



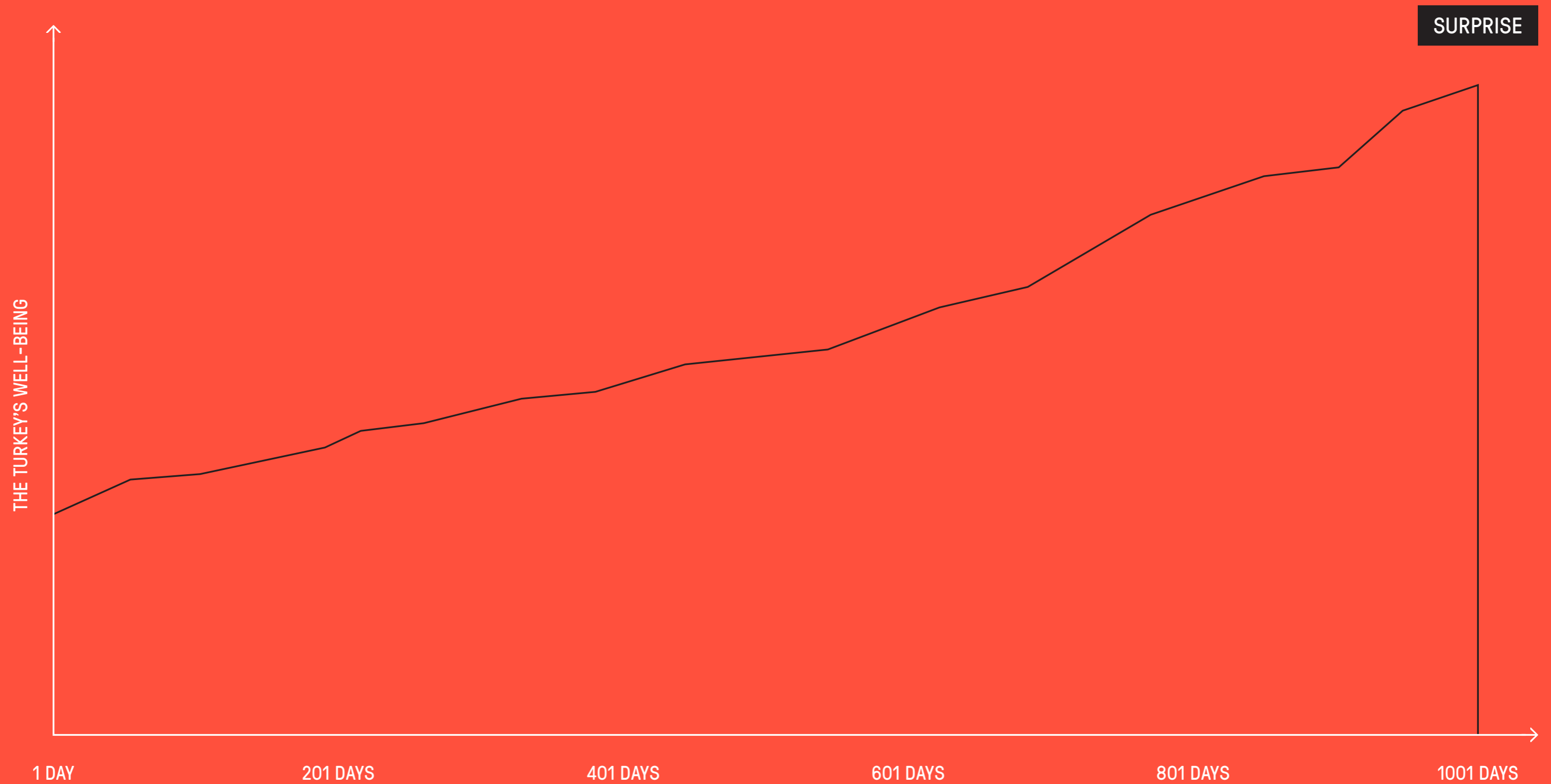
Sådan flytter vi din virksomhed fra Okay → Outstanding

CEO GUIDE TIL STRATEGISK TRANSFORMATION

6 VITALE SPØRGSMÅL OG SVAR

1. Hvad er strategisk transformation?	6
2. Hvorfor er strategisk transformation (livs)nødvendigt?	10
3. Hvorfor mislykkes så mange virksomheder med strategisk transformation?	16
4. Hvad skal der til for at lykkes med strategisk transformation?	24
5. Hvordan designer man den strategiske transformation?	30
6. Hvordan leder man den strategiske transformation?	48

1000 AND 1 DAYS IN THE LIFE OF A THANKSGIVING TURKEY



HVAD ER STRATEGISK TRANSFORMATION?

Strategisk transformation kan defineres som en markant udvikling og forandring af en virksomhed baseret på strategiske målsætninger.

Den strategiske transformation har til formål at identificere og forløse det forretningsmæssige potentiale, der kan sikre virksomhedens kontinuerlige succes og vækst.

Der er tre grundlæggende forudsætninger for at kunne gennemføre en succesrig strategisk transformation:

→ MOTIVATION

Den indlysende nødvendige indledende forudsætning for den strategiske transformation er, at virksomhedens ejere, ledelse og organisation er motiveret til udvikling, nytænkning og forandring.

Motivationen kan etableres gennem en klar indsigt i, forståelse for og accept af, at brandet vil stå over for stagnation og tilbagegang, hvis den ikke gennemfører en strategisk transformation (pisken).

Motivationen kan naturligvis også etableres ved at tilvejebringe et nyt mere attraktivt syn på brandets fremtid. En fremtid der for alle brads består i et ganske markant forretningsmæssigt potentiale, hvis man evner at gennemføre den strategiske transformation (guleroden).

→ VISION

Den næste forudsætning for den strategiske transformation er, at man evner at se en fremtidig udgave af sit brand, der er mindst lige så ekstraordinær som detforretningsmæssige potentiale, man evner at lokalisere.

Differentiering er katalysatoren for vækst på både kort og lang sigt.

Det er den værdifulde forskel, der kan sikre den nødvendige opmærksomhed for og stigende efterspørgsel efter brandets nuværende ydelser.

En stærk og unik selvforståelse er på samme vis afgørende for at kunne udvikle fremtidens profitable produkter og forretningsmodeller. Det mest lukrative potentiale består nemlig i at kunne lokalisere de forretningsmæssige muligheder, der bedst udnytter brandets grundlæggende forskellighed.

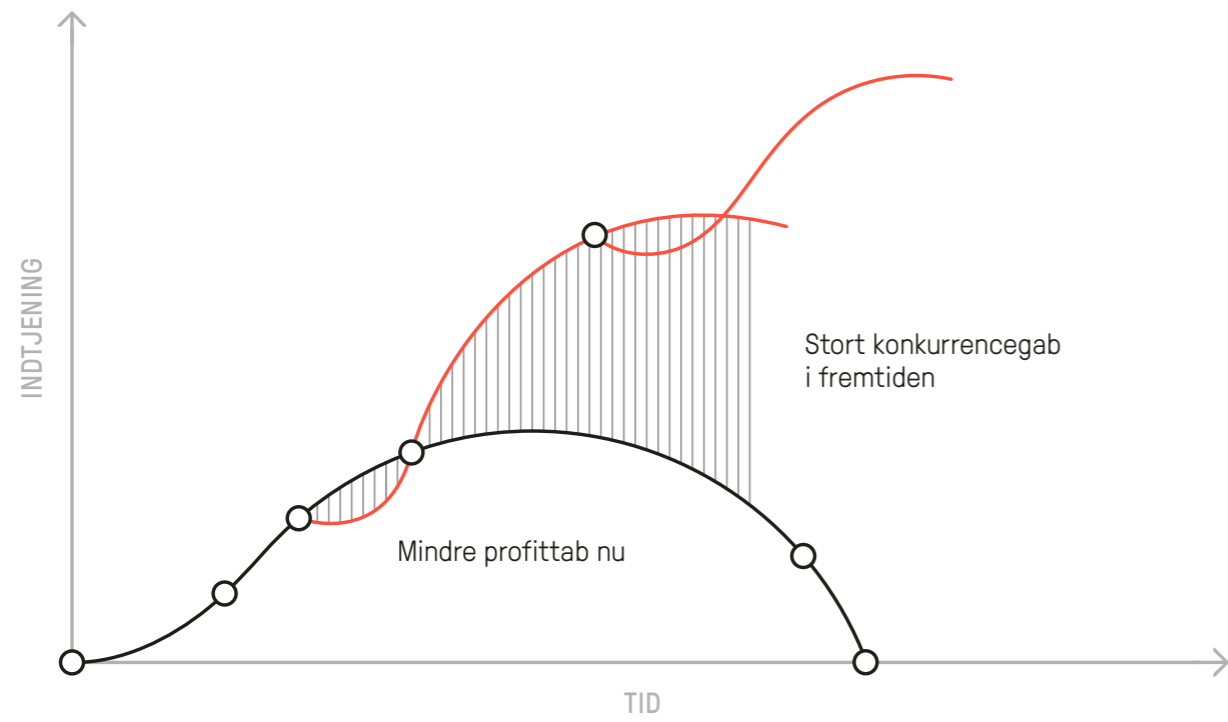
→ AKTION

Den tredje forudsætning for at få succes med den strategiske transformation er naturligvis, at man rent faktisk lykkes med at etablere det ekstraordinære brand og vækst, der forløser det forretningsmæssige potentiale.

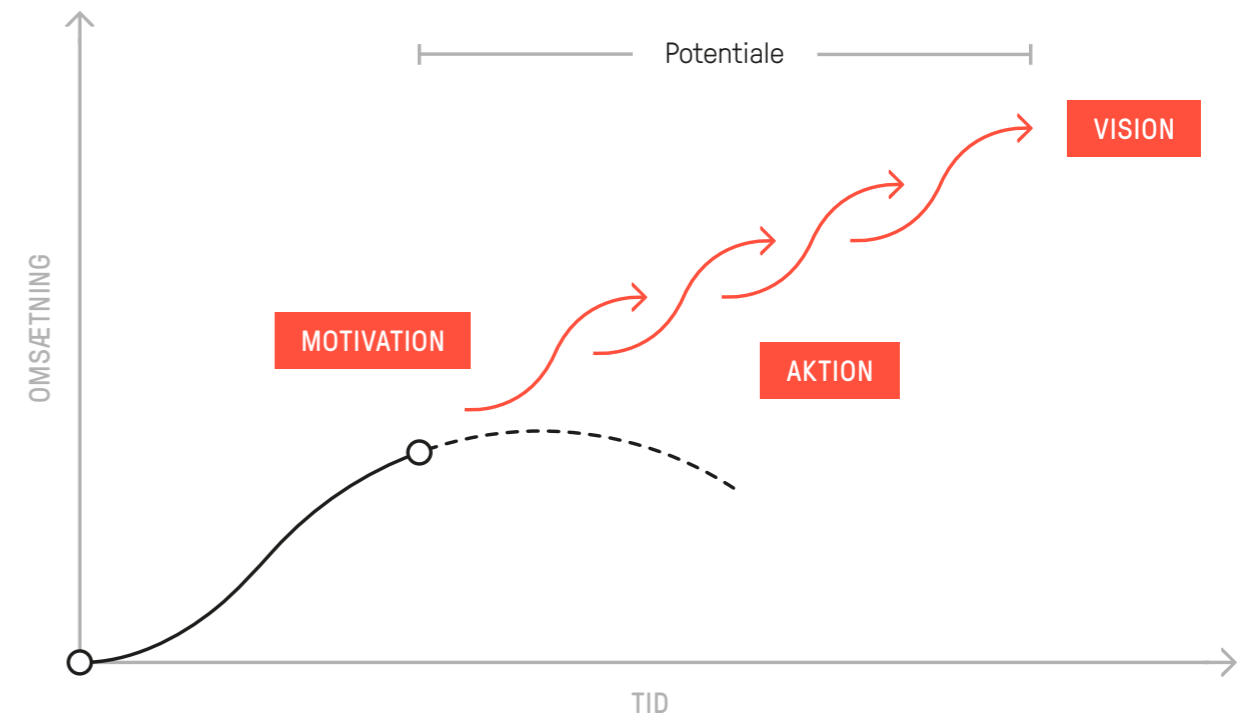
Man skal have skabt de nødvendige forandringer og forbedringer på brandets grundlæggende forretningsmæssige platform. Vi skal udviklet både forretningsmodel, produkt, ledelse og kultur, så det kan række ud efter visionen og drive væksten.

Sidst men ikke mindst skal vi have bygget den stærke og unikke brand som katalysatoren for både accelerationen af nutidens forretning og udforskningen af fremtidens nye forretningsaktiviteter.

FIGUR: STRATEGISK TRANSFORMATION SOM INVESTERING



FIGUR: STRATEGISK TRANSFORMATION SOM PRINCIP



HVORFOR ER STRATEGISK TRANSFORMATION (LIVS)NØDVENDIGT?

Der er efterhånden mange beviser på, at det hele går lidt for hurtigt til, at vi som virksomhedsledere kan tillade os at være afventende og langmodige.

Den teknologiske udvikling er eksponentiel. Nye trends og brands kan sprede sig med viral effekt i det transparente og globale internet samfund.

Visionære entreprenører som for eksempel Facebook, Tesla, Airbnb og Uber evner at udnytte situationen til at skabe nye værdifulde løsninger, markeder og eksplosiv vækst.

Konsekvensen er, at holdbarheden af en virksomheds succesformular og konkurrencefordele er i frit fald. Der er til hver en tid et bredt og dybt gab mellem kundernes nuværende og fremtidige behov. De produkter, kunderne foretrækker i dag, er ikke de produkter, de vil have i fremtiden.

Problemet består i, at man 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 kunderne 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.

Den livsfarlige blinde vinkel for enhver virksomhed befinder sig i de mest risikofyldte og visionære virksomheders innovative *legepladser* eller sultne og passionerede entreprenører.

Begge steder er man villige til at investere tid og økonomiske ressourcer i at udforske nye teknologier, trends, produkter og forretningsmodeller uden på forhånd at kunne kalkulere gevinsten af den innovative indsats.

Jo mere man er villig til at søge efter nye forretningsmæssige løsninger et stykke væk fra det eksisterende udbud, jo større sandsynlighed er der for at skabe noget helt nyt, markant anderledes og mere værdifuldt, der kan revolutionere markedet.

Illusionen om den ubrydelige succesformular får virksomheder til at stå stille i en verden, hvor konkurrenterne og kunderne flytter sig hurtigere end nogensinde før.

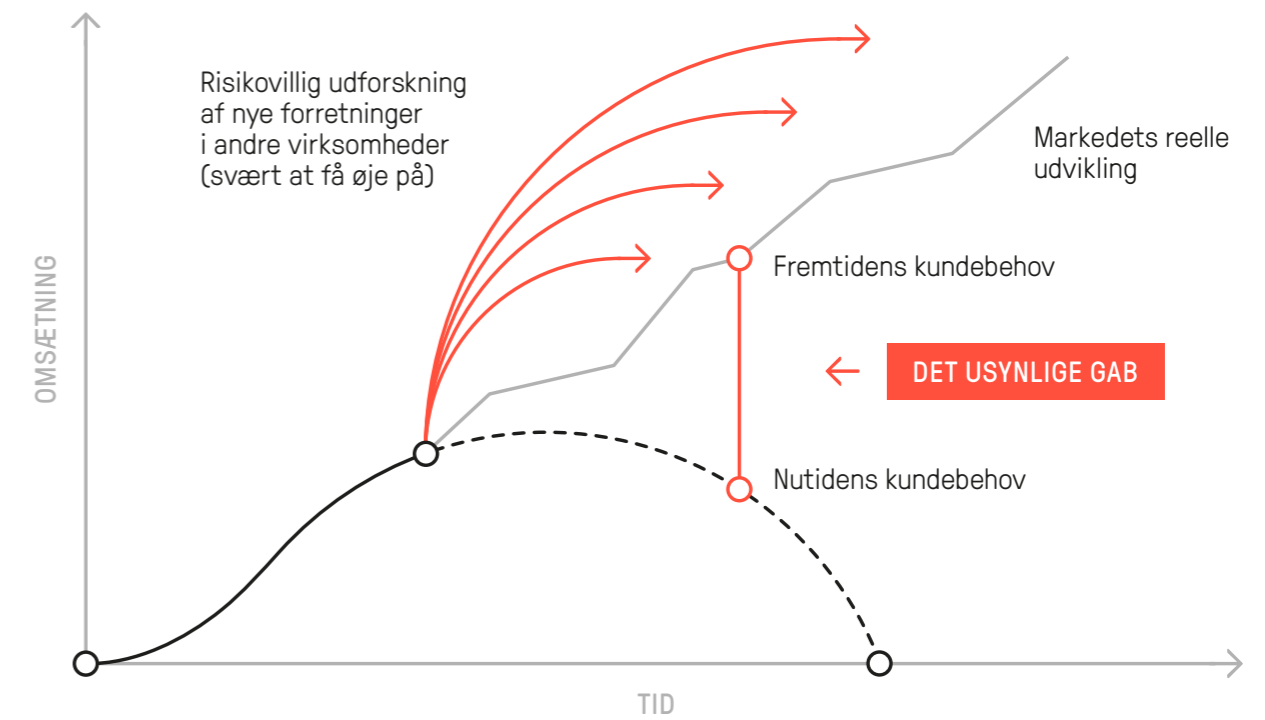
Vi bliver nødt til at gå i gang med at udvikle og forandre vores virksomheder lang tid før, en markant ændring i markedet og pludselig tilbagegang råber det ind i ansigtet på os.

En 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.

FIGUR: DIN VIRKSOMHEDS LIVSFARLIGE BLINDE VINKEL



**“NOTHING IS
EASIER THAN
SELF-DECEPTION.
FOR WHAT
EACH MAN
WISHES, THAT
HE ALSO WISHES
TO BE TRUE.”**

→ Demosthenes (384-322 B.C)

**“I THINK THERE IS A WORLD
MARKET FOR MAYBE FIVE COMPUTERS.”**

→ President of IBM, Thomas Watson (1943)

**“TELEVISION WON'T BE ABLE TO HOLD ONTO
ANY MARKET IT CAPTURES AFTER THE FIRST SIX
MONTHS. PEOPLE WILL SOON GET TIRED OF
STARING AT A PLYWOOD BOX EVERY NIGHT.”**

→ Co-founder of 20th Century Fox, Daryl Zanuck (1964)

**“GOOGLE IS NOT A REAL COMPANY.
IT'S A HOUSE OF CARDS.”**

→ Microsoft CEO, Steve Ballmer

**“EVEN WITH THE MAC, APPLE ATTRACTED A LOT
OF ATTENTION AT FIRST, BUT THEY HAVE
REMAINED A NICHE MANUFACTURER. THAT WILL
BE THEIR ROLE IN MOBILE PHONES AS WELL.”**

→ Nokia Chief Strategy Officer, Anssi Vanjoki

**“NEITHER REDBOX NOR NETFLIX
ARE EVEN ON THE RADAR SCREEN IN
TERMS OF COMPETITION.”**

→ Blockbuster CEO, Jim Keyes (2008)

HVORFOR MISLYKKES SÅ MANGE VIRKSOMHEDER MED STRATEGISK TRANSFORMATION?

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. Ihvertfald helt sikker den opgave, der på den helt korte bane giver den mest sikre indtjening.

Det kortsigtede tænkning er uden sammenligning den største forhindring for at opnå kontinuerlig succes og vækst.

De fleste mennesker og virksomhedsledere har en begrænset horisont for deres tilfredsstillelse. Vi træffer næsten altid beslutninger efter at maksimere vores situation her og nu.

Problemet med denne adfærd er, at et isoleret fokus på at optimere de forretningsmæssige resultater på kort sigt udsulter fremtiden.

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 stramt med, når det kommer til stykket.

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

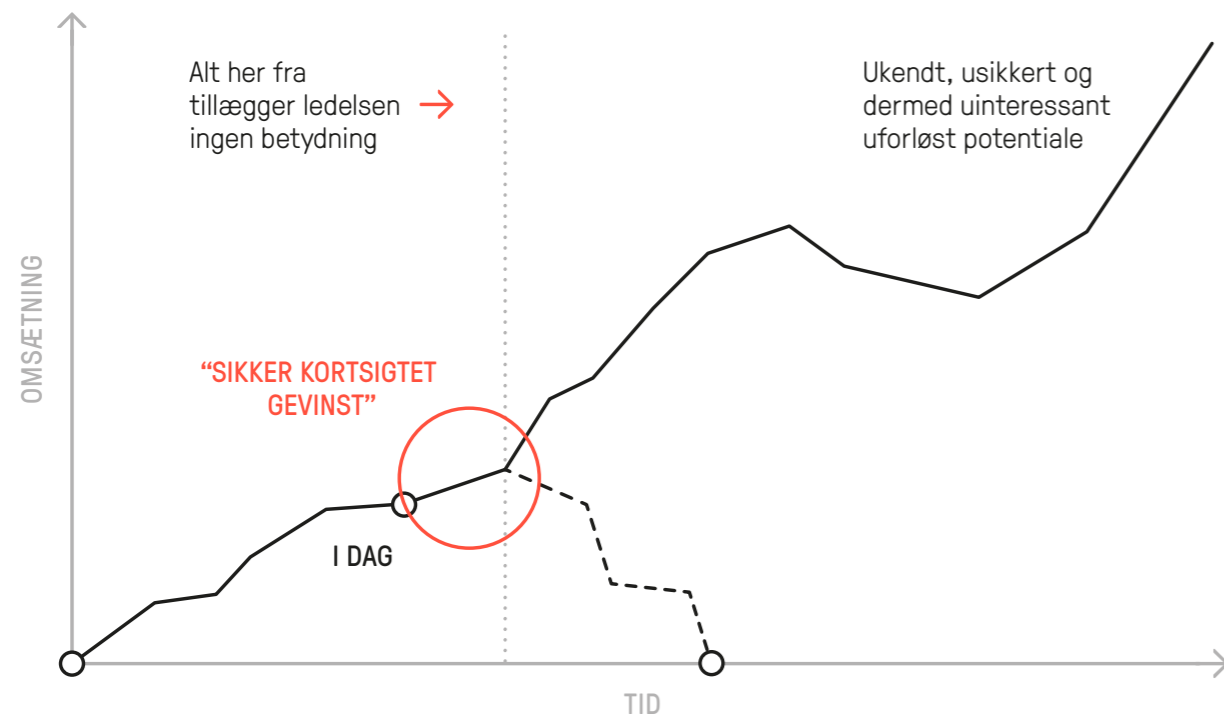
De kortsigtede gevinster ligger lige foran os. Klar til at blive taget hjem i det nuværende regnskabsår.

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.

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.

FIGUR: DET KORTSIGTEDE ISOLEREDE FOKUS PÅ INDTJENINGEN GØR LEDELSEN BLIND PÅ VIRKSOMHEDENS UFORLØSTE POTENTIALE



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.

Jeg har samlet mine erfaringer op i et overblik, som jeg kalder for *de 9 faldgruber* for strategisk transformation. Her har jeg beskrevet de hyppigste årsager til, at virksomheder ikke får gennemført den strategiske transformation.

Som det tydeligt fremgår af oversigten på de næste sider er der ingen grund til at en virksomheds ledelse kigger andre steder hen end lige direkte ind spejlet, hvis man ikke lykkes med den i det turbulente forretningsmiljø (livs)nødvendige strategiske transformation.

DE 9 FALDGRUBER FOR STRATEGISK TRANSFORMATION

	MANGLENDE MOTIVATION Hvorfor får ledelsen ikke skabt den nødvendige motivation for virksomhedens strategiske transformation?	MANGLENDE VISION Hvorfor får ledelsen ikke skabt en klar vision for virksomhedens strategiske transformation?	MANGLENDE AKTION Hvorfor får ledelsen ikke sat handling på virksomhedens strategiske transformation?
EKSTERNE USIKKERHEDER	1. FALSK TRYGHED: Man tror fremtidens markeder bliver som nutidens → Manglende forståelse for behovet for at skabe en ny udgave af virksomheden	4. IMPOTENT DYGTIGHED: Man tror, at det er nok at være dygtig og agere som de bedste → Manglende forståelse for og motivation til at skabe differentiering og sætte en ny dagsorden på markedet	7. DÅRLIGE UNDSKYLDNINGER: Man lykkes ikke med at få prioriteret fremtidens muligheder i samspil med nutidens udfordringer → Manglende igangsætning af udvikling og forandring af virksomheden
INTERN KAPACITET	2. BEGRÆNSET UDSYN: Man sætter sig ikke ind i fremtidens teknologier, trends og kundebehov → Manglende inspiration til at udvikle en markant ny udgave af virksomheden	5. FALSK REKLAME: Man evner ikke at implementere differentieringen i organisationen og forretningen (kun i markedsføringen) → Manglende reel, troværdig og overbevisende differentiering	8. RINGE FORBEREDELSE: Man har ikke fået skabt den nødvendige udviklings- og forandringskapacitet → Mangelfuld udvikling og forandring af virksomheden
LEDELSESBARRIERER	3. KORTSIGTET GRÅDIGHED: Man har kun fokus på at skabe kortsigtede resultater → Manglende interesse i at investere i opbygning af en markant ny udgave af virksomheden	6. MISFORSTÅET FRYGT: Man frygter mere at fejle med at stå ud fra mængden, end at mislykkes ved at være magen til konkurrenterne → Manglende mod til at skabe differentiering	9. INKOMPETENT LEDELSE: Man evner ikke at lede både udnyttelsen af nutidens forretning og udforskningen af fremtidens forretningsmuligheder → Manglende balance i udviklingen og forandringen af virksomheden

**“YOU CAN’T
STOP THE
WAVES,
BUT YOU
CAN LEARN
TO SURF.”**

→ Jon Kabat-Zinn



HVAD SKAL DER TIL FOR AT LYKKES MED STRATEGISK TRANSFORMATION?

I stedet for at mislykkes med at forudsige markedet eller forfalde til den risikable afventende adfærd, så bør du på kontinuerlig vis genfortolke, udforske og forløse virksomhedens forretningsmæssige potentiale.

Det er den eneste tilgang, der er dynamisk nok til at bringe en virksomhed på forkant med markedets udvikling og skabe konstant vækst.

Der er ganske enkelt kun én profitabel vej ind i fremtiden for en virksomhed.

Og det er fremad.

Virksomheden 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 smukt med sætningen:

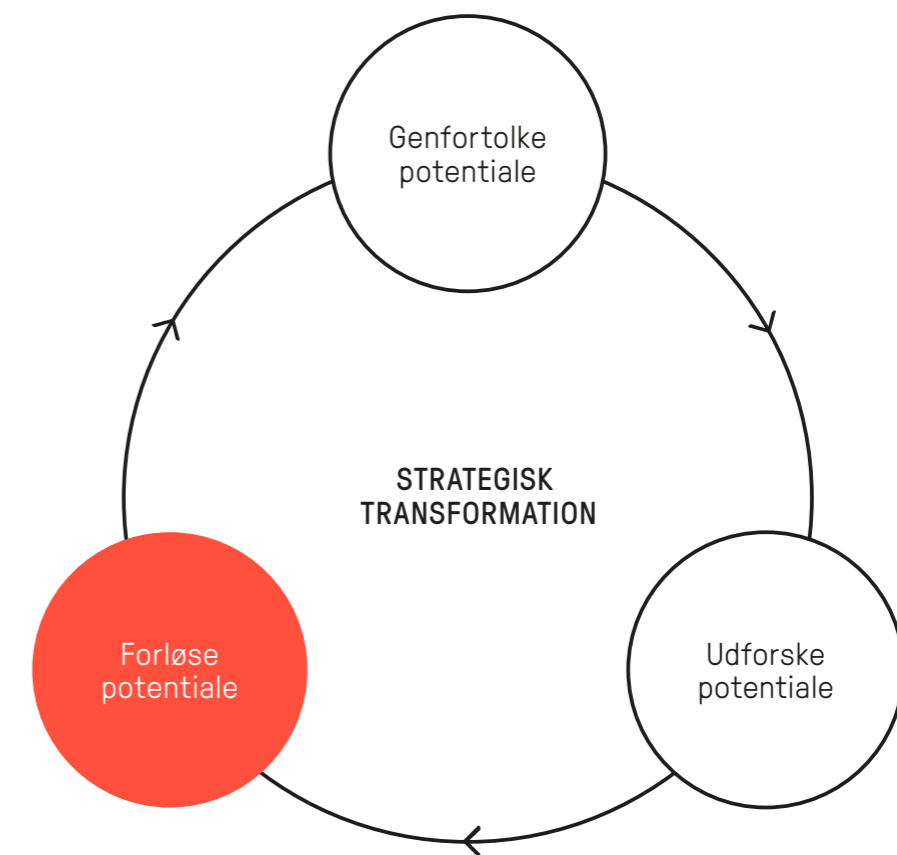
Livet forstås baglæns, men må leves forlæns.

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

Uanset om du som virksomhedsleder 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 virksomheden sikkert frem i tiden.

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

FIGUR: KONTINUERLIG FORLØSNING AF POTENTIALE SOM TILGANG TIL STRATEGISK TRANSFORMATION



Jeg har gennem de seneste fem år arbejdet efter en simpel model, der giver et klart overblik over, hvad der grundlæggende skal til for at forløse en virksomheds sande potentiale og maksimere afkastet af den langsigtede investering i virksomheden.

For det kan man faktisk godt både konkretisere og forenkle.

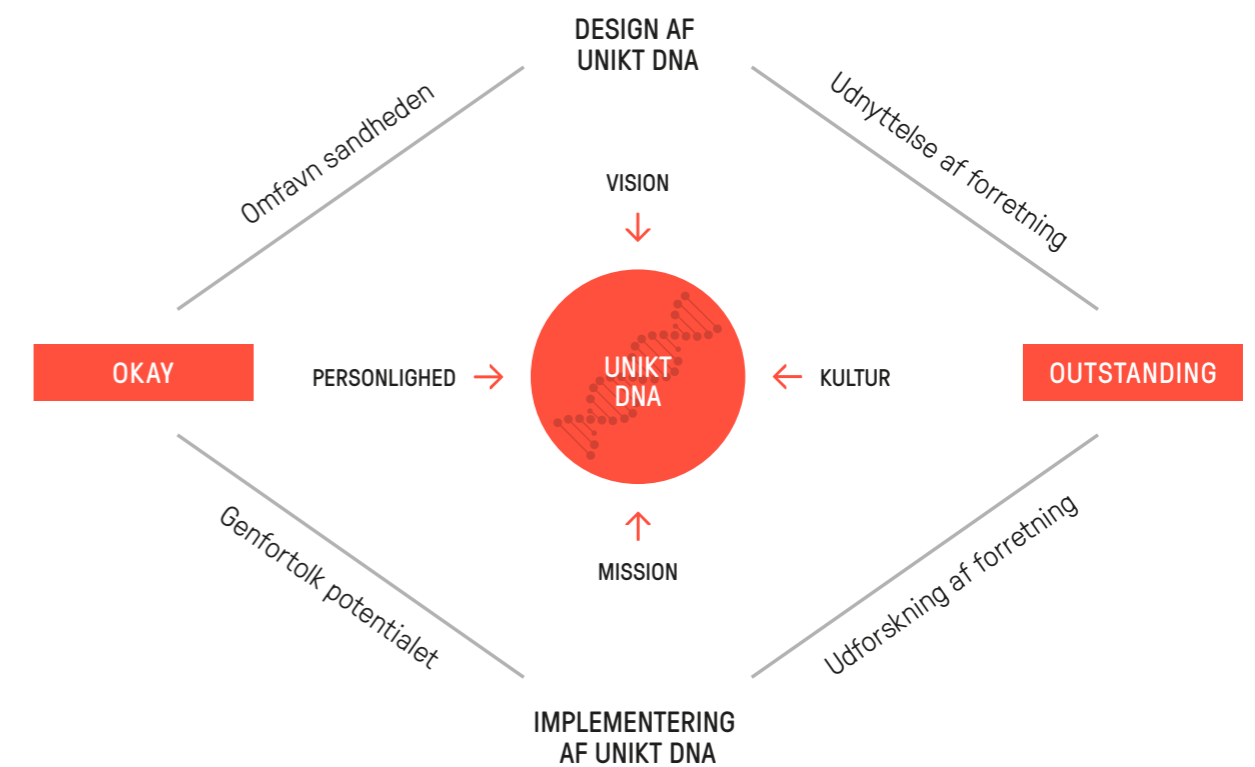
Modellen kalder jeg *springet fra Okay → Outstanding*.

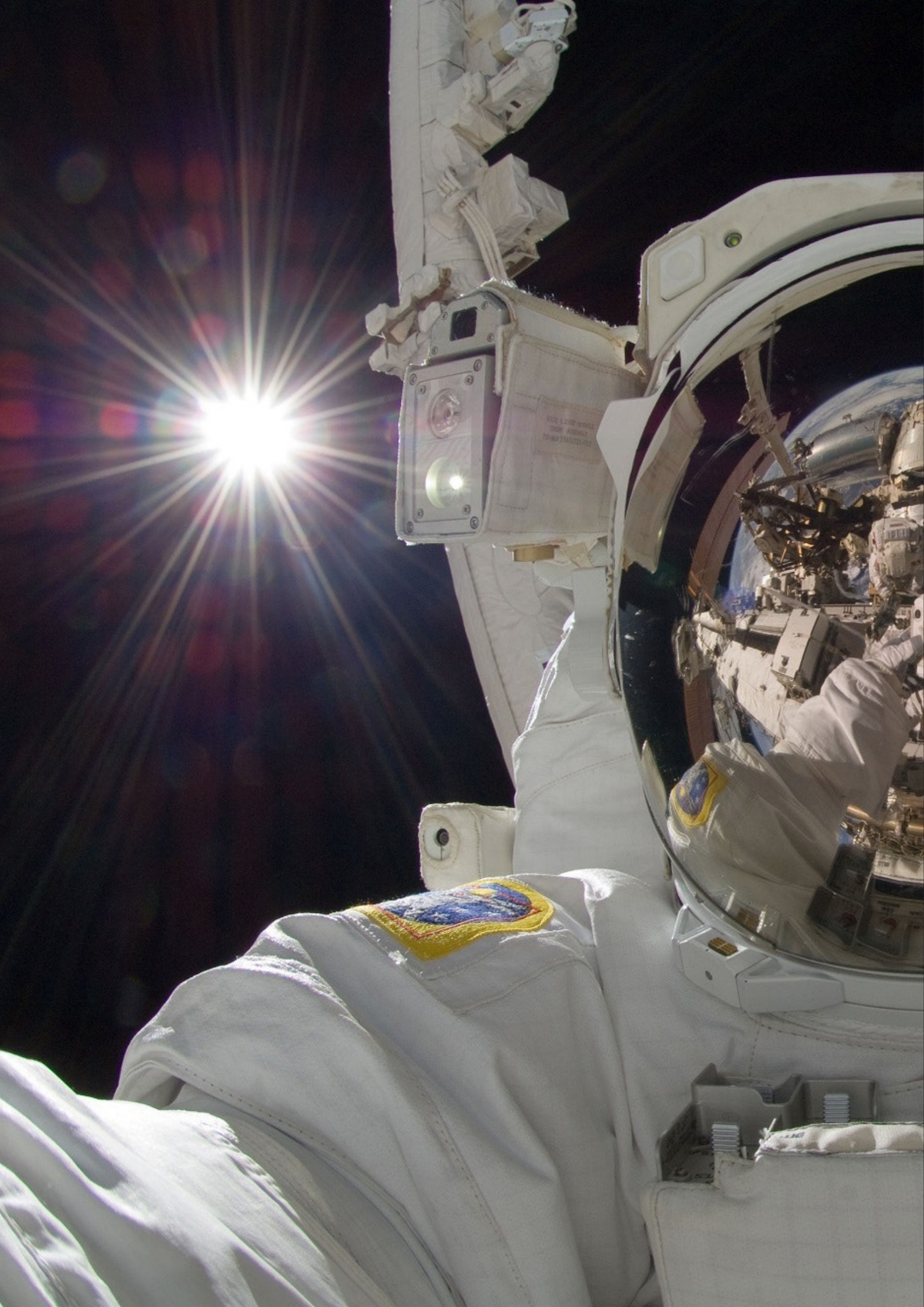
Den strategisk transformation tager udgangspunkt i et grundlæggende princip om altid at se sin virksomhed ved startlinjen istedet for ved slutmålet.

Uanset hvor store resultater man har leveret, så bør man kun anse dem for at være *Okay*, når man sammenholder dem med virksomhedens enorme forretningsmæssige potentiale.

De fleste ledere forelsker sig samtidig i de mest succesrige virksomheders lukrative markedspositioner og fantastiske resultater. Alle vil gerne være *Outstanding*, men mange overser, at netop den status starter med at stå ud fra mængden.

FIGUR: SPRINGET FRA OKAY → OUTSTANDING





“I BELIEVE THAT THIS NATION SHOULD COMMIT ITSELF TO ACHIEVING THE GOAL, BEFORE THIS DECADE IS OUT, OF *LANDING A MAN ON THE MOON* AND RETURNING HIM SAFELY TO EARTH.”

→ John F. Kennedy, 25. Maj 1961

HVORDAN DESIGNER MAN DEN STRATEGISKE TRANSFORMATION?

I arbejdet med at forberede og designe din virksomheds strategiske transformation tager jeg din ledergruppe igennem en udviklingsproces, som jeg kalder for *To the Moon and Back*.

Det er kun ved at springe frem i tiden og forholde sig offensivt til sine forretningsmæssige muligheder, at man kan bringe sin virksomhed på forkant med fremtidens markeder.

Venter man med at udvikle forretningen til efterspørgslen forandrer sig, så er de bedste pladser til den nye markedsfest taget, når man omsider dukker op.

Vi skal først have malet det grimme billede af din virksomheds umiddelbare fremtid og forholde os til sandheden om virksomhedens nuværende præstationer. Sandheden er jo som regel ilde hørt men også en stærk motivation til udvikling og forandring.

Derefter skal vi have sluppet jordforbindelsen med det formål at genfortolke virksomhedens forretningsmæssige potentiale.

Det vil vise sig at være markant større, end du regner med, når vi får elimineret det statiske *mind-set* og etableret en mere dynamisk tilgang til fremtiden.

Vi skal som det næste have udviklet den fremtidige udgave af virksomheden, så den bliver mindst lige så unik og ekstraordinær, som potentialet er stort.

Afsluttende skal vi forholde os ganske konsekvent og konkret til, hvordan vi over tid får forløst det forretningsmæssige potentiale samt have planlagt, hvordan vi allerede fra næste regnskabsår får taget de første store skridt mod at skabe din virksomheds fantastiske fremtid

TO THE MOON AND BACK

VISION



DESIGN DEN UNIKKE IDENTITET

DEFINER DEN AMBITIØSE VÆKSTSTRATEGI

MOTIVATION

GENFORTOLK DET FORRETNINGSMÆSSIGE POTENTIALE

OMFAVN SANDHEDEN OM UDGANGSPUNKTET

DISRUPT FORRETNINGSPLATFORMEN

BYG DET STÆRKE BRAND

AKTION



Turen til månen og tilbage igen sørger for, at vi på systematisk vis får skabt den nødvendige grad af motivation, vision, differentiering og aktion, der kan sikre din virksomheds transformation fra *Okay* → *Outstanding*.

Nedenfor finder du en lidt mere detaljeret beskrivelse af udviklingsprocessens bestanddele.

→ ETABLERING AF MOTIVATION

Vi skal først male det grimme billede af virksomhedens umiddelbare fremtid.

Billedet 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, vi skal have helt op til overfladen.

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.

Vi har brug for en stærk modvægt til illusionen om virksomhedens ubrydelige succesformular.

→ ETABLERING AF VISION

Arbejdet med at designe og forberede din virksomheds strategiske transformation fortsætter helt naturligt med at omfavne sandheden om virksomhedens reelle præstationer og fundament.

Vi skal have styr på udgangspunktet. På godt og ondt. Det er en simpel forudsætning for at kunne åbne vores sind og syn mod fremtiden.

Som det næste meget centrale element i processen skal vi have genfortolket og konkretiseret din virksomheds sande potentiale.*

Det er først, når vi begynder at kunne se omridset af en ny fabelagtig fremtid for virksomheden, at vi for alvor kan få os selv til at prioritere og investere i fremtidens forretningsmæssige muligheder.

→ UDVIKLING AF DIFFERENTIERING

Vi skal have skabt en vaskeægte fyrrårsidentitet med et unikt DNA, der kan få din virksomhed til at lyse op på markedet og stå markant ud fra mængden af nuværende og fremtidige konkurrenter.**

Forudsætningen for at kunne skabe *outstanding* resultater er jo som tidligere nævnt, at man både kan accelerere væksten i sin nuværende forretning samt lokalisere og realisere fremtidens nye og store forretningsmæssige muligheder.

Accelerationen kræver differentiering.

Din virksomhed skal opfattes som værende markant anderledes og væsentlig mere værdifuld end sine konkurrenter af alle relevante kunder for at kunne øge væksten i den nuværende forretning.

Navigationen i udviklingen af fremtidens nye profitable forretningsområder kræver en unik selvforståelse.

Det er først når vi har en kollektiv forståelse af, hvordan virksomheden adskiller sig ganske markant fra alle andre konkurrenter og virksomheder, at vi hurtigt kan vælge til og fra blandt fremtidens mange muligheder.

→ PLANLÆGNING AF AKTION

Vi skal have konverteret bevidstheden om din virksomheds sande potentiale til en portefølje af både eksisterende og potentielle nye forretningsaktiviteter samt et *roadmap* for, hvordan vi rent faktisk øger væksten på eksponentiel vis hen over de næste 5-10 år.

Porteføljen konkretiserer potentialet til et første bud på din virksomheds samlede potentielle forretninger.

Roadmappet prioriterer og balancerer udnyttelsen af virksomhedens eksisterende forretning med udforskningen af de nye forretningsmæssige muligheder.***

Derefter gennemfører vi en proces, hvor vi definerer og planlægger den konkrete udvikling, forandring og indsats, der skal til for rent faktisk at gennemføre den strategiske transformation af virksomheden.

Vi starter med at identificere gabet mellem din virksomheds fantastiske fremtid og nuværende præstationer.

Vi har brug for at forholde os ganske konsekvent til, hvordan vi får skabt de mest nødvendige forandringer i virksomhedens forretningsmodel, kultur, innovation og ledelse, så det ikke står i vejen for at forløse potentialet og sikre væksten.

Som det sidste i processen planlægger vi implementeringen og eksekveringen af strategien gennem dels en strategiplan for det kommende regnskabsår samt en målrettet strategicyklus og -ledelse, der sikrer at vi i det kommende regnskabsår både har fokus på at accelerere væksten i den nuværende forretning og på at få startet op på at udvikle fremtidens profitable forretninger.

*SÅDAN GENFORTOLKER VI DIN VIRKSOMHEDS FORRETNINGSMÆSSIGE POTENTIALE

Jeg har udviklet en simpel metode til at genfortolke en virksomheds forretningsmæssige potentiale som den afgørende drivkraft i arbejdet med virksomhedens transformation.

Metoden går ud på at genfortolke virksomhedens kerne, ambitioner, potentiale og kurs. De mest grundlæggende forhold, der afgør virksomhedens udvikling eller mangel på samme.

Metoden føder ganske ubesværligt et dynamisk *mind-set*, der åbner sindet mod fremtidens mange forretningsmæssige muligheder.

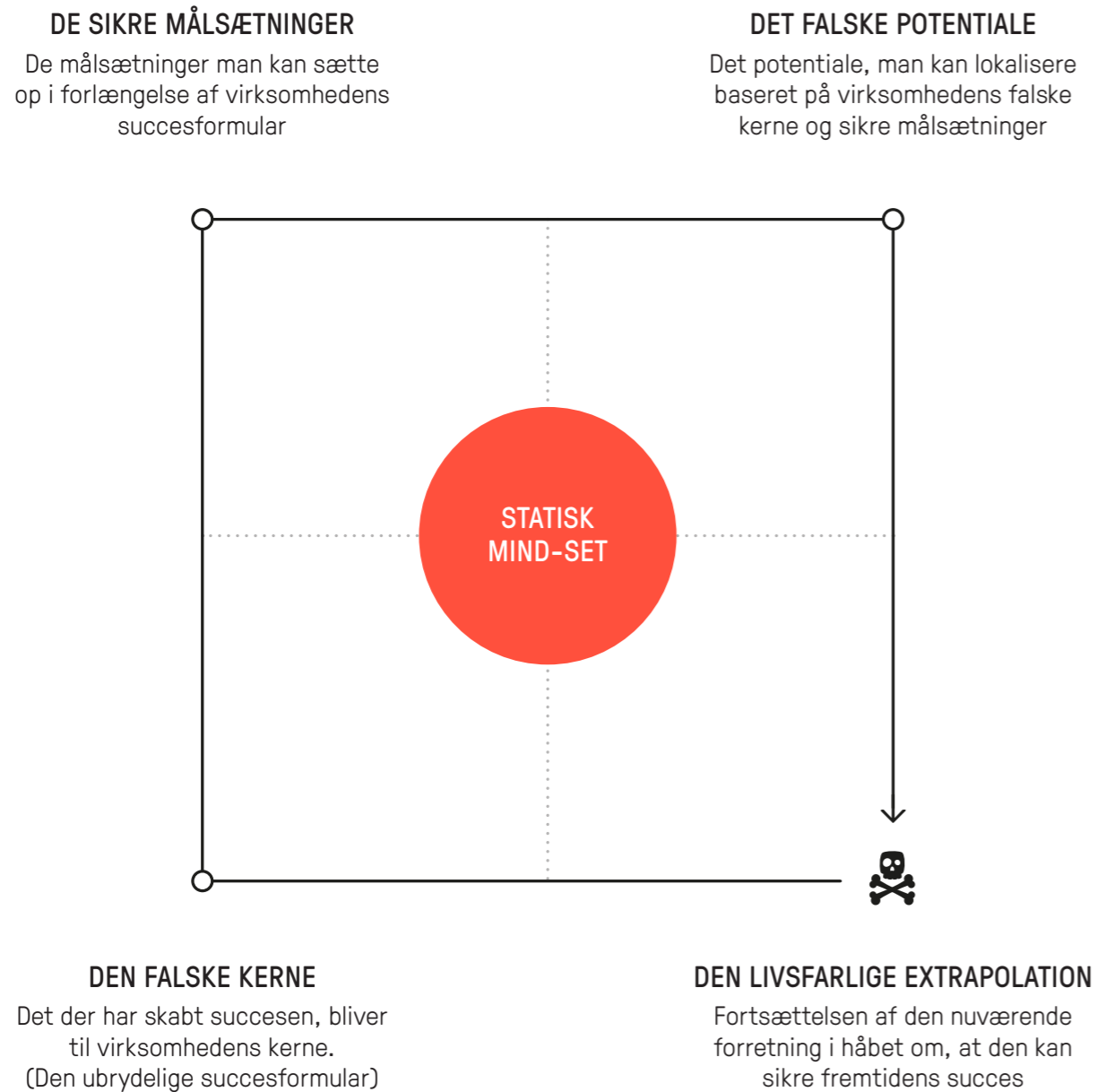
Genfortolkningen starter med at skrælle alle de konkrete succesrige lag af for at definere virksomhedens sande kerne – evnen til at sikre differentiering og skabe kundeværdi på det mest universielle, principielle og tidløse niveau.

Når vi forstår virksomhedens sande kerne, kan vi som det næste definere virksomhedens brændende og næsten uopnåelige langsigtede ambitioner.

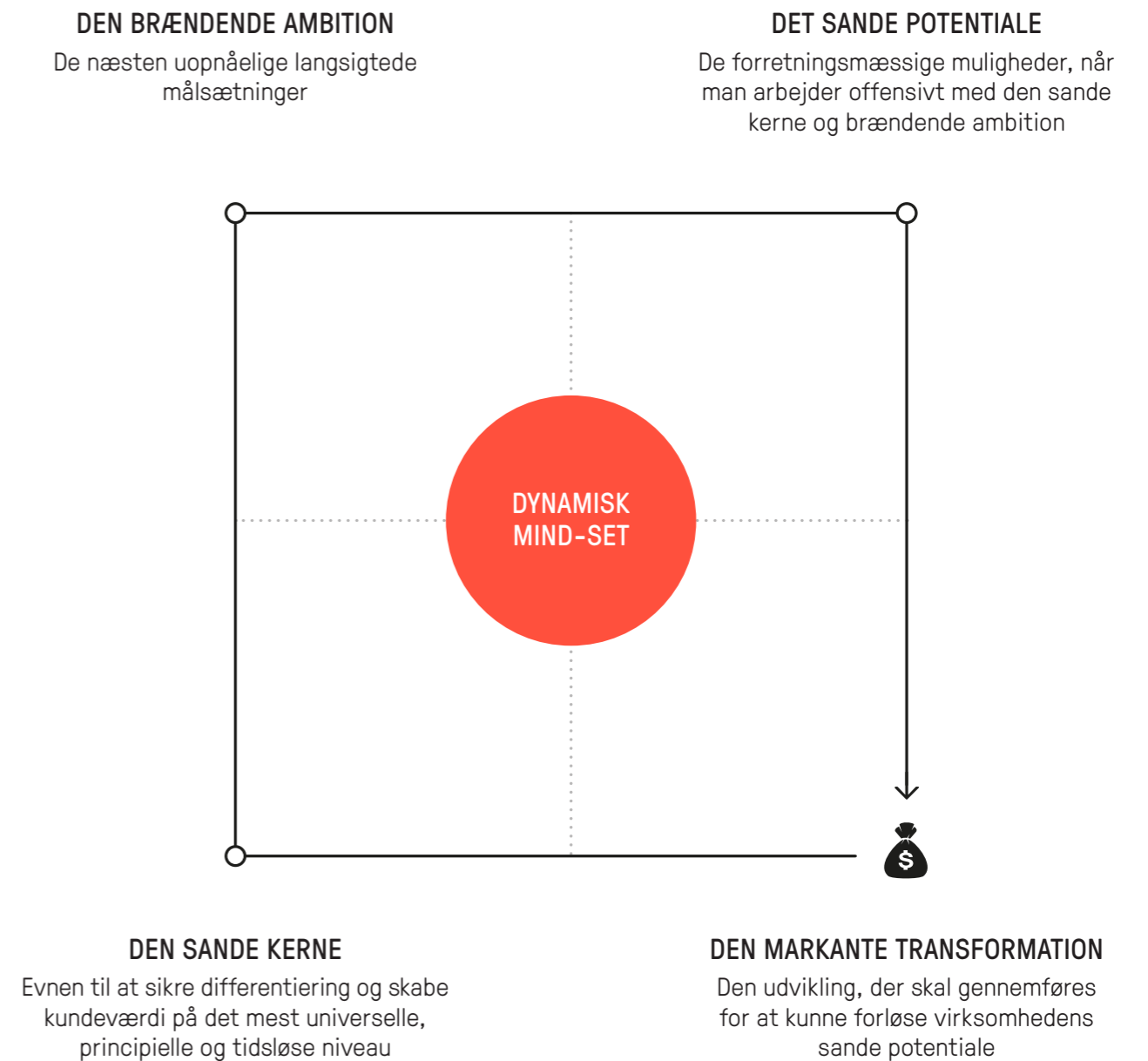
Det er først, når vi forstår vores grundlæggende forskellighed, at vi indser, hvor stor en forskel, vi kan komme til at gøre på markedet og i samfundet.

Det er samtidig kun de mest krævende målsætninger, der for alvor kan inspirere os til at bryde virksomheden nuværende grænser og lokalisere virksomhedens sande potentiale.

FIGUR: DET LIVSFARLIGE STATISKE MIND-SET



FIGUR: DYNAMISK SELVFORSTÅELSE



**SÅDAN UDVIKLER VI DIN VIRKSOMHEDS FYRTÅRNSIDENTITET

BRAND KAPITAL:

- Associationer
- Kendskab
- Markedsposition
- Relationer

BRAND AKTION:

- Budskaaber
- Stil og tone
- Udtryk
- Medier
- Aktiviteter



BRAND IDENTITET:

- Personlighed
- Kultur
- Produkt
- Organisation
- Brugere
- Helte
- Holdninger
- Værdiproposition

DIFFERENTIERING → ACCELERATION

Det er intensiteten, integriteten og inspirationen i såvel brand identiteten som virksomhedens adfærd og aktioner på markedet, der kan generere en så høj brand kapital, at det kan accelerere væksten i din nuværende forretning.

UNIK SELVFORSTÅELSE → NAVIGATION

Fyrtårnsidentiteten skaber en så klar og unik selvforståelse i hele organisationen, at det bliver meget nemmere at udvikle nye profitable forretningsaktiviteter med en langt højere hastighed. Når alle ved, hvem vi er, og hvad vi mener og tror på, så bliver det meget nemmere at tænke nyt, selvstændigt og hurtigt på virksomhedens vegne for den enkelte medarbejder.

***SÅDAN DESIGNER VI DIN VIRKSOMHEDS ROADMAP TIL DEN PROFITABLE FREMTID

Vi kan med fordel definere din virksomheds udvikling og forløsnings af potentialet i tre faser:

→ FASE 1: ACCELERATION AF VÆKSTEN I DEN EKSISTERENDE FORRETNING

Vi investerer i den udvikling og de indsats, der udnytter Fransa's udgangspunkt og nuværende kompetencer mest profitabelt.

Det er de forretningsaktiviteter, der skal bære Fransa's vækst på kort sigt.

→ FASE 2: EKSPANSION AF DEN EKSISTERENDE FORRETNING

Vi investerer i den udvikling, og de indsats, der udvider Fransa's aktivitetsområder mest profitabelt.

Det er de forretningsaktiviteter, der skal bære Fransa's vækst på mellemlang sigt.

→ FASE 3: UDFORSKNING AF NYE TRENDS, TEKNOLOGIER OG IDÉER

Vi investerer i den udvikling og de indsats, der flytter Fransa ind på helt nye forretningsområder.

Det er de forretningsaktiviteter, der skal bære Fransa's vækst på lang sigt.

Det er vigtigt, at forstå, at faseinddelingen ikke er en langsigtet plan. Kun et visionært, ambitiøst og realistisk overblik over, hvad der skal til for at indfri de store ambitioner.

Overblikket tvinger os til at prioritere og være konsekvente i forhold til den udvikling og indsats, der kan forløse din virksomheds sande forretningsmæssige potentiale.

Det er også afgørende, at forstå at faseinddelingen heller ikke er en lineær beskrivelse af virksomhedens investering i acceleration og ekspansion af den eksisterende forretning foruden udforskningen af nye forretningsområder.

Overblikket er et realistisk bud på, hvor væksten skal komme fra i den ambitiøse plan for at forløse virksomhedens forretningsmæssige potentiale.

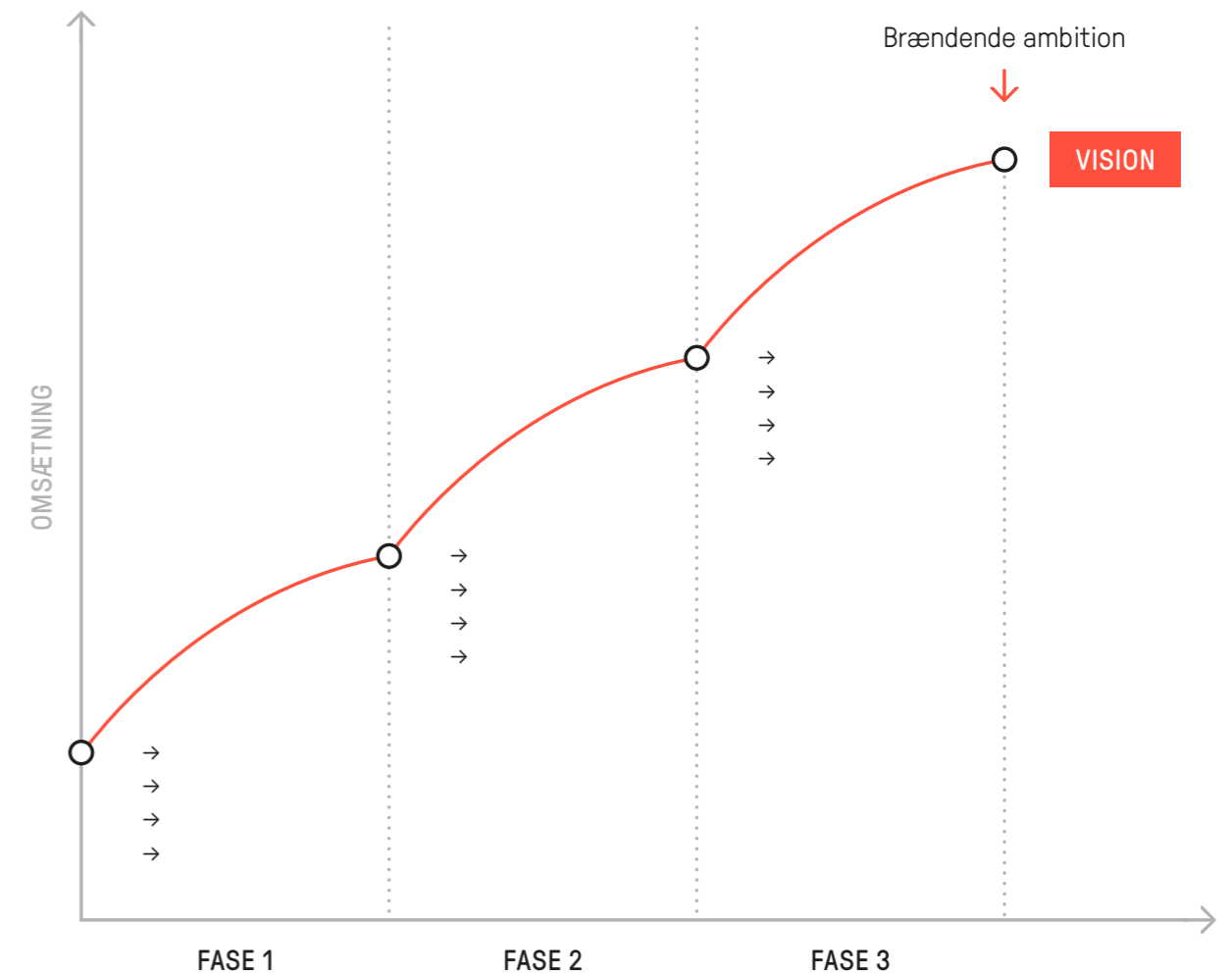
Det er klart, at det første regnskabsårs vækst først og fremmest kan komme fra at accelerere den nuværende forretning, da ekspansion af forretningen og udforskning af nye teknologier, trends og idéer tager noget tid.

Omvendt skal virksomheden ledes i bevidstheden om en dynamisk verden, hvor helt nye disruptive forretningsmodeller kan gå fra idé til realisering på ganske kort tid.

Når vi kommer til at definere virksomhedens strategiplan for det kommende regnskabsår skal vi derfor være meget bevidste om, at prioritere investeringer og indsatser fra alle tre faser i planlægningen.

Det er først, når vi evner at inkludere både nutidens og fremtidens forretninger i det enkelte regnskabsår, at vi i praksis dyrker den dualistiske transformation, der kan skabe din virksomheds fantastiske fremtid.

FIGUR: ROADMAP TIL DEN PROFITABLE FREMTID



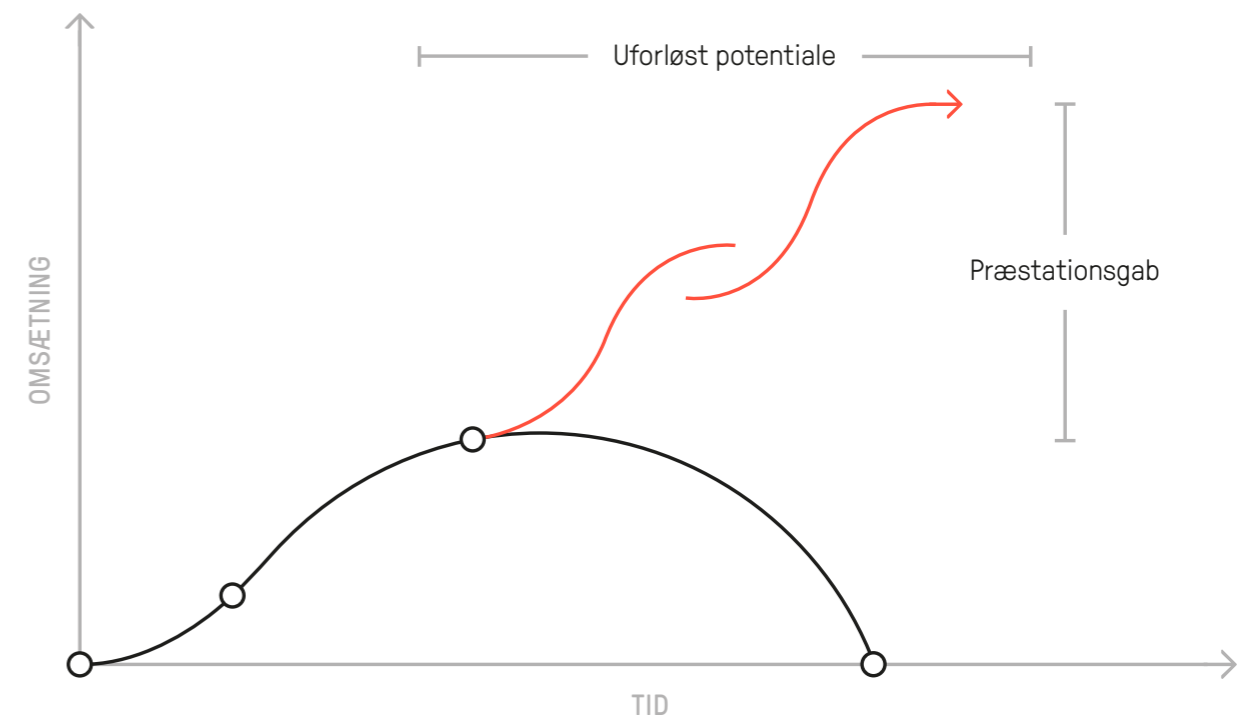
HVORDAN LEDER MAN DEN STRATEGISKE TRANSFORMATION

I løbet af processen får vi altså etableret en klar og fælles fornemmelse af din virksomheds fantastiske fremtid i form af det sande forretningsmæssige potentiale, den unikke identitet og et *roadmap*, der år for år viser, hvordan vi får forløst potentialet.

Vi skal som den sidste del af forberedelsen i gang med, at finde ud af, hvordan vi får lukket gabet mellem virksomhedens fantastiske fremtid og nuværende faktiske præstationer.

Den faktiske forløsning af det sande potentiale og indfrielsen af de store vækstambitioner kræver sandsynligvis en ny og mere systematisk tilgang til strategisk ledelse i virksomheden.

FIGUR: DET UFORLØSTE POTENTIALE OG PRÆSTATIONSGABET



Vi skal have løst følgende opgaver som forberedelsen til den faktiske eksekvering af virksomhedens strategiske transformation:

- Identifikation af de mest presserende her-og-nu udfordringer samt de mest basale forbedringer af virksomhedens grundlæggende virksomhedsplatform
- Udarbejdelse af virksomhedens strategiplan for det kommende regnskabsår med must-win battles, finansielle målsætninger, nøgleprojekter og handlingsplaner. Strategiplanen orienterer sig mod alle tre faser af vækstrammen
- Forberedelse af virksomhedens strategiledelse. Vi skal ikke bare have en brændende ambition langt ude i fremtiden, men også være *on fire* og risikovillige på den korte bane i forhold til at eksekvere den strategiske transformation
- Forberedelse af den interne strategiimplementering. Vi skal have alle medarbejdere med ombord på den strategiske transformation af virksomheden
- Alle ledere kan passende starte rejsen mod virksomhedens fantastiske fremtid ved at kigge sig selv i spejlet og beslutte sig for nogle ledelsesmæssige forandringer, der kan tages i brug med det samme.

