

SME NAVIGATOR VÆRKTØJSKASSE

Værktøjer og metoder til at arbejde
strategisk med fremtiden



INDHOLD

03:INTRODUKTION

05:FORSTÅ DIT FORRETNINGSGRUNDLAG

Beskriv din forretningsmodel

Beskriv din forretningsomverden

08:FREMTIDSMETODER–MULIGHED 1: SCENARIESTYRET PROCES

Fremtiden fra tre forskellige vinkler

Vurdér påvirkning og usikkerhed

Formulér forskellige scenarier

12:FREMTIDSMETODER–MULIGHED 2: SCENARIETESTET PROCES

Beskriv dit forventede fremtidsscenario

Stresstest dit narrativ med megatrends

Identificér alternative udviklinger

16:STRATEGISKE VÆRKTØJER

Understøt de alternative fremtider med research

Vurdér din virksomheds fremtidige realitet

Styrk det strategiske beslutningsgrundlag

Forbered konkrete handlingsplaner

Fortsæt med at overvåge omverdenen

Eksekvér handlingsplanerne

INTRODUKTION

SME Navigator er et erhvervsfremmeprojekt, som skal hjælpe danske SMV'er med at arbejde mere strategisk med fremtiden og skabe de nødvendige forudsætninger for at kunne omsætte "fremtid" til virksomhedsnær, strategisk handling. Initiativet er støttet af Industriens Fond.

Danske SMV'er oplever i stigende grad at stå over for nye udfordringer og problemstillinger – men også vækstmuligheder – som stiller helt nye krav til en fremtidsorienteret forretningsudvikling. Når potentialet og forudsætningerne i ens omverden forandrer sig, kræver det ofte et skifte i måden at tænke sin forretning på. Det lyder simpelt, men det er det ikke, når man har travlt med at drive sin forretning.

Vi ved fra forskning og fra egen erfaring, at evnen som virksomhed til at koble "fremtid" til strategi skaber tydelig værdi og konkurrencekraft. Derfor skal denne værktøjskasse gøre det mere håndgribeligt og relevant for dig og din virksomhed at arbejde strategisk med fremtiden. Værktøjsskassen beskriver en række velafprøvede processer, metoder og værktøjer, som du selv kan sætte i spil i din virksomhed, hvis du ønsker at arbejde lidt mere systematisk med at udforske og eksekvere på fremtidens mulighedsrum.

OVERSICHT OVER PROCESSEN



1

FORSTÅ DIT FORRETNINGSGRUNDLAG

BESKRIV DIN FORRETNINGSMODEL

Business Model Canvas er et godt udgangspunkt i enhver strategisk proces da det giver dig en visuel ramme til at beskrive og analysere din overordnede forretningsmodel. Den består af ni byggesten som hjælper med at kortlægge nøgleelementer i dit værditilbud og understøttende forretningsprocesser på en kortfattet og udførlig måde.

Nøglepartnere Hvem er jeres strategisk centrale partnere?	Nøgleaktiviteter Hvilke nøgleaktiviteter driver jeres værdiskabelse?	Værditilbud Hvilke værditilbud tilbyder I kunderne?	Kunderelation Hvor stærk er kunderelation før, under og efter køb?	Kundesegmenter Hvem køber jeres ydelser?
	Ressourcer Hvilke ressourcer er nødvendige for at drive jeres nøgleaktiviteter?		Kanaler Hvordan sælger I til kunderne? Hvordan finder kunderne os?	
Omkostninger Hvilke omkostninger har I?			Indtægter Hvor kommer pengene fra? Hvad er vores pris-model?	

Hvordan gør vi det?

- Analysér og diskutér hvert element i din forretningsmodel. Den højre side udgør din “værdileverance-side”, hvor du har omsætning, mens den venstre side udgør din ”værdiskabelses-side”, hvor du har omkostninger.
- Når du udfylder BMC anbefales det ofte at starte med ”Kundesegmenter” og dit ”Værditilbud”, fordi de udgør kernen i din forretningsmodel og danner grundlaget for resten af lærredet.
- Hvis du fokuserer på en organisation, hvor de primære succeskriterier ikke er profit, kan du også bruge Mission Model Canvas - en tilpasset BMC til missionsdrevne organisationer.

Hvorfor gør vi det?

Det er afgørende at forstå, hvad du tilbyder dine kunder, og hvordan du gør det, inden du kigger ind i, hvordan du kan tilpasse din forretningsmodel til forandringer i din omverden i fremtiden.

BESKRIV DIN FORRETNINGSOMVERDEN

STEEP-analyse er et simpelt strategisk værktøj der hjælper dig med at kortlægge eksterne faktorer/drivkræfter, som påvirker din virksomhed. Modellen fokuserer på sociale (S), teknologiske (T), økonomiske (E), miljømæssige (E) og politiske (P) påvirkninger. Denne kortlægning hjælper organisationer med at forstå og tilpasse sig til de eksterne faktorer/drivkræfter, som er definerende for din forretningsomverden.

Social	Teknologisk	Økonomisk	Miljømæssig	Politisk

Hvordan gør vi det?

- Organisér/identificér relevante drivkræfter for forandring på makro- og brancheniveau i hver af de fem kategorier.
- Prøv derefter at forstå forbindelsen mellem de forskellige emner og drivkræfter, som du har identificeret, for at forstå forandringsdynamikken i dit eksterne forretningsmiljø, dvs. hovedtemaerne.
- Identificér et tema eller område, som du gerne vil fokusere på i resten af processen. Det skal være et emne, der kan have særlig indflydelse på din virksomhed eller som er forbundet med stor usikkerhed.
- Brug af yderligere modeller kan hjælpe med at give et mere detaljeret billede af det nære forretningsmiljø (f.eks. Porter's Five Forces).

Hvorfor gør vi det?

STEEP-analysen samt Business Model Canvas giver dig et godt overblik over dit forretningsgrundlag, da de opsummerer den nuværende tilstand af din organisation og forretningsmiljø.

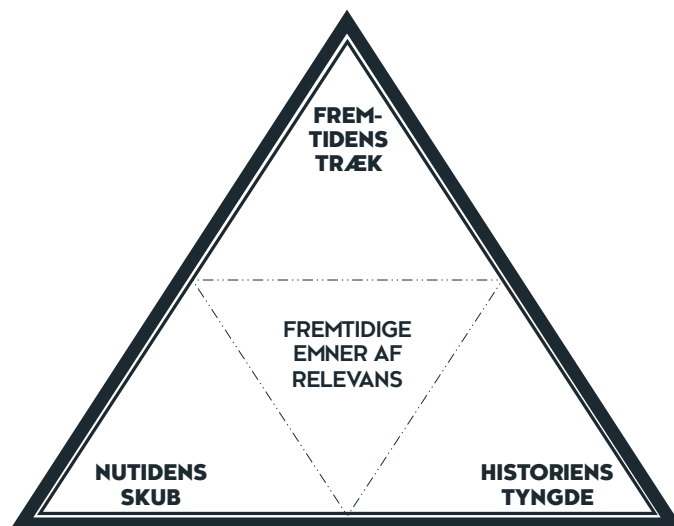
2

FREMTIDSMETODER

MULIGHED 1: SCENARIESTYRET PROCES

SE FREMTIDEN FRA TRE FORSKELLIGE VINKLER

Fremtidstrekanten (Futures Triangle) er et intuitivt fremtidsværktøj, der kan hjælpe dig med at udforske, hvad der driver forandring i din omverden. Alternativt kan det danne fundamentet for en struktureret tilgang til brainstorming om forandringsdynamik ved at have de tre dimensioner in mente. Inden du starter, skal du vælge et relevant område at undersøge samt en tidsramme (f.eks. fremtiden for bæredygtighed i din industri frem mod 2035).



Hvordan gør vi det?

Alle drivkræfter kortlægges i de tre kategorier nedenfor:

NUTIDENS 'SKUB'

- Hvilke nuværende tendenser kan ændre fremtiden? (f.eks. igangværende tendenser og udviklinger).

FREMTIDENS 'TRÆK'

- Hvilke nye udviklinger og forandringssignaler trækker os mod bestemte fremtider? (f.eks. magtfulde aktørers visioner, innovationer i en tidlig fase, eller udviklinger i andre brancher eller geografier, der over tid kan påvirke dit forretningsmiljø).

HISTORIENS 'TYNGDE'

- Hvad holder os tilbage eller kommer i vejen for forandring? (f.eks. fremherskende kulturelle normer og værdier).

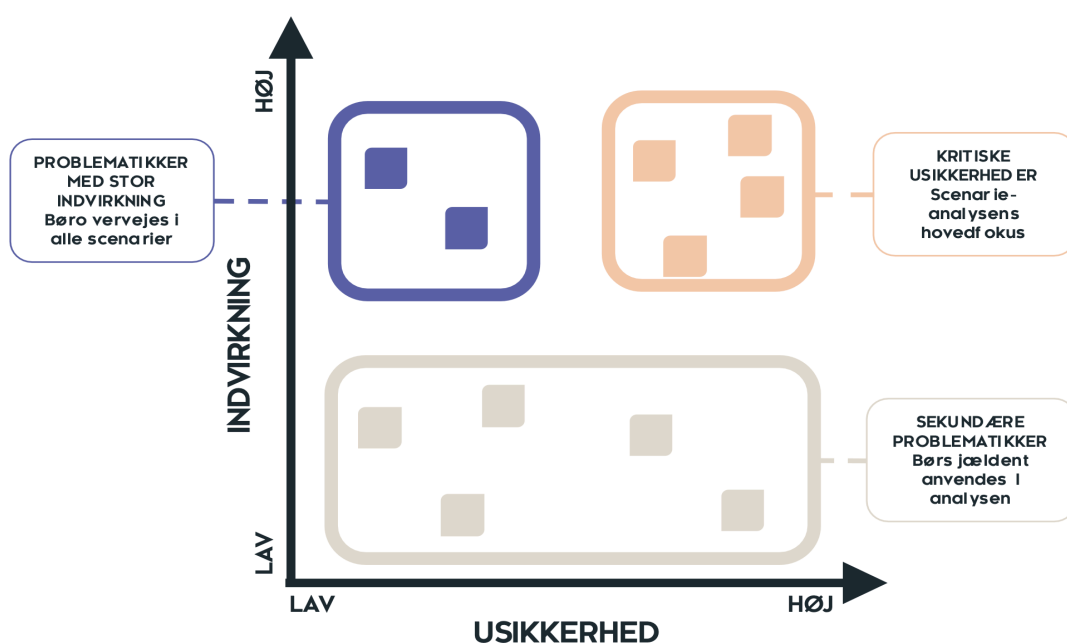
Når du har udforsket trekantens tre hjørner, kan du herefter diskutere de spørgsmål eller problemstillinger, der opstår fra samspillet mellem de tre kategorier i trekanten. Du vil opleve, at der vil være udviklinger og drivkræfter, som går i modsatrettede retninger.

Hvorfor gør vi det?

Spændingen mellem disse tre kræfter skaber selve forandringsdynamikken, og en struktureret udforskning hjælper os med at forstå relevante problematikker.

VURDÉR PÅVIRKNING OG USIKKERHED

Fra Fremtidsrekanten kan du identificere problematikker, der opstår som følge af samspillet mellem de forskellige elementer i trekanten. Det kan f.eks. være tendenser, der går i hver sin retning, eller eksisterende samfundsstrukturer, der begrænser nogle af de større tendenser eller udviklinger. Disse spørgsmål indebærer normalt også en vis usikkerhed. Vi søger at identificere de temaer eller problematikker, hvor den fremtidige udvikling er forbundet med stor usikkerhed. Med andre ord, vi er reelt usikre på, om fremtiden udspiller sig i den ene eller den anden retning. Derefter anvender vi matrixen herunder til at vurdere graden af usikkerhed og indvirkningen på din virksomhed fremadrettet.



Hvordan gør vi det?

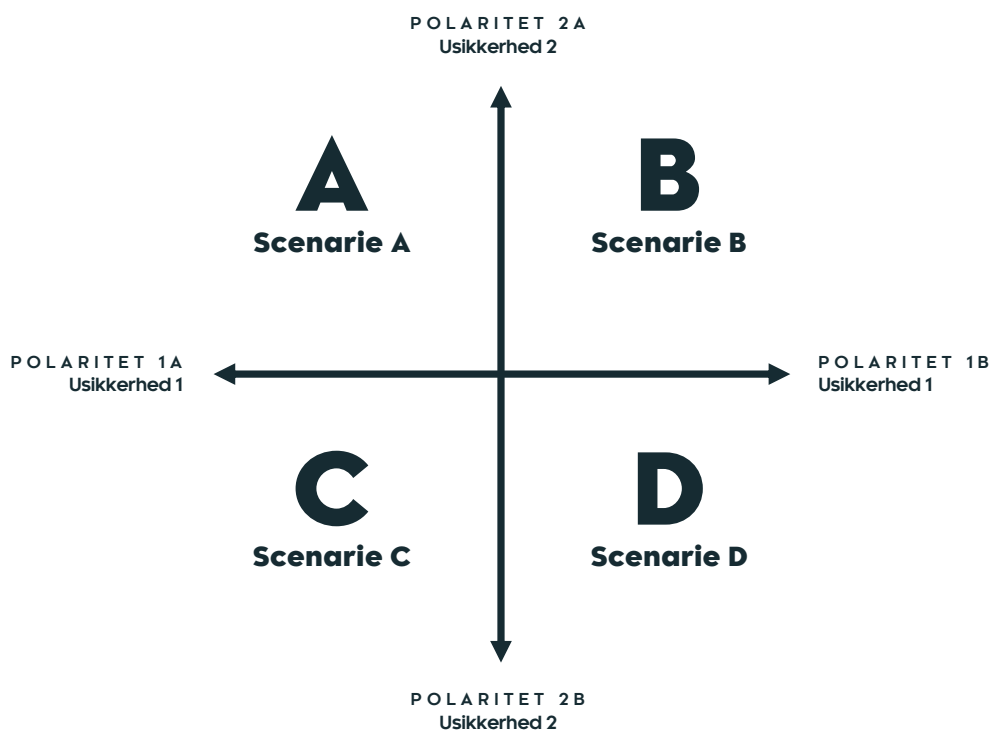
- Identificér relevante temaer/problemstillinger, der opstår fra din Fremtidsrekant.
- Diskutér hvor usikkerheden virkelig ligger, og definér to plausible fremtidige udviklingsretninger, som problematikken kan udspille sig i.
- Brug IU-matrixen ovenfor til at kortlægge dine relevante problemstillinger i henhold til deres indvirkning og grad af usikkerhed. (Hvis du er relativt sikker på en udviklingsretning, placerer du den på venstre side, og hvis den er tættere på 50/50 skal den til højre).
- Alt hvad der ender i øverste højre hjørne (problematikker med stor indvirkning og høj usikkerhed), kan kategoriseres som kritiske usikkerheder i relation til din fremtidige forretningsomverden.

Hvorfor gør vi det?

Dette værktøj kan hjælpe dig med at forstå usikkerheder i din omverden og identificere strategisk vigtige kritiske usikkerheder. Disse kritiske usikkerheder tjener også som et godt fundament for at udvikle strategiske scenarier.

FORMULÉR FORSKELLIGE SCENARIER

Scenarier er fremtidsbilleder af mulige, alternative fremtider. Scenarier er ikke forudsigelser for fremtiden. Det er ikke meningen, at de skal være 'rigtige' eller 'forkerte', 'gode' eller 'dårlige'. Deres funktion er at udfordre antagelser ved at udfolde mulige fremtider, som er anderledes end i dag, og som vil have påvirkning på din forretningsomverden og dine strategiske beslutninger.



Hvordan gør vi det?

Fremtidsscenarier kan udvikles på forskellige måder, alt efter behov. Men oftest udvikles scenarier gennem identifikation af kritiske usikkerheder (øverste højre hjørne af matrix), der kombineres som to usikkerhedsakser i en 2x2 matrix. De fire 'scenarie-rum' der opstår ved at kombinere de to usikkerheder og deres polariteter, giver os et grundlag for at udvikle fire strukturelt forskellige scenarier.

Hvorfor gør vi det?

Scenarieudvikling hjælper med at facilitere en fremtidsorienteret samtale og struktureret fremtidstænkning. Ved at anvende scenarier kan organisationer blive mere agile og modstandsdygtige over for ændringer og udviklinger i deres (forretnings)omverden. Desuden kan scenarierne være med til at synliggøre eksempelvis nye kundebehov, forretningsmuligheder, innovationsområder mm.

2

FREMTIDSMETODER

MULIGHED 2: SCENARIETESTET PROCES

BESKRIV DIT FORVENTEDE FREMTIDSSCENARIE

Selv hvis du ikke har arbejdet med fremsyn og omverdensanalyse før, har du givetvis defineret din virksomheds strategi pba. hvordan du (implicit/eksplicit) tror at samfundet og din forretningsomverden vil se ud i en given fremtid. Med andre ord bygger din forventede fremtid på en række implicitte og eksplicitte antagelser, som ligger til grund for din strategi. Baseret på din nuværende viden og den tidligere udfyldte STEEP-kanvas kan du beskrive, hvordan du tror, at fremtiden vil se ud inden for et valgt interesseområde og tidsramme (f.eks. fremtid for bæredygtighed i din industri frem mod 2035).

Områder	Elementer	Titel:
Kultur og værdier		
Samfund		
Teknologi		
Industrielle forhold		
Markedet og konkurrence		
Kunder		
Regulering		
...		

Hvordan gør vi det?

- Først laves en oversigt over de elementer, der vil udgøre den forventede fremtid - dit kernescenarie (se områder i venstre side). Du er velkommen til at ændre disse eller tilføje yderligere områder/dimensioner, hvis det passer bedre til dit interesseområde.
- Skriv derefter din scenariefortælling, der konkretiserer og narrativt beskriver din forventede fremtid med relevans for dit interesseområde.
- Til sidst kan du overveje at finde en titel, som reflekterer essensen af dit narrativ for at gøre den genkendelig og lettere at kommunikere til andre i din organisation.

Hvorfor gør vi det?

For at forstå potentielle risici og muligheder i det fremtidige forretningsmiljø er det afgørende at kende de strategiske antagelser, man har om fremtiden i første omgang. Disse antagelser vil i sidste ende påvirke værditilbuddet og de forretningsprocesser, som din virksomhed bygger på.

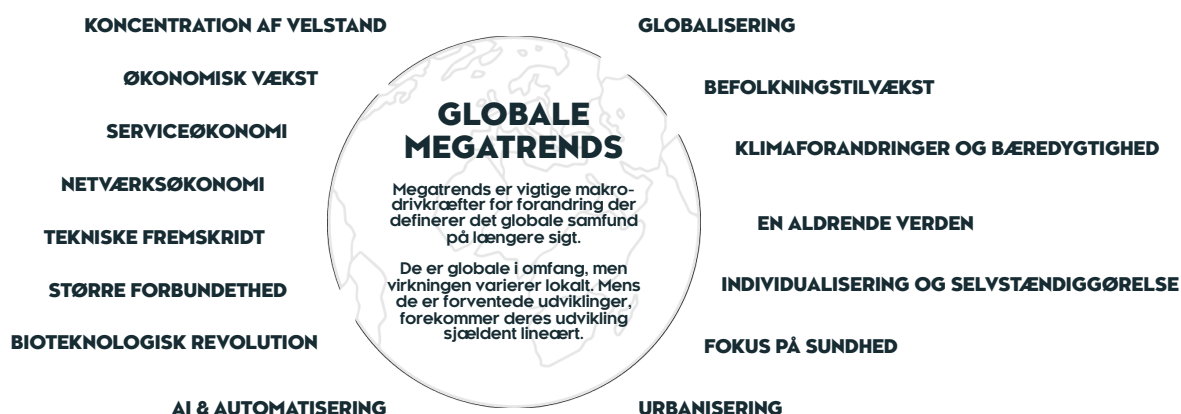
STRESS-TEST DIT NARRATIV MED MEGATRENDS

Det næste skridt er at stress-teste de centrale antagelser i dit kernescenarie ift. om de er tilpasset de globale megatrends eller andre underliggende tendenser og udviklinger. Derfor giver det mening at evaluere, hvordan megatrends enten styrker eller udfordrer dit kernescenarie og de underliggende antagelser.

Centrale antagelser i jeres scenarie	Bliver antagelsen styrket af megatrendsene?	
	Hvis ja, hvordan?	Hvis nej, hvordan bliver antagelsen udfordret af megatrendsene/ andre fænomener og udviklinger?

Hvordan gør vi det?

- Læs dit narrativ igennem og definer de centrale antagelser, der skal opfyldes, for at jeres forventede fremtid kan blive en realitet.
- Bliver nogle antagelser udfordret af megatrends? (Hvis det ikke er tilfældet i første omgang, så overvej at bygge længere konsekvenskæder for at finde usikkerheder, eller udskift "hvad" med "hvordan").
- Beskriv hvorfor visse antagelser evt. ikke er på linje med en eller flere megatrends, eller hvordan jeres antagelser bliver udfordret.



Hvorfor gør vi det?

De fleste beslutningstagere forsøger at undgå usikkerhed. Men næsten alle strategiske beslutninger bliver taget under en vis grad af usikkerhed. Det er vigtigt at forstå, hvordan megatrends udfordrer de centrale antagelser om fremtiden, som man implicit eller eksplicit har lagt til grund for sin nuværende strategi.

IDENTIFICÉR ALTERNATIVE UDVIKLINGER

Nu har du skabt en bedre forståelse for, på hvilke områder dine centrale antagelser især udfordres af megatrends eller andre udviklinger. Det næste skridt er nu at overveje, hvordan alternative udviklinger - som afvigere fra jeres centrale antagelser - kan udspille sig, og hvordan det i så fald vil påvirke jeres forretning.

Hvad kunne være en alternativ udvikling?	Hvordan kunne denne alternative udvikling påvirke jeres forretning?	Vurdering af alternativets indvirkning <ul style="list-style-type: none">• 0 – Ingen• 1 – håndterbar• 2 – udfordrende• 3 – kritisk

Hvordan gør vi det?

- Diskutér, hvilke(n) alternativ(e) fremtidig udvikling(er), der vil kunne udfordre dine antagelser? (udfyld kun for de antagelser, der bliver udfordret af eksterne udviklinger).
- Hvordan kunne denne alternative udvikling påvirke din nuværende forretningsmodel?
- Hvor stor indflydelse kan denne alternative udvikling have på din virksomhed generelt?

Hvorfor gør vi det?

At overveje flere måder, hvorpå fremtiden kan udvikle sig, kan hjælpe dig med at blive mere åben for forandring og dermed også mere modstandsdygtig over for eksterne chok. Det er dog også vigtigt at forholde sig til, at nutidens centrale strategiske antagelser måske ikke holder vand i en foranderlig fremtid. Det bidrager til at sikre strategisk agilitet og resilens i din virksomhed.

3

STRATEGISKE VÆRKTØJER

UNDERSTØT DE ALTERNATIVE FREMTIDER MED RESEARCH

Nu kan du dykke ned i de forskellige scenerier du har identificeret. Her opfordres du til at researche, dvs. finde data og beviser på, hvor realistiske de forskellige fremtider er.

Hvilke beviser er der for at scenariet /udviklingen bliver en realitet?	Hvor stor sandsynlighed er der for, at dette scenarie /denne udvikling bliver en realitet?	Hvilke handlinger vil du udføre hvis scenariet/udviklingen bliver en realitet?

Hvordan gør vi det?

En nem måde at organisere dine resultater på er at svare på tre spørgsmål på tværs af alle scenerier (se ovenfor). Inden du starter med din research, er det meget vigtigt at have en diskussion om potentiel 'bias' i dit team (bekræftelsesbias i strategisk beslutningstagen ses ofte), og finde måder hvorpå du på bedste vis undgår dette under processen.

Hvorfor gør vi det?

Her får du mulighed for at uddybe de scenerier eller udviklinger, du tidligere har identificeret i processen. Denne øvelse hjælper dig med at afdække de konkrete beviser og data, der underbygger sandsynligheden for, at de forskellige scenerier/udviklinger - eller elementer heraf - udspiller sig. Som en del af denne proces svarer du på tre centrale spørgsmål, hvor det tredje spørgsmål især fokuserer på at belyse virksomhedens rolle og de nødvendige handlinger, hvis scenarierne udspiller sig.

Dette er første skridt, hvor du får mulighed for at arbejde mere strategisk og handlingsorienteret med potentielle fremtidige forandringer. Senere i processen er det muligt at arbejde videre ud fra denne øvelses resultat og gøre virksomhedens rolle i forhold til de forskellige fremtider endnu mere konkret og handlingsorienteret.

VURDÉR DIN VIRKSOMHEDS FREMTIDIGE REALITET

Som det næste skridt kan du undersøge virksomhedens forretningsmodel mere indgående mht. hvordan den ville se ud, hvis de forskellige scenarier blev til virkelighed. Dette vil give dig mulighed for at reflektere over, hvordan din nuværende forretningsmodel kan blive påvirket af forskellige eksterne faktorer, og hvordan du eventuelt må tilpasse den afhængigt af scenariet.

Hvilke markeder/kunder?	Hvilket værditilbud?	Hvilket produktmix?	Hvilken organisation?
Hvilke kunder skal vi fokusere på? Hvilke markeder skal vi operere på?	Hvilket værditilbud tilbyder vi kunderne? Hvordan leverer vi værdiskabelse til kunderne?	Hvilke produktmix skal vi tilbyde? Hvilke produkter og/eller services skal vi tilbyde?	Hvilke organisatoriske ændringer skal vi udvikle eller ændre for at vi kan levere unik værdi til kunderne?

Hvordan gør vi det?

Ved at svare på disse fire spørgsmål (se ovenfor) får du indsigt i, hvordan din forretningsmodel vil udvikle sig i forskellige fremtider. Afslutningsvis i denne øvelse anbefales det, at du sætter tid af til at afdække de afgørende forskelle mellem din forretningsmodel i de forskellige scenarier (se nedenfor). Disse forskelle vil afsløre de områder, hvor din virksomhed er mest sårbar, da ændringer i forretningsomverdenen kan have stor indvirkning på dens position. På samme måde kan du identificere de områder, hvor der er mest lighed mellem scenarierne. Disse områder afspejler stabiliteten i virksomhedernes position ift. forretningsmiljøet.

Hvad er de største forskelle mellem virksomhedens strategiske landskab i de forskellige scenarier/udviklinger?	Identificer de tre vigtigste forskelle mellem scenarie A og scenarie B	Hvad er de største ligheder mellem virksomhedens strategiske landskab i de forskellige scenarier/udviklinger?
	<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>	

Hvorfor gør vi det?

Disse spørgsmål kan virke banale, men de kan få dig til at reflektere dybere over, hvordan din strategiske position udvikler sig afhængigt af udviklingen i din forretningsomverden. Dette bidrager også til forståelsen af, hvor vigtigt det er at træffe proaktive beslutninger i god tid, så man bedre kan forberede sig på de mulige ændringer i ens forretningsmiljø.

STYRK DET STRATEGISKE BESLUTNINGSGRUNDLAG

Styrk virksomhedens strategiske beslutningsgrundlag vha. fire simple praksisser, der gør dig bedre i stand til at træffe velovervejede strategiske beslutninger om fremtiden.

Hvordan gør vi det?

Næste trin involverer en grundig undersøgelse af virksomhedens strategiske beslutningsgrundlag, og hvordan man kan styrke dette. Dette er opdelt i tre nøgleområder: organisation, kunder og konkurrenter. Inden for hvert område har vi udarbejdet en enkel trin-for-trin-guide til at styrke dit strategiske beslutningsgrundlag på en hurtig og effektiv måde.

Organisationsanalyse



- Spørgsmål 1: Hvis du fik muligheden for at være adm. direktør i en måned, hvilke 3 forbedringstiltag ville du så sætte i gang? Og hvorfor?
- Spørgsmål 2: Hvorfor vælger kunderne at købe fra os? Nævn gerne hvad der er vigtigt for kunden, og hvorfor kunden vælger os i stedet for en konkurrent.
- Spørgsmål 3: Hvad har vi ikke spurgt dig om, som du synes er vigtigt at ledelsen ved for, at vi fortsætter en positiv udvikling som virksomhed?

Kundeanalyse



- Spørgsmål 1: Hvorfor vælger I at købe hos os? [Hvilken værdi køber I?]
- Spørgsmål 2: Hvis vi skal være endnu bedre til at hjælpe dig med at nå dine mål, hvad skal vi så gøre?
- Spørgsmål 3: Hvilke anbefalinger eller råd har du til os, som vi ikke allerede har været inde omkring?

Konkurrentanalyse

Trin 1

List dine 4 største konkurrenter

Trin 2

Skriv deres styrker

Trin 3

Skriv deres svagheder

Trin 4

Sæt 2 timer af i ledelsen til at gennemgå

Konkurrenter

+

÷

Hvorfor gør vi det?

Vi leverer konkrete og letforståelige anbefalinger i et enkelt trin-for-trin format inden for de fire områder, med fokus på at styrke virksomhedens strategiske beslutningsgrundlag. Derved kan virksomheden styrke sin position i beslutningsprocessen og dens strategiske retning. Ved at gennemgå disse trin positionerer du din virksomhed bedre til at træffe velovervejede strategiske beslutninger. Dette danner desuden grundlaget for den næste øvelse, hvor du skal udarbejde konkrete handlingsplaner.

FORBERED KONKRETE HANDLINGSPLANER

Nu er du i stand til at udvikle konkrete strategiske tiltag, som din virksomhed kan implementere for at håndtere fremtiden effektivt. Dette opnås ved, at du udarbejder en handlingsplan for hver væsentlig forskel, du har identificeret mellem de fremtidsscenarierne og virksomhedens status quo. Disse forskelle repræsenterer virksomhedernes følsomme områder, som er særligt modtagelige over for påvirkninger og ændringer i det omkringliggende miljø.

Handlingsplan

Handlingens navn:		Ejer:	Det allerførste skridt er...
Hvorfor? <i>Hvorfor er det en vigtig handling?</i>	Mål <i>Hvordan måler vi, om vi er lykkedes? / Lykkedes med denne handling?</i>		
Hvad? <i>Hvad vil vi gøre?</i>		Hvordan? <i>Hvordan skal vi gøre det?</i>	
Hvornår? <i>Deadline/varighed/start/slut</i>	Leveringsteam <i>Hvem er involveret?</i>	Hvad har du mest af penge eller tid? <i>Ressourceforpligtelse – Hvilke ressourcer og hvor mange ressourcer?</i>	

Hvordan gør vi det?

Det anbefales, at du udfylder en handlingsplan for hver væsentlig forskel, du har identificeret mellem scenarierne og status quo. Derefter kan du besvare forskellige spørgsmål og forsøge at lave en handlingsplan ud fra, hvordan denne usikkerhed skal håndteres de næste 2-5 år.

Hvorfor gør vi det?

Handlingsplanerne udgør et enkelt og praktisk værktøj, der gør det nemt og klart for virksomhederne at arbejde strategisk med fremtiden. Disse handlingsplaner er noget, som du kan anvende i dit videre strategiske arbejde og kan nemt tilpasses og revideres efter behov. De hjælper også med at omsætte fremtidsscenarier og udviklinger til noget håndgribeligt og handlingsorienteret.

FORTSÆT MED AT OVERVÅGE OMVERDENEN

Det er vigtigt at implementere initiativer til, hvordan du holder dig opdateret på bevægelser i din forretningsomverden for at sikre agilitet og omstillingsparathed. Det kan du gøre enten som en del af en handlingsplan eller som et efterfølgende initiativ.

Hvordan gør vi det?

Der er forskellige handlingsniveauer for, hvordan vi opsøger information, der påvirker vores forretningsomverden. Vi har defineret de tre niveauer som overvågning, forstå kundernes krav og behov, og forretningsudvikling. Jo højere niveau, desto større ressourceforpligtelse kræver virksomhedens arbejde med forskellige initiativer. Vi har udarbejdet separate beskrivelser for hvert niveau med forskellige handlinger, opdelt i lav, mellem og høj indsats, som du kan lade dig inspirere af.

Niveau 1 - Overvågning

Her præsenteres simple initiativer til hvordan du kan overvåge de bevægelser i omverdenen, som du har identificeret som afgørende for din virksomheds strategiske position.

Lav indsats	Mellem indsats	Høj indsats
Desktop-overvågning Find nogle områder, som du gerne vil overvåge. Opdater hvert område hver 3. måned for at holde styr på udviklingen. Brug Excel, powerpoint osv.	3-4 årlige møder Nedsæt en arbejdsgruppe. Arranger et møde hver 3. måned. Hver person bruger 2 timer på at undersøge eventuelle nye udviklinger i scenariet. På hvert møde gennemgår I usikkerheds-/påvirkningsmatrixen.	Tal med en ekspert Tag kontakt til en ekspert på området, og aftal et møde, hvor I diskuterer den seneste udvikling. Det er altid en god idé at få nye venner...
Sociale medier Opret en Twitter-konto, og begynd at følge brancheeksperter og hashtags, der taler om emnet. Twitter kan give dig mere viden, end du måske tror..	Find en freelancer Find en freelancer, der kan undersøge dette for dig og give dig et kortfattet resumé med jævne mellemrum.	Ansæt Ansæt en studerende til at lave 10 timers research hver uge. Få dem til at deltage i webinarer og konferencer relateret til emnet.
Konkurrenter Overvåg dine konkurrenter. Tjek hver tredje måned, om de taler/skriver om emnet. Selv om vi gerne vil være foran, er det en god idé at vide, hvad de laver.	Giv det som et ansvar til en bestemt person Vælg en i din virksomhed, som måske allerede har interesse for dette område, og bed vedkommende om at deltage i jeres regelmæssige ledermøde eller virksomhedsmøde for at give jer indsigt i udviklingen.	Deltag i begivenheder Find konferencer og webinarer, der er relateret til dit emne. Find 2-3, som du vil deltage til i 2024, og beslut, hvem der skal af sted. Bagefter kan den person, der tager af sted, præsentere de vigtigste udviklinger for resten af gruppen.

Niveau 2 – Kundernes krav og behov

Ofte rammer fremtiden kunderne før den rammer virksomhederne. Det betyder, at kundernes krav og behov til de virksomheder, de handler hos, ændrer sig, inden virksomhederne reagerer. Derfor er det vigtigt at forstå dine kunder eller potentielle kunders problemer og behov.

Lav indsats

Google-tendenser

Kan bruges til at se, hvor mange google-søgninger et bestemt problem, en service eller et produkt får. Skab et overblik over, hvordan dine vigtigste trends vokser.

Facebook

Find en Facebook-gruppe, der handler om netop det tema, du gerne vil forstå. Læs indlæg og kommentarer for at få en bedre forståelse af, hvordan de tænker.

Interviews

Stil et par ekstra spørgsmål under de møder, du allerede har planlagt med kunder eller leads. Spørg ind til deres hverdag, problemer og frustrationer - og spørg ind til netop det emne, du er interesseret i.

Mellem indsats

Bed om mere tid til at tale om netop dette emne

Under allerede planlagte møder med kunder kan du spørge om deres interesse i netop dette emne.

Brug ikke tid på at tale meget om det endnu - men bed om et separat møde, hvor du kun taler om det. Hvis de siger ja og rent faktisk booker mødet, så ved du, at de er oprigtigt interesserede.

Kundeinterviews

Gennemfør interviews med 5-10 kunder af 45 minutters varighed.

Tal med dem om deres hverdag, problemer og største frustrationer.

Tal ikke om dit produkt eller din service.

Falsk hjemmeside

Opret en falsk hjemmeside, eller lav et falsk produkt/servicetilbud på din nuværende hjemmeside. Spor, hvor mange der klikker på køb/lær mere.

Dag for interessenter

Inviter kunder, leverandører eller andre interessenter til en dag med fokus på din fremtidige 'trend'. Se, hvor mange svar og tilmeldinger du kan få.

Rapport om kundeindsigt

Køb indsigt i dette bestemte interesseområde. Enten gennem en rapport eller ved at få et bureau til at udføre markeds- og kundeanalyser om dette område.

Høj indsats

A/B-test af salgstaler

Prøv to forskellige salgstaler - der appellerer til to forskellige behov. Prøv at gøre det på dine næste 5-10 salgstaler, og se, hvordan kunderne reagerer.

Tal med potentielle kunder

Lav en liste med 50 potentielle kunder, som du gerne vil lære bedre at kende.

Book interviews med mindst 5 af dem.

Brug den samme interviewguide med fokus på deres hverdag, problemer og frustrationer.

Niveau 3 – Forretningsudvikling

Det sidste niveau indebærer en overordnet forretningsudvikling i virksomheden. Dette kan være, at du udvider dit team med ny ekspertise for at udforske eller bygge i retning af fremtiden. Det kan også være et opkøb af en virksomhed med ekspertise og viden inden for det område, du tror på i fremtiden. Dette er handlingsinitiativer, der kræver forretningsudvikling, hvorfor ressourceforpligtelserne er høje.

Lav indsats

Forstå dine styrker

Kortlæg, hvordan dine nuværende kompetencer matcher det nye forretningsområde. Er der kompetencer, som kan hjælpe dig, hvis du vælger at gå ind i dette område? Hvordan? Hvad siger det om de muligheder, der ligger i dette for dig?

Kør et lille "hackathon" med medarbejderne

Afsæt 1-3 timer, hvor du forklarer den fremtid, der er på vej - og beder dem om at skabe ideer baseret på denne fremtid.

Prototype

Byg et falsk salgsside, og lav en salgstale, der er realistisk nok til, at folk tror, den er ægte. Test det med dine kunder eller nye potentielle kunder.

Mellem indsats

Ansæt nye talenter med nye kompetencer og indsigter

Udvid dit team med ny ekspertise for at udforske eller bygge i retning af fremtiden.

Kør et lille hackathon med folk uden for virksomheden

Lav en ½-1 dag, hvor du forklarer den fremtid, der er på vej - og beder dem om at skabe ideer baseret på denne fremtid.

Prototype

Byg en prototype af et produkt eller en service, og test den med dine kunder eller nye potentielle kunder.

Kør en intern opstart

Giv en gruppe medarbejdere 1 dag om ugen til at arbejde på en ny opstart inden for dette forretningsområde.

Udvikling af produkter

Udvikl et nyt produkt eller en ny service, der kan løse et stigende problem for kunderne. Dette ville være et naturligt næste skridt efter en vellykket prototype/prototype.

Høj indsats

Kør en intern opstart

Ansæt eller giv en gruppe medarbejdere fuld tid til at arbejde på en ny opstart. Denne enhed er helt adskilt fra kerneforretningen og kører med sit eget separate budget og tidslinje.

Opkøb

Opkøb en virksomhed med ekspertise og viden inden for det område, du tror på i fremtiden. Start med at lave en liste over interessante profiler.

Hvorfor gør vi det?

Formålet med denne øvelse er at inspirere til, hvordan man på forskellige ressourceforpligtelsesniveauer kan iværksætte initiativer for at holde sig på forkant med udviklingerne i virksomhedens forretningsomverden, som påvirker dens strategiske position.

EKSEKVÉR HANDLINGSPLANERNE

Det sidste trin i processen er at eksekvere på de individuelle handlingsplaner og etablere et solidt fundament for projekternes udførelse. Her præsenterer vi fire anbefalinger til at skabe effekt og realisere de opstillede målsætninger i projektet, samtidig med at risikoen for projektfejl minimeres.

Hvordan gør vi det?

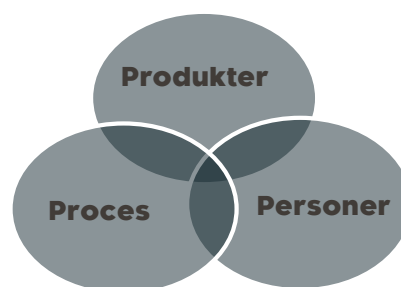
1. Fokus på effekt (effektkortet)

Definer den effekt I gerne vil opnå ved at udføre jeres handlingsplaner. Benyt med fordel følgende effektkort til at præcisere, hvilken effekt I ønsker, så det gør det muligt for jer at måle på handlingsplanernes effekt.

Indsatser	Adfærd	Resultater	Strategi
Hvilke indsatser giver ny adfærd, der støtter resultat og strategi?	Hvilken adfærd skal ændres for at skabe de ønskede resultater?	Hvordan måler vi dem?	Hvad er formål med projektet? Hvilke forandringer vil vi skabe?

2. Design projekter efter at skabe effekt hurtigst muligt (PPP-metoden)

Anvend P-P-P-værktøjet (Produkt, Proces, Personer) til at diskutere, hvordan I kan optimere projektet for at opnå hurtigere effekt. Dette reducerer risikoen og øger succeschancerne, da projektet hurtigere vil demonstrere værdi eller afsløre eventuelle fejl.



3. Allokér intensitet

Det kan være udfordrende at dedikere personer på fuld- eller halvtidsbasis til et specifikt projekt. Gør jer selv den tjeneste at implementere princippet om 'allokering af intensitet'. Hvis I normalt håndterer fem projekter samtidigt, og medarbejderne kun bruger én time om ugen på hvert projekt, så overvej at give dem fem timer om ugen til at fokusere på ét enkelt projekt i stedet. Dette kan øge produktiviteten og forbedre resultatet af det enkelte projekt.

4. Sørg for at være tæt på projektet

Når I iværksætter et projekt, sørg for at holde regelmæssige opfølgingsmøder mindst hver anden uge for at få indsigt i projektets fremskridt. Se, hvordan det går, og om der er muligheder for at støtte og fremme hurtigere fremdrift.

Hvorfor gør vi det?

Disse anbefalinger er udformet med henblik på at skabe klarhed, fremme effektivitet og minimere risici, hvilket vil bidrage til at sikre en vellykket gennemførelse af jeres projekter.

