

## BOOK SKIM

### SIDE 1

Introduktion til bogen

### SIDE 2

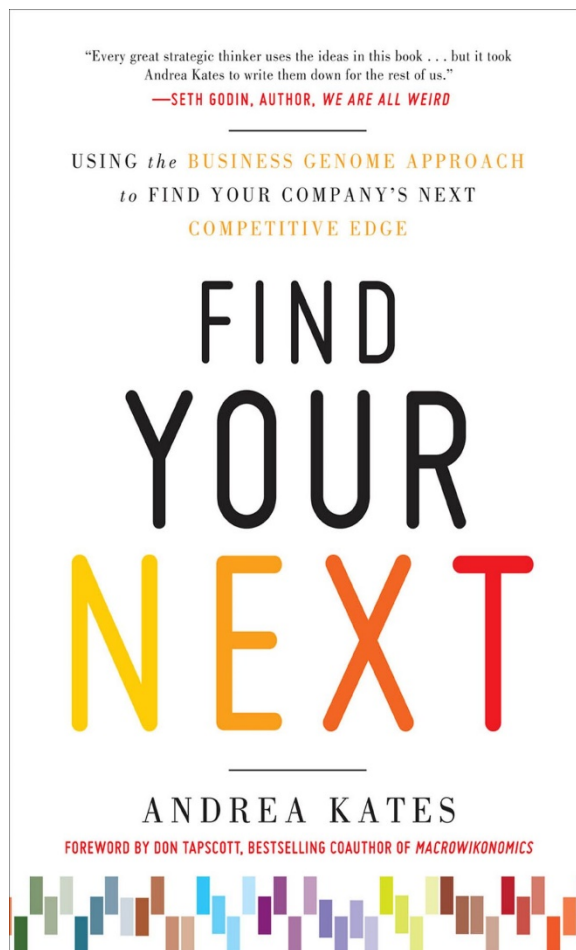
Vigtige læringspunkter  
Om forfatteren

### SIDE 3

Summary

### SIDE 16

Anvendelse af bogens  
pointer



## Find Your Next

### INTRODUKTION TIL BOGEN

Andrea Kates' anvendelige og praksisnære bog 'Find Your Next: Using the Business Genome Approach to Find Your Company's Next Competitive Advantage' giver dig en helt ny værktøjskasse, der vil hjælpe dig til at kunne genskue, hvad den næste store mulighed kan blive. Ud skal prognoser og forudsigelser, der er udregnet på baggrund af gamle resultater, og ind skal intuition og maveførmelser. Det kan lyde skræmmende og usikkert, men Andrea Kates giver dig en rammestruktur og en model for, hvordan du holder dig aktuel i et evigt foranderligt marked.

I bogen bliver du præsenteret for *The Business Genome Approach*, der tager udgangspunkt i kerneelementerne i din forretning, nemlig de seks genomiske elementer i din virksomheds DNA. Disse elementer holder nøglen til din virksomheds succes, da det er dem, som skal udfordres og fornyes, hver gang forholdene ændrer sig i markedet. Med 'Find Your Next'-processen lærer du, hvordan du finder svaghederne i dine kerneelementer, og hvordan du styrker dem gennem industripodning. Industripodning lyder komplekst, men handler i alt sin enkelthed om at have modet til at søge inspiration og erfaring hos virksomheder uden for din egen industri og branche.

Men hvad kan en olieproducent egentlig lære af en kaffeshop? Eller en skoforhandler af en nødhjælpsorganisation? Umiddelbart virker de meget fjernt fra hinanden. Men ved nærmere eftertanke og ved at tænke specifikt på den udfordring, du ønsker at løse, så giver det måske alligevel mening, hvis f.eks. en bank søger inspiration hos verdens mest succesrige onlineshops, når man står overfor at skulle lancere en webportal, der sikrer bankkunderne maksimal brugervenlighed. Læs dette Book Skim og lær grundprincipperne til, hvordan du hjælper din organisation med at finde den næste store mulighed. Den ligger måske lige foran dig!

## Vigtige læringspunkter

- Forretningsverdenen har ændret sig radikalt, hvilket kræver en radikal forandring i den måde, vi leder og driver forretning på.
- Data, prognoser og estimater, der er funderet i fortiden, hjælper dig ikke til at forberede dig og din virksomhed på en uforudsigelig fremtid.
- Virksomheder skal skifte deres mikroskop perspektiv ud med et periskop perspektiv, der tillader ledere at se fremtiden med afsæt i nutidens omstændigheder.



### Om forfatteren:

**Andrea Kates** har i de sidste 15 år været centrum for mere end 250 strategiske initiativer blandt nogle af verdens største virksomheder, heriblandt Hewlett-Packard, Shell, KPMG, JPMorgan Chase, Hyatt Hotels og Verizon.

'Find Your Next' er Andrea Kates' første bogudgivelse, og bogen har høstet stor international anerkendelse for forfatterens enestående evne til at gentænke innovation og give verdens erhvervsleder et kompas at følge, når den næste store idé ikke ligger lige for.

# Summary

## THE BUSINESS GENOME: THE KEY TO NEXT

Videnskabsmænd er i dag i stand til at identificere, kortlægge og lære fra mønstre i organismers DNA, der hjælper dem til at afdække alle de elementer, der tilsammen udgør en organisme helhed. Denne proces kaldes for genomik. Men genomik kan også overføres til virksomheder. Virksomheder kan på samme måde som levende organismer inddeles i forskellige basiselementer, som tilsammen udgør virksomhedens DNA. Alle virksomheder deler samme grundlæggende DNA og derfor følger de også samme mønstre - uanset deres industri. Dette er argumentet for, at ledere aldrig bør tøve med at se uden for de vant rammer og finde inspiration til nye tiltag hos succesrige virksomheder i andre industrier.

Virksomheders grundlæggende DNA består af seks genomiske elementer. Disse er:

1. Produkt og service innovation.
2. Forbrugermagt.
3. Procesdesign.
4. Talent og lederskab.
5. Den hemmelige ingrediens.
6. Fremsyn.

Ideen til at overføre genomik til forretningsverdenen startede tilbage i 1999, hvor Pandora, en online musikservice, valgte at reformere forretning ved hjælp af det, de kaldte, the Music Genome Project. Pandora ønskede, at musikken skulle frigøres fra de klassiske genrer og i stedet skulle man anerkende, at menneskets musiksmag er mere kompliceret end som så. Derfor udviklede de en internetbaseret musikservice, hvor forbrugeren blev eksponeret til en masse forskellig musik, hvorefter forbrugeren kan trykke 'synes godt om' eller 'synes ikke godt om' til den musik, de lyttede til, for så dermed at signalere en personlig musiksmag. På baggrund af disse tilkendegivelser, vil computeren finde ny musik til forbrugeren, som har de samme 'genomiske elementer', som den musik, forbrugeren tidligere har syntet godt om. Resultatet bliver, at forbrugeren vil opleve, at den musik, der spilles, i langt højere grad er tilpasset og reflekterer en personlig musiksmag end havde forbrugeren blot indikeret, at vedkommende kunne lide rockmusik. Ydermere, vil forbrugeren opleve, at den personlige musiksmag udvides til nye genrer, som forbrugeren muligvis ville have afskrevet forinden. Denne type musikalske genomiske system er nu en integreret del af en lang række forskellige musik tjenester lige fra Spotify til Apple Music, og har vist sig at være revolutionerende for musikbranchen.

Forfatterens Find Your Next-approach bygger på samme genomiske princip. Den bygger på et princip om, at alle de genomiske elementer, der udgør en virksomhed, grundlæggende er menneskelige - og derfor komplekse. *The Business Genome model* har ikke til mål at hjælpe ledere til at forudsige dét, der kommer, men derimod forberede og ruste dem til, *når* dét kommer. Ledere skal kunne kortlægge deres virksomhed på en måde, som går ud over den traditionelle SWOT-analyse. De skal kunne kortlægge deres virksomhed ud fra det nuværende genomiske mønster. De skal kunne spotte mønstre og tendenser inden for erhvervslivet, de skal se ud over de grænser, som deres egen industri sætter, og de skal fortolke det, de ser.

Og fortolkning er i sandhed en udfordring. For hvordan fortolker man de samme kendsgerninger, som er åbenlyse for alle og enhver på en ny og kreativ måde? Først og fremmest handler det om at forstå, hvad man helt konkret kan observere. Men det handler i lige

så høj grad om at træne sig selv til at tænke anderledes om den data, man analyserer og dernæst de konklusioner, man når frem til, da de er nøglen til nye fremtidige retninger for virksomheden.

Mange forretningsanalytikere har siddet begravet i data og har alle siddet med det samme grundlæggende problem – nemlig det faktum, at det er umuligt at evaluere potentialet for noget, der endnu ikke er en realitet. Analyser har hidtil været baseret på, hvad der var og hvad der er, men aldrig fokuseret på, hvad der *kan* blive. Virksomheder, der i dag vækster og har succes, er de virksomheder, der har udviklet en unik evne til at fortolke data langt mere indsigtsgigt og har evnen til at udnytte dét, der ikke er indlysende. Lederne af disse virksomheder mestrer evnen til ikke blot at navigere i de samme farvande, som alle andre, men samtidig evner at se de tidlige tegn på forandring – og hurtigt tilpasse sig derefter.

Forfatteren bruger en farverig metafor om snorkling til at bevise sin pointe om, hvornår og hvorfor virksomhedsledere bør reagere på forandring. Forstil dig, at du er ude at snorkle. Det er sommer, og vandet er dejligt varmt. Du kigger op for at orientere dig, og til din store overraskelse ser du en iglo, der flyder oven på en is plade i vandet. Hvad gør du? Tolker du det som en illusion forudsaget af solstik og dehydrering eller tolker du det som et tegn for, at der længere ude er koldt farvand? Uanset dit svar bør du overveje, at ifører du dig en våddragt kan du fortsat snorkle, uanset om igloen var en illusion eller ej, men fravælger du at tage en våddragt på, risikerer du at blive overrasket og muligvis fryse ihjel.

Denne metafor skal få dig til at overveje om det er tid til, at din virksomhed ifører sig en våddragt. Kunne det tænkes, at din virksomhed plasker rundt i det varme vand og ignorerer de muligheder – og risici – der ligger lige forude. Din virksomhed har brug for en våddragt, hvis:

1. Du oplever et misforhold mellem kundetilfredshed og salgstal.
2. Du læser om virksomheder i nyhederne, der laver det samme som dig, men som bevæger sig ind på nye felter.
3. Din pris modsvarer ikke kundernes forventning.
4. Dine konkurrenter er innovative – og det er du ikke.
5. Du har lavet en prisstigning, som først giver højere indtægter, men som senere har fået kunderne til at forsvinde.
6. Der er en nye verdensorden, der kan have massiv betydning for din virksomhed (finanskrise, globalisering mv.), og du er endnu ikke fået et wake-up call.
7. Virksomhedskulturen bygger på 'det er sådan, vi altid har gjort det'-mentalitet, hvor den måske hellere skulle være bygget på 'det er sådan, vi gør, for at følge med'.

## FRA OBSERVANT TIL AKTØR

Der er en afgørende forskel på *at anerkende* forandring og *at handle* på forandring. Som leder skal man have modet til at drive sin organisation ud på nye stier, hvis man ønsker at drage fordel af fremtidens muligheder. Kodeordet til dette er *agilitet*. Agilitet er i denne bog defineret som evnen til at skifte retning, når organisationens sti ikke længere leder til succes eller når ny konkurrence, økonomiske faktorer eller andre magtfulde omstændigheder kommer i vejen for organisationens succes. Alle erhvervsledere kender til disse udfordringer. Der vil altid være kræfter, der modarbejder dig fra det øjeblik, du ønsker at bringe organisationen videre mod nye højder. Vi lever i en tid, hvor vi bombarderes af nye informationer og hvor forandring sker så hurtigt, at det nærmest er umuligt at følge med. Vi lever i en tid, hvor den viden og indsigt, som før gjorde os konkurrencedygtige, nu er tilgængelig for alle og enhver, hvor effekten af word-of-mouth aldrig har været større, hvor erhvervsdynamikken er blevet en global affære og hvor

forventningspresset til at opfinde nye konkurrencemæssige fordele aldrig har været større. Det handler om ikke at lade sig overvælde af alle disse forandringer og udfordringer, men derimod begynde at væbne sig til at agere som en leder i en ny verden. Bogens forfatter mener, at tiden er kommet til, at der skal findes en ny tilgang, der tillader ledere at se ind i fremtiden. En tilgang, der bevæger sig væk fra fortidens behov for vished og stabilitet, og i stedet omfavner fremtidens muligheder. En tilgang, der gør det muligt for ledere at finde nålen i høstakken, og som vil hjælpe dem til at finde lige præcis den ide, der vil sikre organisationens overlevelse og succes i et omskifteligt forretningsmiljø. Forfatteren kalder denne tilgang for *The Business Genome Approach*.

Tiden er kommet til at give nutidens erhvervsledere en ny værktøjskasse. Alt for længe har vi beroet os på strategier, der overvurderer betydningen af fortidens resultater. Vi har haft, hvad forfatteren kalder *et mikroskop perspektiv*, som har begrænset os til at nærstudere vores nuværende resultater, og har gjort os ude af stand til at forudse vores næste store mulighed. Et mikroskop tillader dig at undersøge et objekt ned til mindste detalje, men hvis dét, du i virkeligheden burde undersøge, ligger inden for mikroskopets synsfelt, så er mikroskopet ikke til megen hjælp. Derfor foreslår forfatteren, at nutidens erhvervsleder udskifter deres mikroskop med *et periskop*. Den oplagte mulighed havde måske været *et teleskop*, som kunne forudse begivenheder langt ude i fremtiden, men forudsigelser kan sjældent stå alene.

Forfatteren argumenterer, at virksomheder, der udelukkende fokuserer på fremtiden, nemt kan risikere at overse de farer, der ligger lige foran dem. Derfor er den optimale løsning *et periskop perspektiv*, da det tillader ledere at se fremtiden med afsæt i nutidens omstændigheder. Med et periskop perspektiv kan man fjerne risikoen ved gætværk og ikke lade det være op til tilfældighederne om ens forudsigelser nu også viser sig at holde vand. I stedet bør du med afsæt i the Business Genome Approach bruge the Find Your Next Process til at kortlægge din virksomheds genomiske træk, tilpasse dem til de muligheder, der ligger lige foran dig, implementere innovative succesløsninger ind i din virksomhed og lære at være omskiftelig og tilpasse dig til forandringer, du observerer.

## FIND YOUR NEXT PROCESS: FIND YOUR NEXT STEPS TO NEXT

Verdens forretningsmiljø har ændret sig, og det betyder, at vi som ledere må ændre os. Vi er skolet til at bruge strategier, der baserer sig på en antagelse om, at muligheder opstår som konsekvens af fortidens handlinger. Derfor bruger vi al vores tid på at måle, registrere og rapportere, fordi det giver os et indblik i, hvordan fremtiden vil udspille sig for vores organisation. Eller det troede vi i hvert fald! Denne tilgang har dog én grundlæggende svaghed, for hvad sker der egentlig med de muligheder, som vores modeller ikke klart forudser som en mulighed for vores organisation? Hvad sker der med de ideer, som er opstået af rendyrket kreativitet og nyskabelse, og ikke blot beregninger baseret på fortidens resultater? Det er på tide med en moderne tilgang, der får ledere til at stoppe med at stirre blindt ind i fremtiden med en one-size-fits-all værktøjskasse og hjælper dem til at indse, hvornår deres organisation har bevæget sig forbi 'det gjorde vi sidste gang' og skubber dem i retningen af 'det gør vi næste gang'.

Nutidens erhvervsledere må opgive et forældet tankesæt, der fortæller dem, at deres organisation kan fortsætte med at gøre det, de altid har gjort - bare hurtigere, mere effektivt eller med en mindre ny tilføjelse til det samme produkt. Forretningsmiljøet har ændret sig så

radikalt, at det i dag kræver mere end forbedringer i proces og produkt. Det kræver i langt højere grad, at man som organisation hurtigt kan respondere og tilpasse sig nye omstændigheder og se mulighederne i forandring. The Find Your Next Process vil hjælpe dig med denne omstilling, men adskiller sig markant fra tidligere strategier ved ikke at tage afsæt i fortiden - men derimod i fremtiden.

The Find Your Next Process består af disse fire trin:

1. Sorter dine muligheder.
2. Sammensæt dit unikke genom ved at bruge de seks genomiske elementer.
  - a. Produkt og service innovation.
  - b. Forbrugermagt.
  - c. Procesdesign.
  - d. Talent og lederskab.
  - e. Den hemmelige ingrediens.
  - f. Fremsyn.
3. Kryds din organisation.
4. Tilpas og få din organisation til at blomstre ved at bryde med gamle vaner.

## TRIN 1: SORTER

Processen starter med en ærlig beskrivelse af dit nuværende genom – altså de seks genomiske elementer, som udgør din organisation – og den måde, som de kombineres dels til at differentiere organisationen fra konkurrenter og dels til at engagere kunder. Dernæst skal du vurdere markedets dynamik, og om der har været skelsættende ændringer hos dine konkurrenter, som tvinger dig til at ændre din nuværende praksis for forsat at kunne konkurrere. Du bliver nødt til at spørge dig selv, om du forestiller dig forsat at tilbyde de samme produkter og ydelser til de samme kunder. Og hvis du gør, hvilke kræfter og omstændigheder kan så have betydning for dine fremtidsudsigter? Er der allerede nu tidlige tegn på forandring? Er din fortjeneste allerede begyndt at skrumpes ind? Du bør som minimum overveje, om det muligt at tilbyde de samme produkter og varer til et andet segment eller om du kunne tilbyde dit nuværende marked nye produkter og ydelser. Den bedste løsning er imidlertid at skabe nye banebrydende ideer og koncepter, som vil være skelsættende for hele industrien. Du bør lede efter muligheder, som giver din organisation chancen for at udnytte nye tendenser og nye behov hos forbrugeren, og som placerer din organisation øverst på skamlen. Det handler om at sortere mulighederne i dine nuværende genomiske elementer, for det er her, du vil finde opskriften på succes. Mærk efter, følg din intuition og vurder så, om din organisations genom kan kombineres på nye måder, som vil stille den bedre i forhold til de tendenser, der er under udvikling.

## TRIN 2: SAMMENSÆT DIT GENOM

Når først du har kortlagt din organisations genom, er du bedre i stand til at sammensætte dit genom med andre genomer. Det handler om, at du skal udvide din horisont og ikke lade dig begrænse af et industriskel. Tænk fokus-specifikt – ikke industri-specifikt. Hvis der er et element i dit genom, som halter efter konkurrenternes eller som har muligheden for at give din organisation et afgørende forspring, så dyk ned i andre industrier og organisationer som netop har knækket koden inden for dette felt. Lær af de folk, der allerede mestrer dét, du drømmer om. Hvis du leder efter bedre metoder til at tiltrække talenter, så se efter virksomheder, som er vurderet til at være de bedste arbejdspladser. Hvis du leder efter måder at udvide din forretning

fra kun at tilbyde produkter til nu også at tilbyde services, så se efter virksomheder, der lykkes med at skabe brugervenlige oplevelser. Hvis du leder efter ideer til at skabe en ny viral platform, så se efter virksomheder, der opererer online og som er innovative og ideskabende.

Men det er ikke nok kun at fokusere på et enkelt element i dit nuværende genom, da det er den kombinerede effekt af alle de genomiske elementer, og deres indbyrdes relation, der gør dem strategisk magtfulde. I det efterfølgende afsnit vil vi dykke nærmere ned i de genomiske elementer og hvilke ting, du skal holde øje med inden for hvert element. Men først skal vi se nærmere på trin 3 og 4 i Find Your Next-processen.

### **TRIN 3: KRYDS DIT GENOM**

Det tredje trin i denne proces involverer tværindustriell podning. Det lyder langhåret, men det handler i bund og grund om at finde det genomiske mønster, som fungerer i én organisation fra en anden industri og så implementere dette mønster i din egen organisation for at accelerere vækst og profit. Hvis du er et forsikringselskab, der ønsker at udvide sin forretning med e-handel, så lad vær med at sammenligne dig med andre forsikringselskaber og efterlign deres metoder. Du bør i langt højere grad leder efter virksomheder, der er giganter inden for e-handelsmarkedet (såsom Amazon og Zappo) og forsøg at flette deres proces ind i dit genom.

### **TRIN 4: TILPAS OG FÅ DIN ORGANISATION TIL AT TRIVES**

Det sidste trin i Find Your Next-proces handler om at få din organisation til at tilpasse sig og blomstre. Det handler om at afinstallere et tankesæt, der fortæller dig, at du med afsæt i fortiden kan forudsige, hvad fremtiden bringer. Fremtiden er her allerede, og som leder er vigtigt at kunne omfavne de nye realiteter, den har bragt med sig. Anerkend, at markedet har ændret sig, og søg efter organisationer og virksomheder, som allerede er nået til den erkendelse og er lykkes med at vende udfordringer til muligheder. Gør du det, er du sikret et forspring fra dine konkurrenter.

Denne innovative strategi og procestænkning er designet til at forene styrken fra de traditionelle metoder med fleksibiliteten fra intuition og mavefornemmelser. Nøglen til at navigere i nutidens evigt foranderlige forretningsverden ligger i at omfavne den tvetydighed, der præsenterer sig for os, følge vores intuition til nye muligheder og turde sammenligne vores organisationer med organisationer, der står uden for vores industri og branche. Det handler om at have modet og vilje til at stjæle succesfulde ideer fra industrier, som vi ikke tidligere har været bekendt med.

Find Your Next-processen er en støtte og et værktøj, der vil hjælpe dig ud af et gammelt strategimønster til et mere fremtidsorienteret mindset, der gør dig og din organisation i stand til at respondere på nye muligheder og skabe produkter, processer, forbrugerhåndteringer og kultur, der er tilpasset fremtidens skiftende tendenser.

I de følgende afsnit vil se nærmere på de seks genomiske elementer, som udgør din organisations unikke genom.

## PRODUKT OG SERVICE INNOVATION

Det er blevet sværere at sælge produkter, forbrugerne vil have – for hvad vil forbrugeren egentlig have? Ved de det overhovedet selv? Før var det godt nok at producere produkter, som du vidste, du var god til. Og hvis produktet var godt nok, så skulle marketing nok sørge for resten. Sådan er det ikke længere. Forbrugerne er blevet langt mere krævende, og tilmed mere utilregnelige. Hvad forbrugeren vil have i dag, er ikke det, de ønsker i morgen. Forbrugers skiftende behov og krav har gjort det nærmest umuligt for at forudsige, og derfor planlægge, produktion, da der ikke er en garanti for, at når du først dit færdigproducerede produkt rammer butikkerne, så vil forbrugeren også købe det.

Derfor har innovation fået en så afgørende betydning for dét at drive forretning i dag. Innovation har hjulpet virksomheder til at bevæge sig væk standardløsninger og mod mere modtagelige og forbrugerorienterede produkter, der kan repositionere virksomheden. Det handler om at acceptere at foruden bedre, hurtigere, smartere og mere cool ideer, så er din virksomhed dømt ude. Med hvad betyder cool ideer egentligt? Cool er noget helt andet i dag end hvad det var for blot et årti siden. Vi lever i en verden, hvor 5-årige kan håndtere en tablet, kan downloade apps og regne selv det mest komplicerede gameplays ud. Vi lever i en verden, hvor disse børns ældre søskende er i stand til at se muligheder inde i disse apps, og hvor en enkelt ide kan føre til, at man som 15-årig har udviklet sin egen app, der ligger nummer et i AppStore og GooglePlay. Nedenfor finder du reglerne for cool:

- Cool ideer er mainstream, men også på kanten.
- Cool er et vedvarende, hurtigt bevægende fænomen, der betyder, at virksomheder ikke kan vente til det næste årlige strategimøde, før de begynder at innovere. Det sker her og nu.
- Hvad der er cool for virksomheden, er nødvendigvis ikke cool for forbrugeren. Som hjælp til at finde ud, hvad forbrugeren mener er cool, er sociale medier og webanalyser helt essentielle, da de reducerer tiden fra analyse til feedback til handling fra uger til minutter.
- Cool relaterer sig til økonomiske resultater. Tidlige tegn på *uncool* er stagnerende indtægter eller dalende profit – røde flag, der fortæller dig, at dine innovative evner halter bagefter.
- Cool handler ikke bare om brainstorming eller idegenerering. At fylde væggen med farverige post-its er ikke et mål i sig selv. Cool handler om at regne ude, hvilke ideer der vil give genklang hos forbrugeren i et langsigtet perspektiv. Lad vær med at være cool bare for at kunne sige, at du er cool.

Reglerne er nemme at opstille, men udfordringen ligger i at overbevise din organisation om at følge dem. Og det nytter ikke noget at stritte imod! Verden har ændret sig fundamentalt, og det er på tide at drage fordel af at være cool. Cool har nemlig ændret dynamikken for, hvad der gør dine produkter relevante og aktuelle.

Løsningen er at tilpasse sig. Vi må indse, at vi lever i en æra af innovation – og den er kommet for at blive! Barren for opfindsomhed vil forsætte med at stige, og derfor må vi ændre vores mindset. Bøger som 'The Innovator's Dilemma' skrevet af Clayton Christensen og 'The Art of Innovation' skrevet af Tom Kelley vil hjælpe dig til at transformere fortidens mindset – at kun



kreative mennesker kan skabe produkt-drevne forretningsløsninger – til nutidens mindset, hvor alle erhvervsledere kan skabe produkt-drevne forretningsløsninger og bliver nødt til det for at kunne holde trit med den hastige udvikling og kompleksitet i en verden præget af intens konkurrence. Bogen 'Blue Ocean Strategy' skrevet af W. Chan Kim og Renée Mauborgne er ligeledes en stor hjælp, hvis du har brug for at vide mere om, hvordan værdiinnovation kan reducere konkurrence.

Innovation er afgørende for nutidens produkt- og serviceskabelse. Derfor bør du fremover medregne disse fem faktorer *inden* du planlægger at udvikle og implementere nye produkter og services.

- Innovation er en disciplin, der leder til mere agile reaktionsmønstre, når du står over for ændringer i markedet. Det er en proces, der bør gå forud for enhver beslutning om produktudvikling.
- Grænsen mellem et helstøbt produkt og en helstøbt service er ikke hellig - den kan overskrides. Produkter kan udvikle sig til services - som for eksempel, da den amerikanske elektronikgigant Best Buy lancerede Geek Squad, der tilbyder alle former for services relateret til elektronikprodukter - eller når services knyttes til produkter - som for eksempel, når Apple leverer sine I-pads og I-phones med præinstallerede apps.
- Lærredet for distribution og konkurrence er globalt. Forretningsverdenen bliver ved med at udvide sig. Globale markeder og globalt samarbejde har udviklet sig til en verden af globale konkurrenter, der tvinger lokale virksomheder til at tænke globalt.
- Design betyder noget, og alle virksomheder kan drage fordel af et bedre design. Sandt at sige kan design ikke løse ethvert problem i produktudvikling, men vi må heller ikke underkende betydningen af visuel kommunikation.
- Tegn for fremtiden eksisterer allerede i nærliggende og tilmed urelaterede industrier, og de giver indsigt i fremtidens forbrugere, præferencer og behov. Alle virksomheder har brug for en tilgang til produktudvikling, som understøtter en proces, hvor forbrugertendenser kortlægges udefra og ind. Lav en liste over succesrige produkter fra andre industrier, og overvej hvordan netop indsigt i disse produkter kan hjælpe din virksomhed til at udvikle produkter og koncepter, der vil generere vækst.

## FORBRUGERMAGT

Nutidens forbrugere ændrer sig konstant, og det samme gør deres behov. I-revolutionen har bevist, at menneskets behov rækker langt ud over de grundlæggende behov for mad, tøj og husly. Men at forbrugernes behov har ændret sig, og at vi ser flere og flere krævende forbrugere, er ikke nødvendigvis en dårlig ting. Det åbner en verden af muligheder for dig som erhvervsleder, da disse nye ønsker og behov kun venter på at blive opdaget og udviklet.

Men det skaber naturligvis én grundlæggende udfordring. Med stigende foranderlighed og omskiftelighed udfordres virksomhedens evner til at forudsige forbrugernes behov. De gyldne dage med stensikre, kalkulerede forudsigelser er forbi. Det samme er dagene med identificering og segmentering af forbrugere på baggrund af simple data såsom demografi. Denne type metoder er ude af trit med den nye forbrugerdynamik, hvor forbrugeren har fået en mere aktiv rolle og er med til at sætte agendaen for markedet. Konsekvensen er dog blot, at

virksomheder er i frit fald, da det ikke længere er sandsynligt, at hvis man som erhvervsleder gør x, så vil det lede til forbrugerrespons y. Y risikerer aldrig at komme, fordi forbrugeren har bevæget sig i en helt anden retning i mellemtiden. Produkt og service-diskussionen tilhører forbrugeren nu, og evnen til tolke opfattelsen af virksomhedens produkter i dét forum kan være forskellen mellem liv og død for den virksomhed.

Vi bliver nødt til at tilpasse os en ny virkelighed; En virkelighed, der er præget af:

- **Forbrugerne fortæller os ikke alt, hvad vi har brug for at vide**  
Når vi tester forbrugerens reaktion på produkt A kontra produkt B, så risikerer man at gå glip af den feedback, som kunne lede til udvikling af produkt C, D eller E, som måske i langt højere grad reflekterer forbrugerens behov. At manipulere forbrugeren til at fortælle os dét, vi ønsker at høre, er ikke vejen til at blive markedsleder – det er modet til at følge sin intuition derimod.
- **Innovation former forbrugerens krav i et højere tempo, end hvad vi nogensinde har set før**  
Hver gang en virksomhed har succes med at revolutionere og nytænke produkt, der øjeblikkeligt vinder forbrugernes hjerte, så har det ikke blot betydning for den virksomhed og den industri, som virksomheden tilhører – nej, det har det betydning for hele markedet. Derfor er det dit job som erhvervsleder at se nærmere på disse succesrige virksomheder, da de sidder med nøglen til din succes. Find ud af, hvilket grundlæggende behov disse virksomheder har kunnet identificere og tilfredsstille hos forbrugeren, og forsøg derefter at overføre dette til din egen virksomhed.
- **Internettet er en megafon for forbrugerens stemme**  
Med de sociale medier har forbrugeren fået en platform, hvor de kan tilkendegive deres meninger og holdninger til alt – også din virksomhed. For virksomheder har det betydet, at man ikke længere blot kan skubbe information ud til forbrugeren uden at forbrugeren skubber tilbage. Consumer-to-consumer-diskussioner har vist sig at have stor indflydelse på markedet – det ses blandt andet gennem rating-sider såsom Tripadvisor, der har påvirket serviceindustrien massivt. Som virksomhed giver det ingen mening at forsøge at kontrollere denne forbrugermagt. I stedet bør man omfavne dialogen og engagere forbrugeren gennem de sociale medier.
- **Forbrugeranalyse har udviklet sig til den kunstfærdige videnskab at lytte**  
CRM-software er vigtig for enhver virksomhed, men man risikerer at blive fanget i en evig søgen efter meningsløs informationstracking. Vi bliver nødt til at tænke, før vi måler - og ikke blot måle, fordi vi kan. CRM skal opdateres til en version 2.0, der omfavner de vigtigste af nutidens tendenser, nemlig at online aktiviteter og deres effekt på offline salg er nøglen til forbrugerloyalitet samt at kundeservice og interaktion med virksomheder nu foregår på de sociale medier.
- **Globale forbrugerdynamikker står for døren**  
Global handel er nu reglen langt mere end undtagelsen, hvilket betyder, at muligheden udvider sin lokale kundekreds til et globalt marked er vokset eksponentielt. Alligevel kan det globale konkurrence være overvældende – selv for den erfarne virksomhed. Global CRM kan derfor med fordel styrkes gennem globalt samarbejde og partnerskaber.

## TALENT, LEDELSE OG KULTUR

Mennesker er kernen i enhver organisation. Uanset hvor stort fokus vi sætter på innovative produkter og effektive processer, så viser det sig, at mennesker er det hemmelige våben. Talenter inden for organisationen er med til at differentiere, opbygge loyalitet blandt kunderne og indgyde forpligtigelse, opdagelse, opfindelse, nye ideer og passion til alt, hvad der laves i organisationen. Men sandheden er, at talenter ikke gror på træerne. Og har du først fået et sandt talent inden døre, så kræver det en indsats for at få dem til at blive.

Selv de største og mest erfarne virksomhedsledere kæmper indædt med at tiltrække og fastholde talenter. Arbejdsmarkedet har ændret sig, og det nytter ikke længere at lokke med emblemer for anciennitet og årlige julebonusser. Det motiverer ganske enkelt ikke talenterne længere. Vi er nødt til at gentænke de relationer, vi skaber – med organisationer, kunder og partnere – og det, vi stræber efter at opnå ved at lede vores organisation mod den næste store mulighed.

Der er sket nogle fundamentale skift i den verden, vi lever i, som tvinger erhvervsledere til at ændre deres vante ledelsesmetoder. Vi er nødt til at lægge gamle modeller og teorier bag os og være mere lydhør over for de mennesker, vi agerer sammen med og forsøger at lede. Der er nogle generelle tendenser, som karakteriserer den virkelighed, som erhvervsledere står over for i dag, og disse er:

- Diversitet bliver kun større.
- Information bliver spredt i sådan en fart, at det er umuligt at følge med.
- Medarbejdere er ikke længere motiveret af traditionelle belønningssystemer.
- Definitionen af ledelse og lederskab er under forandring.
- Forbindelser gennem teknologi kræver, at man mestrer nye kommunikationsevner.

Diversiteten i nutidens forretningsmiljø har skabt et økosystem, hvori top-down ledelse er blevet mere eller mindre irrelevant. Generationer arbejder på tværs af hinanden på samme måde som IT-medarbejdere arbejder på tværs af tusinde kilometer - fra Bangalore til Silicon Valley. Globaliseringen har bragt os tættere sammen, og vi leder i dag i en langt mere integreret verden. En verden, hvor vi integreres på kryds og tværs, men hvor medarbejdere, kunder og partnere bringer deres kulturelle baggrund med ind i organisationen og skaber noget nyt derudfra. Det kræver, at nutidens erhvervsleder kan meste denne forskellighed - men også at man som leder kan lede på tværs af generationer - fra Baby Boomers og Millennials -, at man kan tiltrække de største talenter på globalt plan samt at man på baggrund af globaliseringens dynamik kan forudsige hvilken tendenser, der er kommet for at blive og hvilke der er væk i morgen. Organisationer skal reflektere den verden, den gør forretning i og skal derfor afspejle den forskellighed, der ses ude i verden og inden for organisationens egne rammer.

Foruden øget diversitet har globaliseringen medbragt en overflod af information, som kommer i sådan en fart, at det er umuligt for selv det skarpeste geni at holde sig opdateret på al den viden, der cirkuleres rundt på kloden. Det betyder, at organisationer må finde nye processer til at spore og integrere information, og for ledere betyder det, at man skaber et større fokus på at forøge organisationens reaktionsevne, så organisationen er i stand til at tilpasse sig ny data, viden og indsigt.

Men den form for omstillingsparathed skal ikke bare forankres i lederen selv, men skal dyrkes i hele organisationen – og særligt også blandt medarbejderne. En afgørende faktor i denne ligning er dog betydningen af medarbejdernes motivation for at kunne skabe denne forandringsvillighed. I dag motiveres medarbejdere ikke i samme grad af økonomiske goder,

men langt mere af muligheden for at være selvbestemmende, at lære, at skabe samt et grundlæggende behov for at være en del af noget større. Derfor er det nødvendigt, at virksomheden er gearret til at tilfredsstille disse behov blandt deres talenter, hvis ikke man vil se dem flytte over til konkurrenterne.

**TIP:** Vil du vide mere om, hvordan man tiltrækker, fastholder og engagerer medarbejdere, så bør du læse vores Book Skim af bogen 'On Fire at Work', der kan findes her: <https://www.business-institute.dk/insights/book-skims/on-fire-at-work/>

Der kan ikke være tvivl om, at organisationskultur har en afgørende betydning for organisatorisk succes, men det er nødvendigt, at ledere bliver mere bevidste om de kulturer, de skaber og praktiserer for at kunne lede og inspirere til innovative initiativer blandt deres medarbejdere. Der gælder de samme regler for at skabe et brand som gælder for at skabe en konstruktiv kultur. Hvis man ønsker en kultur, der bygger på autenticitet, gennemsigtighed og fællesskab, så er det ikke nok bare at formulere det. Organisationen skal leve og ånde for disse værdier - for gør den ikke det, risikerer man at skabe en overfladisk kultur, der skygger for de ægte værdier. Værdier, der i sandhed karakteriserer organisationen og som er i stand til at skabe den udvikling, du som leder ønsker for organisationen. Kulturen skal underbygge ledelsens visioner og skal udtrykke de værdier og prioriteter, som folk inden for organisationen lever efter på daglig basis – og samtidig skal kulturen skabe afstand til dét, der kan undergrave fremdrift. Det er desuden vigtigt, at kulturen er synlig for alle, da artefakter og fysiske symboler understøtter de underliggende værdier (tænk Scheins kulturmodel!). Prøv derfor at se på din arbejdsplads gennem en antropologs øjne og led efter ting i de fysiske omgivelser, som går imod organisationens værdier. Hvis du f.eks. ønsker en virksomhedskultur, der prissætter fællesskab, giver det så mening, at alle medarbejder har et individuelt kontor?

## PROCESDESIGN

Organisationer er i dag underlagt et massivt konkurrencemæssigt pres, der skaber et behov for bedre processer. Men proces-tænkning har ændret sig ganske meget fra industrialiseringens taylorisme. Vi lever ikke længere i et samfund domineret af samlebånd og effektivitetsstandarder. Stadig er mange ledere fanget i dette effektivitetsmindset.

Konsekvensen af sådan et mindset er, at procesdesignet ikke kan konkurrere med vores egen organisations udvikling, og da slet ikke konkurrenternes. Nye perspektiver til proceseffektivitet har fundet vej til forretningsverdenens agenda, og de angriber de centrale udfordringer ved at drive forretning og skabe sig en konkurrencemæssig fordel i en verden præget af intens konkurrence. Vi lever i en informationstidsalder, hvor processer rejser med lynets hastighed gennem digital teknologi, og procesdesign kan i sig selv give en konkurrencemæssig fordel. Vi er nødt til at omfavne en ny holdning til processer, der ikke udelukkende koncentrerer sig om effektivitet og best practices, men i stedet skaber processer, der tillader os at tilpasse os større forandringer i markedet, og samtidig gøre os opmærksomme på de muligheder og udfordringer, der ligger lige forude. Der er brug for processer, der giver organisationer hurtigere reflekser. Alle virksomheder står over for truslen om ikke at være opmærksomme på de løsninger, der vil revolutionere det marked, man kæmper i. Processer kan ikke beskytte din organisation mod disse radikale ændringer, men de kan forberede dig til den efterfølgende fornyede konkurrence og hjælpe dig et skridt foran.

I denne informationstidsalder er et af nøgleordene *kompleksitet*. Kompleksitet har for mange en negativ klang, men i virkeligheden bør vi tænke kompleksitet som vejen til nye muligheder.

Dynamikken i nutidens marked giver alle virksomheder, større som små, en mulighed for at strømline processer, der styrker de vigtigste komponenter i forholdet til kunder og automatisere de aspekter af processerne, som kunden ser som en handelsvare. Hvert eneste element af kundens oplevelse – fra salg og marketing til ordreafvikling og kundeservice – giver muligheder for at optimere processen og samtidig påvirke forbrugernes indtryk af din organisation. På samme måde kan de interne processer understøtte forbrugernes oplevelse såsom logistik, indkøb, beslutningstagning, workflow design og produktion. En organisations processer er ikke længere blot et sidestykke til forretningsstrategien; processer er af højeste prioritet og har afgørende betydning for organisationens succes og overlevelse.

Det er dog vigtigt at forstå, at ikke alle processer er lige vigtige – og ikke alle processer kan optimeres til succes og vækst. Ledere og mellemledere har tendens til at se processer ud fra deres synspunkt, hvilket typisk er for specifikt til at give mening for hele organisationen. Det skaber ofte proces-optimeringer, der er i uoverensstemmelse med hinanden. Procesoptimering er ikke en 'one size fits all'-model. Processtrategier har typisk ét mål for øje, men et enkelt procesdesign vil ikke være løsningen på alt. Organisationer skaber typisk procesdesigns, der arbejder mod ét enkelt mål, men gør man dét, risikerer man, at en procesoptimering står i direkte konflikt med andre organisatoriske mål. F.eks. hvis en lufthavn ønsker at optimere sine processer således, at distancen mellem indgang til lufthavnen og gate forkortes, så risikerer man, at denne optimering står i konflikt med lufthavnens behov for sikkerhed. Løsningen er typisk 'add on-fixes', der symptombehandler et problem, og derfor aldrig rigtig når ind til kernen af problemet. At redesigne processer helt fra bunden er en kostelig affære, men i enkelte tilfælde er det den eneste måde, du kan komme i gang med at nå dine strategiske mål. Processer kan derfor med fordel tænkes som et produkt i sig selv. Nogle gange opstår der en mulighed, hvor en organisation kan stykke komponenter i én industri sammen med komponenter fra en anden, og derudfra skabe en helt ny kategori. Som leder er dit ansvar at søge disse muligheder og være opmærksom på andre organisationer (også uden for din egen industri), som excellerer i lige præcis dét, du ønsker procesoptimeringen skal opnå.

At ændre eller redesigne processer kan dog ofte vise sig at være en større udfordring end for eksempel at lave produktændringer. Processer er i høj grad kædet sammen med vaner, da processerne dikterer, hvordan vi gør tingene her i organisationen. Og vaner kan være meget svære at bryde! Nogle gange er vanerne så indgroede, at det kan være svært at se, at man rent faktisk er helt groet fast. Når nye processer introduceres, er det derfor af afgørende betydning, at de formår at bryde helt med de gamle vaner og processer – ellers er forandringen forudbestemt til at mislykkes.

## DEN HEMMELIGE INGREDIENS

Der kræver ikke megen eftertænksomhed at forstå, at alle virksomheder kan rammes af den skæbnesvangre virkelighed, som karakteriserer nutidens konkurrenceprægede marked. En virkelighed, hvor vi den ene dag kan være markedsleder og den næste være en uddøende race. Tænk på, hvad mailsystemet har gjort for postvæsnet, hvad streamings services har gjort for Block Buster og hvad MobilePay og Swipp højst sandsynligt kommer til at betyde for dankortets fremtidige skæbne. De fleste organisationer overvurderer deres egen styrke og tænker, at det nok ikke sker for dem. Men det gør det, hvis ikke man skaber en organisation, der kan modstå forandring. Selv når organisationen oplever historisk succes er det nødvendigt at holde øjne og øre åbne. Signalet til forandring kan komme pludseligt, og det kan komme snigende. Ingen ved, hvornår den næste store ændring i markedet kommer, og hvad den vil

indebære, men det handler om at respondere på den – og gøre det hurtigt. Vi må være klar og forberedte på det uforudsigelige.

At have og at bibeholde et element, der differentierer dig fra dine konkurrenter – en hemmelig ingrediens – er blot en af de måder, som din organisation kan holde sig aktuel på et marked under konstant forandring. Men den hemmelige ingrediens kan miste sin umami, hvis ikke du formår at tilpasse de øvrige ingredienser til dens unikke smag. Det handler om at finde en balance mellem kampen om at bevare sit forspring og samtidig ikke reagere hver eneste gang, markedet skriger vagt i gevær.

Den hemmelige ingrediens er en kombination af mange forskellige kvaliteter, såsom omdømme og markedsopfattelse, som tillader en virksomhed at fastholde sin position som markedsleder. Men den hemmelige ingrediens er mere end blot de ingredienser, der tilsammen er vores brand. Det er den måde, forbrugerne anerkender hele vores recept. Organisationer er nødt til at styrke deres brands i den forstand, at alle i organisationen skal være helt klar over, hvad brandet repræsenterer. Man er nødt til at se på kernen af brandet med et kritisk, objektivt blik og vurdere, om brandet bidrager til, at den hemmelige ingrediens stadig er relevant og kan holde sig aktuel. Og denne granskning skal helst foregå inden organisationen befinder sig i en krisetilstand! Alt for mange organisationer affærdiger nye markedstendenser ved at betragte dem som midlertidige eller tilkender dalende salgstal til en dårlig national økonomi eller tror at nye konkurrenter ikke er en trussel mod dem. Lederne i disse organisationer klynger sig til en positiv forestilling om deres organisation og underkender de overvældende bevisbyrder, der fortæller en helt anden historie. Og det er nemt at falde i denne fælde af selvfredshed. Vi holder fast i det, vi tror på. Men når vi gør det, risikerer vi at gå glip af den fremtid og de muligheder, der ligger lige foran os.

Forskellen mellem at blive betragtet som irrelevant (og risikere uddøen) og trives (og tilpasse sig) kan koges ned til brandets evne til at være opmærksom, omfavne forandring og genopfinde sig selv til at imødekomme nye behov og tilpasse sig herefter.

Brandudmærkelse i en Web 2.0- verden inkluderer helt nye faktorer, som du som leder skal være opmærksom på - herunder bottom-up brandskabelse. Co-creation (medskabelse), forbruger-involvering og bottom-up tilgange er blot nogle af de tendenser, vi ser blandt organisationer, der forsøger at skabe deres hemmelige ingrediens, genoplive et gammelt brand eller ønsker at sprede et budskab. Nutidens marked er drevet af helt nye kræfter, der kun er gjort mulige på grund af den hastighed, allestedsnærværelse og dynamik som Web 2.0 og alle dens tekniske vidundere tilbyder. Organisationer vil halte bagefter, hvis ikke de forstår at udnytte disse kræfter.

En af de mange nye muligheder ved denne Web 2.0-verden er, at der nu er langt mere kreativitet at drage nytte af. Den negative side er, at organisationer er tvunget til at behandle og tolke signaler fra mange flere kilder: facebook-grupper, online OG offline købsmønstre, gps data, mobile trends, bloggere og niche markeder. Lytter organisationer til alle disse kilder på den samme måde, overser man gruppernes forskellighed. Hvert eneste lille segment relaterer til brandet på forskellig vis og har individuelle smage, stemmer og forummer til at diskutere organisationen og dens produkter – og de genererer indhold om vores organisation uanset om vi deltager i samtalen eller ej. Ved at interagere med disse grupper, har organisationen en enestående mulighed for at få meget vigtig og brugbar indsigt i den måde, brandet differentierer sig på. Indsigter, som ikke kan indsamles i et kunstigt miljø f.eks. gennem respondenter i et fokusgruppeinterview eller prædesignede spørgeskemaer.

## FREMSYN

Alt for mange organisationer har tendens til kun at fokusere på de mål, der er lige foran dem. De igangsætter initiativer, der til tider er baseret på udløbne og forældede planer og prognoser, og som i høj grad har brug for at blive genovervejet. Organisationer, der ikke har en dynamisk og aktiv måde at inkorporere trends ind i deres DNA, falder tilbage i et mønster, hvor man lytter til instruktioner fra et system, der er ude af trit med virkeligheden. Et mønster, der gør organisationen blind over for de indikationer, der fortæller, at man er på ude af kurs.

Mange organisationer har forsøgt at integrere trendovervågning ind i deres forretningsstrategi, ofte uden succes, fordi de opnår en følelse af afmagt langt mere end en følelse af overblik. Hvad, de har brug for, er en antenne, der er i stand til at signalere dem, når nye trends dukker op i horisonten – og gør det i så god tid, at man har mulighed for hurtigt at reagere og effektivt indleje mulighederne. Trendovervågning har evnen til at lamme organisationer fuldstændigt eller også skubber de dem ind i et organisatorisk reaktionsmønster baseret på, hvad forfatteren kalder *trendability*.

At organisationer handler efter *trendability* betyder, at:

- Tidlig registrering af nye trends leder til markedsdominans.
- Reaktionsdygtig over for forandring er det nye våben i arsenalet.
- Teknologisk innovation kan true den unikke personlige service, men kan samtidig skabe muligheder.
- Sociale forandringer kan ændre forbrugerpræferencer og åbne op for et marked med ny konkurrence. Det kan betyde nye produkt- og servicetilbud. Hold øje med disse!
- Tegnene for en ny fremtid eksisterer allerede i nærliggende og tilmed helt andre industrier og de giver indsigt ind i fremtidige forbrugerpræferencer.

Forudsigelser er kun brugbare, når de viser sig at være sande. Derfor er det på tide, at vi sætter prognoser og forudsigelser ind i en større og mere balanceret ligning, nemlig den om *trendability*. Vi må omfavne et nyt paradigme, der placerer tal og udregninger der, hvor de hører til. Det er på tide at fjerne analysearbejdet fra autopilot-styring og åbne øjnene for det, der vil tillade os at respondere på den fremtid, vi endnu ikke kan se.

Men hvordan kan *trendability* så give en konkurrencemæssig fordel? Først og fremmest, kan det hjælpe os til at undgå fælder. Vi kan blive så fokuseret på estimater og forudsigelser, at vi er i en ringe tilstand til at kunne respondere på forandring – uanset om den er på vej eller om den er lige foran os. Ingen har lyst til at være BlockBuster, der havde travlt med at undsøge de lokale kioskers udlejningstal, når Netflix allerede var godt i gang med at introducere deres nye streamingsservice. At fokusere på prognoser kan dugge forruden til og gøre dig ude af stand til at se vejens forløb. Forestil dig at være dybt optaget af økonomiske analyser, helt begravet i at forudsige dine konkurrenters fremtidige retning, at du misser nyheden om, at noget så revolutionerende som iPaden dukker op på radaren. Og forestil dig, at din organisation intet gør ved det – ikke responderer overhovedet – ganske enkelt fordi din organisation ikke har lært kunsten at tilpasse sig hurtigt. Når du ser forandring komme og du forsøger at undvige, så bør du vide, at det er umuligt ikke at blive ramt.

Erkend at gamle forestillinger om, at alle grafer bør omhandle penge, at alle økonomiske modeller falder ud som forudsagt og at gennemarbejdede antagelser automatisk resulterer i profit, ikke længere gælder. Vi kan ikke længere undvige forandring, og vi bliver nødt til at tilpasse os, hvis organisationen skal overleve.

# Anvendelse af bogens læringspunkter

I et strategi- og innovationsperspektiv er 'Find Your Next' en globalt orienteret inspirationsbog, idet bogen på en klar og struktureret måde giver indsigt i de sammenhængende beslutningskonsekvenser, som kan danne grundlaget gennemskuelig og systematisk forretningsudvikling

Du skal læse denne bog for at sikre at komme på forkant med innovationsperspektivet i det strategiske arbejde. Bogen vil hjælpe dig til hurtigt at fokusere på, hvilke innovationsperspektiver du og din virksomhed står over for. Med afsæt i bogen kan du systematisk fokusere på, hvad du skal have øje for i arbejdet med systematisk innovation.

Bogen er meget konkret i sine værktøjer og disse kan anvendes direkte i en ledelsesmæssig sammenhæng eller direkte i workshops i virksomheden.