om, hvordan man gør kreativiteten til et afgørende middel i jagten på vækst og profit.

Henrik har også sammen med Business Institute i Aalborg udviklet verdens første **“EMBA in Business Creativity”**, der på samme vis behandler kreativiteten som et afgørende kompetenceområde for fremtidens topledere.

Kontakt

Henrik Hyldgaard
+45 2082 2805
hh@henrikhyldgaard.com
