

GENTÆNK NU- METODEN

Fra ide til eksekvering af strategisk forankrede initiativer på ultrakort tid

STØTTET AF:

INDUSTRIENS FOND

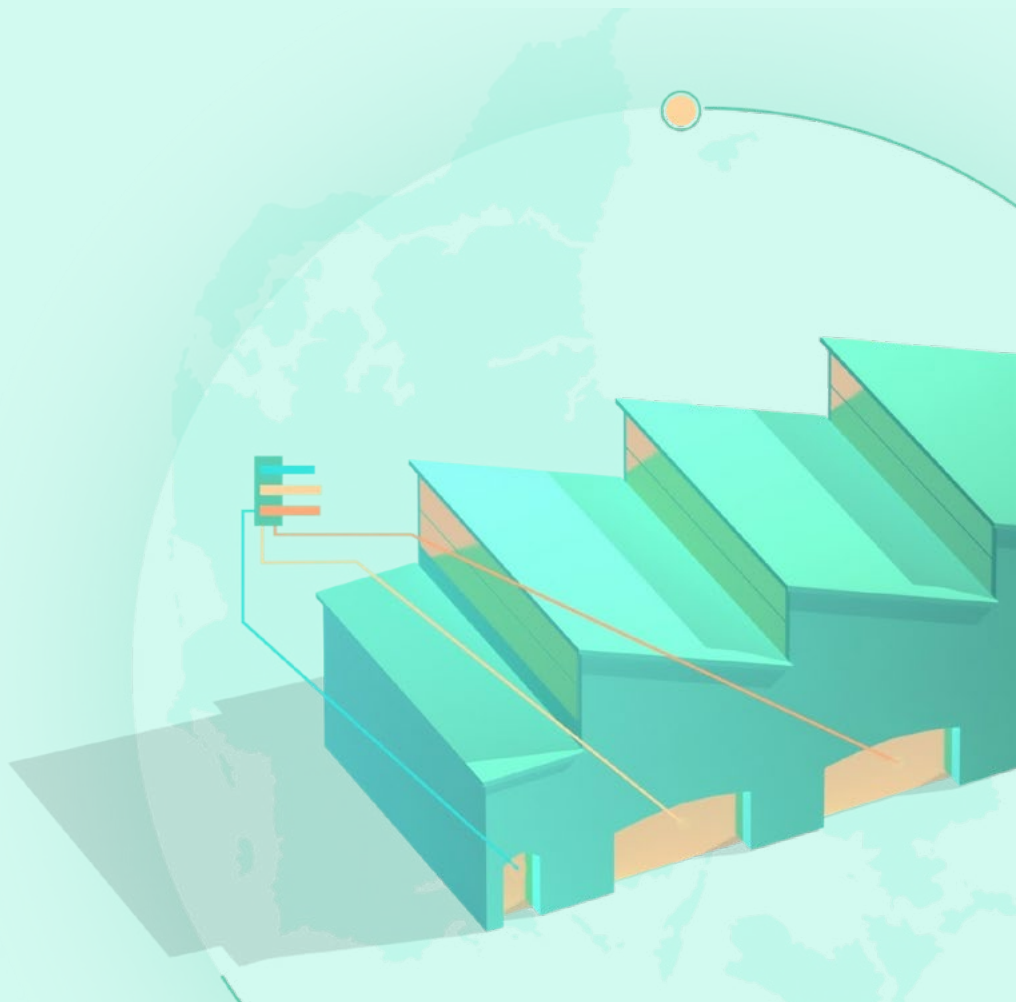
UDARBEJDET AF:



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
INSTITUT FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE
AARHUS UNIVERSITET

Gejst/Studio

INDHOLD



GENTÆNK NU! PROJEKTET

VI VED, AT GENTÆNK NU-METODEN VIRKER!

DEL I – TILGANG OG TEORETISK GRUNDLAG FOR GENTÆNK NU-METODEN

1. Konkretisér og test initiativerne, før de eksekveres
 2. Optimering og innovation går hånd i hånd
 3. Hvordan reduceres risici og usikkerheder
 4. Forretningseksperimenter: Kort vej fra ide til eksekveret initiativ
-

DEL II – START: HVORDAN ARBEJDER MAN EFTER GENTÆNK NU-METODEN?

5. Procesledelse, teamsammensætning og facilitering
 6. Strategiworkshop: Motivationer, overblik og strategisk handleplan
 7. Kvalificeringsworkshop: Fokus på værdiskabelse
 8. Sprint
 9. Test og eksekvering – kom i gang!
-

GENTÆNK NU!

PROJEKTET



SMV'ers forretningsmiljø er under konstant forandring pga. krig, kriser og megatrends som f.eks. digitalisering og grøn omstilling. Forandringer, som øger behovet for, at SMV'er løbende arbejder strategisk med, hvordan man kan fremtids-sikre virksomheden og styrke dens konkurrencekraft både på kort og lang sigt.

Ny dansk forskning viser, at de virksomheder, der er i stand til løbende at optimere den eksisterende forretning samtidig med, at de gennem udvikling og innovation skaber nye forretningsmuligheder, ofte klarer sig bedre gennem kriser som f.eks. COVID-19¹, der kan ændre den strategiske kontekst for virksomheden. Det er typisk ikke ideer, der mangler, men det er ofte svært for mange SMV'er at identificere de initiativer, der kan skabe størst strategisk værdi. Herudover er det ofte en udfordring både at skulle arbejde med initiativer, der kan effektivisere og optimere forretningen samtidig med, at der arbejdes med udvikling og innovation. Endelig ved vi, at det kan være svært at komme fra beslutning til eksekvering af initiativet.

Partnerne bag projektet Gentænk NU!, som er gennemført i perioden 2020-2023, har derfor udviklet en metode, der kan hjælpe SMV'er med at identificere, kvalificere, validere og eksekvere de strategiske initiativer, både i form af optimerings- og innovationsinitiativer. Den kalder vi Gentænk NU-metoden. Metoden bygger på de processer, der er udviklet i projektet med henblik på at hjælpe SMV'er med hurtigt og effektivt at komme fra ide til eksekvering af strategisk funderede optimerings- og innovationsinitiativer, som styrker deres konkurrencekraft i en kontekst, der hele tiden forandrer sig.

I denne publikation præsenteres Gentænk NU-metoden sammen med de redskaber og processer, der er udviklet i Gentænk NU-projektet. Vi håber, at de også kan bidrage til udvikling i din virksomhed.

VI VED, AT GENTÆNK NU-METODEN VIRKER

For at sikre, at det virker i praksis, er Gentænk NU-metoden udviklet og testet sammen med SMV'erne selv. Der har været knyttet følgeforskning til forløbet, så vi ved, at metoden virker i praksis i SMV'er. I projektets første fase deltog 40 SMV'er i individuelle faciliterede forløb, hvor de arbejdede med udvikling af forretningsinitiativer, som kunne være med til at fremtids sikre virksomheden. I projektets anden fase blev viden og metode skaleret til yderligere 90 SMV'er, som på en 8-timers workshop har anvendt metode og redskaber i arbejdet med grøn omstilling i egen virksomhed.

PROJEKTVIRKSOMHEDERNE

Der deltog 40 SMV'er i de individuelle forløb. Det var en betingelse for at deltage i projektet, at hver virksomhed havde minimum 10 ansatte. Det skulle sikre, dels at virksomheden havde ressourcer til at kunne eksekvere på initiativerne, dels at organisationen var stor nok til at kunne drage fuldt udbytte af Gentænk NU-metoden. Derudover skulle der deltage minimum 2 personer fra hver virksomhed igennem hele projektet for at sikre fremdrift i arbejdet med initiativerne både i projektperioden og efter afslutning af projektet.

90 % af de deltagende virksomheder havde mellem 10 og 30 ansatte. Ser man på virksomhedernes bruttofortjeneste, lå størstedelen på mellem 10-20 millioner kroner, mens cirka en tredjedel lå på en bruttofortjeneste på under 10 millioner kroner. 28 % havde en bruttofortjeneste på mere end 20 millioner kroner (se mere om målgruppen i Appendix 3).

GENTÆNK NU-METODEN VIRKER I PRAKSIS

Følgeforskningen viser, at Gentænk NU-metoden virker i praksis i SMV'er. Gennem et struktureret og faciliteret forløb, hvor der blev anvendt enkle og visuelle redskaber, lykkedes SMV'erne i projektet med at få identificeret, valideret og prioriteret de optimerings- og innovationsinitiativer, der strategisk skaber værdi for dem.

Herudover viser det foreløbige resultat, at virksomhederne har lettere ved at komme i gang med eksekveringen af de nye forretningsinitiativer, når de får kortlagt processer, udarbejdet handlingsplaner og prototyper. De fleste virksomheder i projektet følte sig således også efter første del af forløbet klar til at eksekvere på initiativerne. Endelig ser vi også, at det øger fremdriften i arbejdet med initiativerne, at man i udviklingsprocessen involverer flere fra virksomheden og udarbejder løsninger sammen.

Hvis du vil læse mere uddybende om projektet og resultaterne, finder du dem i rapporten **PROJEKT GENTÆNK NU!** – Accelerér vejen fra idé til strategisk funderet eksekvering. Rapporten beskriver i dybden projektets formål og relevans, redskaber og metoder samt evalueringen af, hvordan de virker i praksis. Du kan læse rapporten og finde alle redskaberne på Center for Små og Mellemstore Virksomheders hjemmeside.

Projektet er et samarbejde mellem Center for SMV, Aarhus BSS, Gejst/Studio og 360° Sprint. Projektet er støttet af Industriens Fond under temaindkaldelsen "Styrket gennem krisen" (se mere om projektets partnere i Appendix 2).

DEL I

TILGANG OG

TEORETISK

GRUNDLAG FOR

GENTÆNK NU-

METODEN

Som beskrevet indledningsvis har partnerne udviklet Gentænk NU-metoden, som bygger på processer udviklet i projektet med henblik på at hjælpe SMV'er med hurtigt og effektivt at komme fra ide til eksekvering af strategisk funderede optimerings- og innovationsinitiativer.

Gentænk NU-metoden hjælper dig med at identificere, validere og prioritere de optimerings- og innovationsinitiativer, der strategisk skaber størst forretningsmæssig værdi. Gennem en struktureret proces, hvor der anvendes enkle og visuelle redskaber, skaber metoden overblik over den ofte snørklede vej fra ide til et veldefineret initiativ, som kan eksekveres. Metoden lærer dig at facilitere og formalisere de skridt, der er nødvendige for at identificere de strategisk rigtige forretningsinitiativer og validere deres værdiskabelse.

Processerne i Gentænk NU-metoden er baseret på samarbejde, fleksibilitet og hurtig værdiskabelse. Målet er at sikre den fremdrift og hurtige læring, der er nødvendig for at lykkes i en tid med hastige forandringer. Det muliggør anvendelsen af hurtige processer, som i starten hovedsageligt vil være baseret på eksisterende viden, erfaring og intuition, men som undervejs i processerne omdannes til et mere databaseret beslutningsgrundlag. Arbejder man med processer af meget høj kompleksitet, kan metoderne med fordel suppleres med yderligere relevante data og analyser.

Med andre ord består Gentænk NU-metoden af en række processer og redskaber, som gør SMV'er i stand til at identificere og omsætte strategiske beslutninger til eksekverbare initiativer og med færrest mulige usikkerheder.

Del I indeholder en kort teoretisk indføring i, hvordan innovationsledelse kan eksekveres på projektniveau, og i Del II er der en introduktion til en række workshops, sprints og redskaber, som hjælper med til at konkretisere, visualisere og validere initiativer, inden de eksekveres.

Undervejs er der cases med virksomheder fra Gentænk NU-projektet, som vi håber kan inspirere jer til selv at kaste jer ud i arbejdet med processerne.

KONKRETISÉR OG TEST INITIATIVERNE, FØR DE EKSEKVERES

1



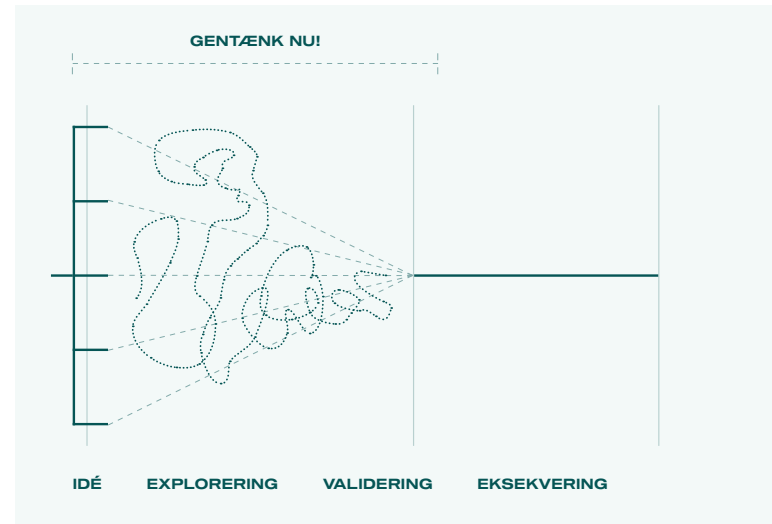
1. KONKRETISÉR OG TEST INITIATIVERNE, FØR DE EKSEKVERES

Gentænk NU-metoden er en struktureret proces, bestående af en række workshops og sprints, hvor der anvendes enkle og visuelle redskaber. De forskellige workshops og sprints lægger hver især op til at udvikle (del)elementer, som kan testes og give førstehånds-feedback fra f.eks. kunder, medarbejdere og samarbejdspartnere. På den måde valideres de reelle effekter af de strategiske initiativer, inden de eksekveres og færdigudvikles. Og vi anbefaler generelt at teste delelementer i alt fra en procesomlægning til afdækning af, om kunderne rent faktisk efterspørger et nyt produkt, inden der bruges ressourcer på yderligere udvikling og produktion.

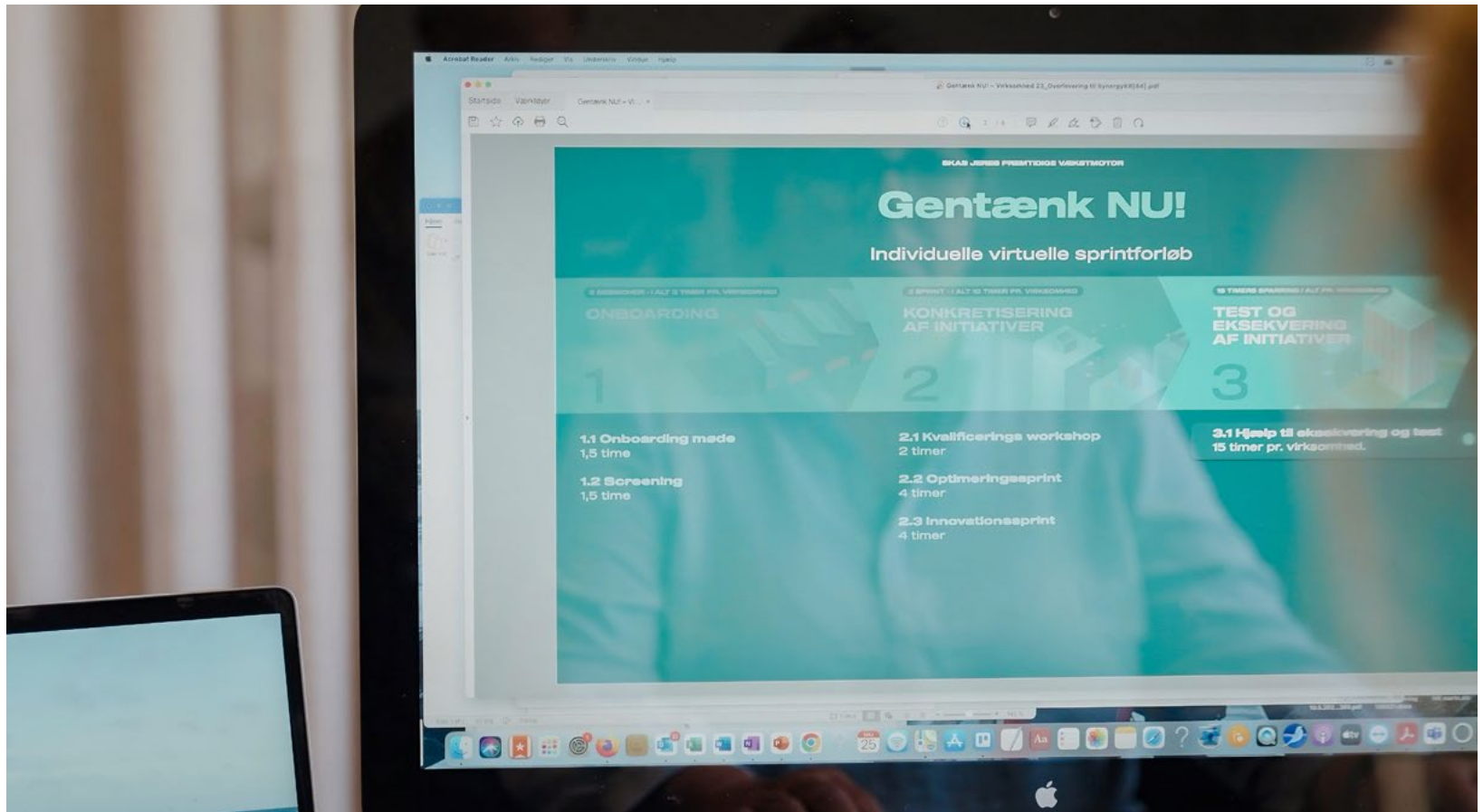
Grundtanken i Gentænk NU-metoden er at **bygge, måle og lære** hurtigt samt at rulle projekter og initiativer ud i så små bidder som muligt. Man må meget gerne visualisere den store løsning, men vi anbefaler at bygge og teste den i mindre dele og løbende fokusere på værdiskabelsen.

For at skabe fremdrift arbejder projektet med visuelle redskaber, som gør abstrakte processer konkrete og dermed lettere at arbejde med. Kort sagt har vi i projektet arbejdet med at få ideerne ud af hovedet og ned på papir for derefter at omsætte dem til konkrete og testbare elementer, som f.eks. marketingmaterialer, procesforløb, brandidentitet eller nye produkter. Overordnet er det ambitionen ved hjælp af Gentænk NU-metoden at gøre både nyudviklede

og kendte gennemprøvede redskaber – fra bl.a. Strategyzer AG, Google Ventures og Half Double Institute – tilgængelige og praktisk anvendelige i en travl og driftsorienteret hverdag.



Modeltekst: Gentænk NU-metoden hjælper til at identificere og omsætte strategiske beslutninger til eksekverbare initiativer med færrest mulige usikkerheder.



OPTIMERING OG INNOVATION GÅR HÅND I HÅND

2

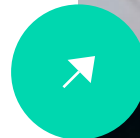
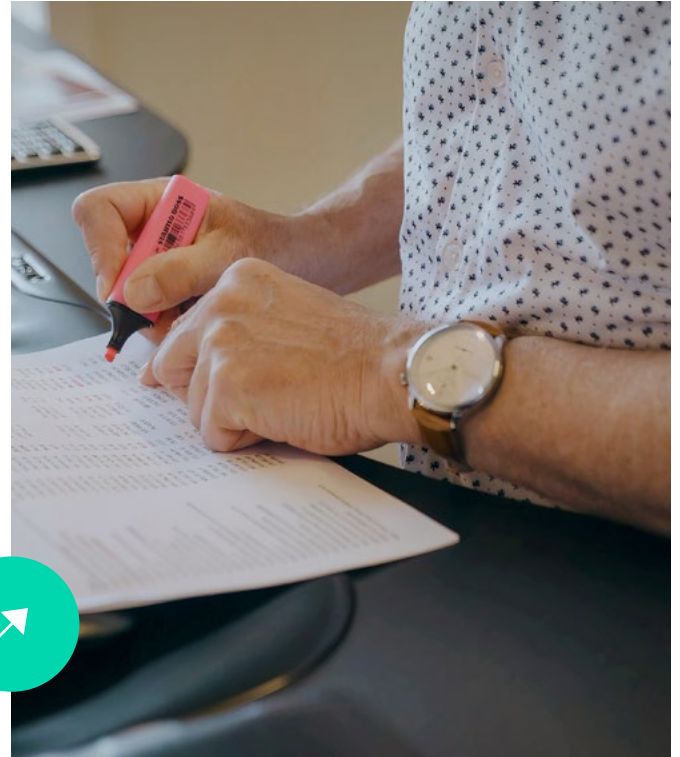


2.

OPTIMERING OG INNOVATION GÅR HÅND I HÅND

Som nævnt indledningsvist viser forskningen, at det at arbejde ambidekstralt, dvs. med både at optimere/effektivisere den eksisterende forretning og udvikle og innovere gennem nye initiativer, ofte er en udfordring for netop SMV'er. Dette skyldes dels, at den nødvendige organisatoriske arkitektur er forskellig alt efter, om man arbejder med effektivisering eller innovation og dels de omkostninger og ledelsesmæssige udfordringer, der kan være ved at arbejde parallelt.

Ved at træne evnen til at navigere mellem **validering** af optimerings- og effektiviseringspotentialer og **eksploring** af innovative ideer samt **implementering** og **skalering** af forretningspotentialer, er projektet Gentænk NU! lykkes med hurtigt at komme frem til at få afprøvet ideer og nedbringe usikkerheder i initiativer.



2.1.

SKAB VÆRDI VED AT OPTIMERE OG INNOVERE DIN FORRETNING

Den ambidekstrale tilgang sigter mod at skabe balance imellem optimering og innovation. Hvordan man finder frem til den optimale balance afhænger af flere faktorer, herunder virksomhedens specifikke strategiske situation i forhold til f.eks. branche, konkurrence og markedets krav. Det er derfor op til hver enkelt virksomhed at finde sin egen balance her.

Der er flere veje til at fremme et ambidekstralt fokus i SMV'er. Det kan f.eks. være ved at etablere tværfunktionelle teams med ansvaret for at udvikle nye ideer og initiativer, at implementere åbne innovationsprocesser, at samarbejde med eksterne partnere og at udnytte digitale teknologier til at øge hastighed og omfang af innovation. I Gentænk NU! har vi f.eks. arbejdet med midlertidige teams, som blev sammensat til at arbejde med det konkrete initiativ på tværs af virksomheden.

Optimering	Innovation
<p>Optimering er et grundvilkår for at drive forretning. Der skal således hele tiden arbejdes med at optimere og effektivisere den eksisterende forretning. Dette kan f.eks. omfatte forbedring af driftsprocesser, kundeservice, kvalitets- og omkostningsstyring.</p>	<p>Innovation er afgørende for at fremtidssikre virksomhedens konkurrenceevne. Ved at eksperimentere med nye ideer og teknologier kan man opdage nye markedssegmenter, differentiere sig fra konkurrenterne og identificere nye vækstmuligheder. Innovation hjælper med til at tilpasse sig skiftende forbrugerbehov, teknologiske fremskridt og markedstrends.</p>

2.2.

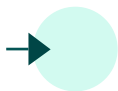
MED STRATEGISK FORANKRING SIKRES SYNERGI TIL VIRKSOM- HEDENS MÅL

Strategisk forankring af initiativer betyder, at de er koblet til virksomhedens overordnede strategi og således bidrager til virksomhedens overordnede mål. Basalt set skal et initiativ kunne spores tilbage til strategien og være rodfæstet i denne.

Strategisk forankring af initiativer kan sikres gennem en proces, som starter med at skabe overblik over virksomhedens forretningsmodel, dens strategiske kontekst (den omverden virksomheden agerer i) og med kortlægning af trends, f.eks. ændringer i branche-dynamikken og/eller kundepræferencer, som kan påvirke forretningen nu og i fremtiden.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at have såvel et **udefra-og-ind perspektiv** som et **indefra-og-ud perspektiv**, da begge perspektiver kan indeholde potentialer for optimering og innovation.





UDEFRA-OG-IND

Udefra-og-ind perspektivet kræver dybtgående indsigt i og forståelse af f.eks. kundernes hverdag, præferencer og værdikæder samt trends, der kan påvirke virksomheden både positivt og negativt på den korte og/eller lange bane. Kort sagt bygger udefra-og-ind perspektivet på, hvad der sker rundt om virksomheden, at være nysgerrig ift. kundernes behov, og hvordan markedet og branchen former sig på baggrund af kundernes skiftende præferencer.



INDEFRA-OG-UD

Indefra-og-ud perspektivet er typisk lettere at afklare, da det indebærer at forstå sig selv. Den øvelse er ofte intern og kan foretages sammen med bestyrelse, ledelseslag og repræsentanter fra de enkelte afdelinger. Et eksempel kunne være afdækning af ejerens personlige motivationer, som at "jeg vil gerne gå på pension inden længe, og derfor skal vi fokusere på indtjening på bekostning af udvikling" (se kapitel 6 for en dybere introduktion til strategiske motivationer). Yderligere vil motivationer her typisk være drevet af virksomhedens kapabiliteter, styrker og interne udfordringer f.eks. i produktionen eller i at imødekomme eksisterende kunders krav.

At have overblik er ikke i sig selv tilstrækkeligt til at sikre den strategiske forankring, men følges processerne i Gentænk NU-metoden (se kapitel 6) får du hjælp til følgende:

- At opbygge en portefølje af initiativer.
- At trykprøve initiativernes relevans for virksomhedens strategi.
- At sikre tidlig ressourceallokering afstemt efter jeres formåen og initiativets vigtighed.
- At skabe konkrete kommunikerbare planer.
- At udarbejde prototyper og foretage dataindsamling.
- Løbende at følge op på initiativer.
- Afdækning af behov for at tilføre yderligere nødvendige kompetencer.

HVORDAN REDUCERES RISICI OG USIKKER- HEDER

3



3. HVORDAN REDUCERES RISICI OG USIKKERHEDER

Ethvert initiativ er forbundet med usikkerhed. Typisk medfører optimeringsinitiativet, hvor sammenhængen mellem den indsats initiativet kræver og den effekt, det vil skabe, en lavere grad af usikkerhed end innovationsinitiativet. Ved innovationsinitiativet er sammenhængen mellem indsats og effekt ofte sværere at vurdere. Der kan være mange årsager til, at vi gerne vil reducere usikkerheder i vores projekter, men den primære er oftest, at vi vil undgå sunk cost.

SUNK COST: 3 MÅDER TIL AT REDUCERE DEM PÅ

En sunk cost er en omkostning, som er tabt, og som ikke kan genvindes. Når der investeres tid og/eller ressourcer i et

initiativ, er der en risiko for, at det bliver sværere at skifte kurs eller at opgive initiativet. Vi har som mennesker indirekte – i hvert fald psykologisk – forpligtet os på initiativet, og det kan gøre det svært at foretage de nødvendige ændringer i et strategisk initiativ. For at undgå sunk cost er det vigtigt at skabe klare mål fra starten og løbende holde øje med effekterne af initiativet. På den måde undgås det at smide flere **gode ressourcer** efter et **dårligt initiativ**, som ikke leverer de effekter, som ønskes.

Overordnet er der tre handlinger, som løbende skal overvejes for at undgå sunk cost.

Tabel 1	Fortsæt	Tilpas	Pensioner
Hvornår	Initiativet leverer de effekter, som ønskes.	Initiativet leverer delvis de ønskede effekter, men måske ikke i den forventede størrelsesorden. Eller muligheden for at initiativet kan skabe større værdi et andet sted.	Initiativet leverer minimal eller ingen af de ønskede effekter. Effekterne lever ikke op til den indsats, som initiativet kræver.
Handling	Fortsæt initiativet. Den lagte plan følges og eksekveres. Nye risici som opstår, når initiativet skrider fremad, imødekommes løbende.	Tilpas initiativet, f.eks. til en anden målgruppe eller i et andet design end den tænkte løsning.	Stop og send initiativet på pension. Opsummér læringer og forankr dem, så de kan bruges fremadrettet.

3 GRUNDLÆGGENDE TYPER AF USIKKERHEDER

For at kunne vurdere om et initiativ skal **fortsætte, tilpasses** eller **pensioneres**, skal det sikres, at initiativets usikkerheder adresseres. Usikkerheder i initiativer kan grundlæggende opdeles i 3 typer:

1) ATTRAKTIVITET

Vil målgruppen, f.eks. kunder, medarbejderne eller partnere, have det?

2) GENNEMFØRLIGHED

Kan det lade sig gøre, kan vi bygge det, og kan det rent faktisk bruges?

3) RENTABILITET

Kan vi tjene penge på det, og/eller får vi den ønskede effekt?

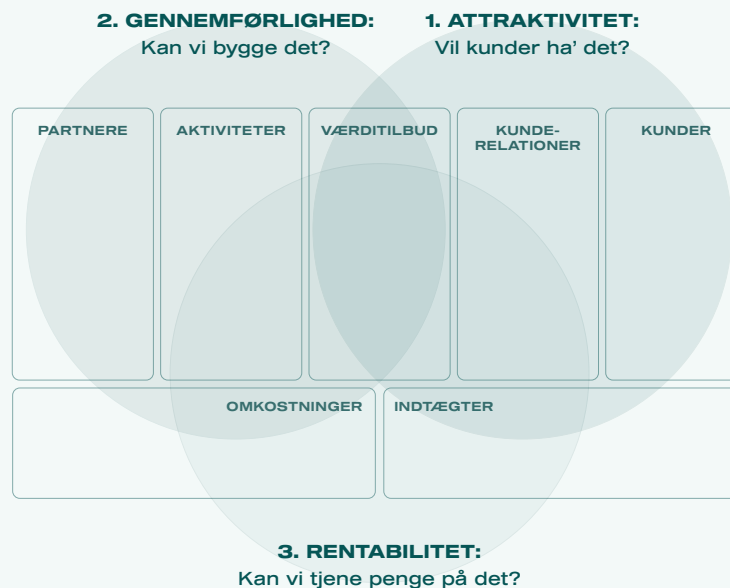
Ovenstående gælder både for interne initiativer som f.eks. optimering af allerede eksisterende processer, hvor jeres medarbejdere kan betragtes som initiativets kunder og effekten af indsatsen som jeres indtjening og for eksternt fokuserede initiativer som f.eks. udvikling af nye produkter eller services. Se uddybende forklaring på de tre typer af usikkerheder på de følgende sider.

Der vil ved gennemførelsen af ethvert initiativ akkumuleres ny læring og viden ift. initiativets antagelser. Nogle antagelser har karakter af risici, som er de antagelser, som er

kendte allerede ved opstarten af initiativet, og som kan adresseres tidligt i forløbet. Andre antagelser har karakter af usikkerheder, som ikke er kendte ved starten af initiativet og derfor løbende skal adresseres, imens der arbejdes med initiativet.

Hvilke risici og usikkerheder der er vigtige at adressere først, vil være forskelligt fra initiativ til initiativ og fra virksomhed til virksomhed. Det er derfor vigtigt at kortlægge de vigtigste usikkerheder i starten af arbejdet med initiativet og herefter løbende teste og forholde sig til usikkerheder og risici for derved at sikre, at initiativet er på rette vej. Det vigtige er her at have for øje, at risici og usikkerheder kan reduceres ved konstant at fokusere og måle på effekten af initiativet (Se kapitel 7 – kvalificeringsworkshop).

I afsnit 3.1-3.3. vil de tre typer af usikkerheder, der er nævnt ovenfor, blive gennemgået.



3.1. ATTRAKTIVITET: VIL KUNDERNE HAVE DET?

Denne type af usikkerhed handler om, hvorvidt et produkt, en service, et koncept eller en ide er attraktiv og relevant for medarbejdere, brugere eller kunder. Usikkerhed kan her omfatte ændringer i forbrugerpræferencer og markedstrends, hvilket kan påvirke efterspørgslen og accepten af produktet eller tjenesten. Der bør være stor fokus på, om initiativet har tilstrækkelig attraktivitet. Eksempler på usikkerheder:



UDVIKLING AF NYE PRODUKTER OG SERVICES

Ved udviklingen af nye produkter og services er det vigtigt at få valideret, at den potentielle kunde rent faktisk har det behov/problem, som det indledningsvis antages at produktet/service skal løse, og at kunden vil betale penge for at få det løst. Dernæst er det vigtigt at få afdækket, om kunden vil købe produktet/service og til den pris, som det tænkes at produktet/service er værd. Yderligere er det en god ide at undersøge, hvor store omkostningerne er for kunden ift. at gå fra den eksisterende løsning til en ny løsning?

UDVIKLING AF NYE INTERNE PROCESSER

Her er kunden typisk din egen virksomhed, og usikkerhederne kan derfor ligge i, om medarbejderne vil eller formår at købe ind på ideen og de evt. afledte konsekvenser af ændringerne.

UDVIKLING AF NYE FORRETNINGSMODELLER

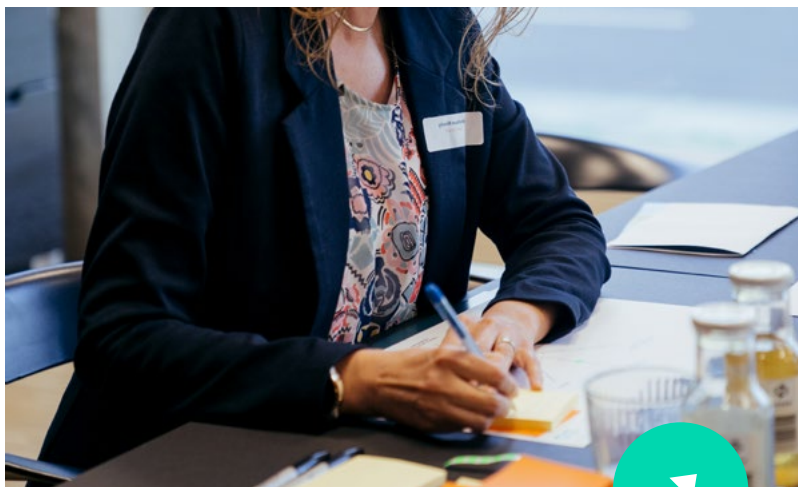
Der er klare købssignaler fra kunderne til et nyt produkt og/eller en ny service, men der er usikkerhed om, hvilke salgsmodeller der skal anvendes, f.eks. om produktet/service skal sælges via abonnement, direkte til kunderne eller gennem et grossist-/distributørled. Usikkerheden kan også gå på, om jeres virksomhed kan lykkes med udelukkende at have en online-relation til jeres kunder og dermed også udelukkende have online-kanaler.

GO-TO-MARKET PÅ NYE PRODUKTER OG SERVICES

Her kan usikkerhederne være, om et nyt produkt/en ny service markedsføres med de rigtige salgsmarketingargumenter, om det er de rigtige salgskanaler, om produktet/service er positioneret optimalt ift. konkurrenter og om alternativer både mht. pris, kommunikation og salgsmode.

3.2. GENNEMFØRLIGHED: KAN DET LADE SIG GØRE, OG KAN VI BYGGE DET?

En anden usikkerhed kan være, om initiativet kan gennemføres. Her skal fokus være på at vurdere, om det er teknisk, operationelt og organisatorisk muligt at implementere en proces, at udvikle et produkt eller at gennemføre et nyt projekt. Usikkerheder i forbindelse med gennemførelsen kan omfatte teknologiske udfordringer, ressourcemæssige begrænsninger og kompleksitet ved at integrere systemer eller processer. Eksempler på usikkerheder:



TEKNISK

Er initiativet teknisk muligt, f.eks. er data præcise nok, er prototypen skalerbar til virkelig størrelse, er det muligt at tilgå internettet hos kunden etc.?

LEVERANDØRER OG PARTNERSKABER

Kan leverandørerne overhovedet levere den ønskede kvalitet og i de ønskede mængder? Kan partnere understøtte initiativet, og er snitfladerne afstemt sådan at værdiskabelsen sikres for både virksomheden og partnere?

KOMPETENCER

Er kompetencerne til at udvikle, servicere og drifte løsningen og implementere den til stede i virksomheden?

ORGANISATORISK

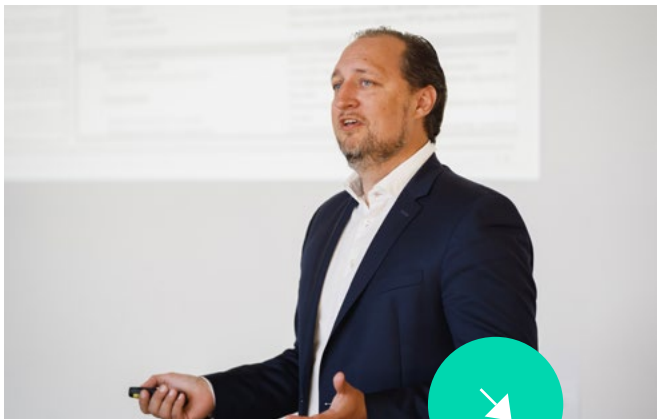
Er organisationen klar til omstillingen, og er virksomheden i stand til at løfte initiativet på tværs af forretningsmodellen?



3.3.

RENTABILITET: KAN VI TJENE PENGE PÅ DET, OG/ELLER FÅR VI DEN ØNSKEDE EFFEKT?

Spørgsmålet om rentabilitet kræver en analyse af, om en ide kan generere tilstrækkelig økonomisk fortjeneste i forhold til omkostningerne. Usikkerheder i forhold til rentabilitet kan bl.a. involvere skiftende markedsforhold, ændringer i produktionsomkostninger og variabler i salgsprognoser. Eksempler på usikkerheder:



Den følgende case fra projektet er et eksempel på, hvordan man kan arbejde med at nedbringe risici og usikkerheder samt hurtigt og billigt afklare potentiale og grad af realisme i et initiativ. Se case på næste side.

OMKOSTNINGER

Er omkostningerne rigtig beregnet, og er estimerne valide?

Kan der være skjulte omkostninger, som vi ikke kender til?

Hvilke omkostninger er der forbundet med skalering?

Hvordan ser likviditetstrækket ud for år 1, 2, 3?

Hvad koster det at få en kunde?

Er økonomien til stede i virksomheden, eller skal der findes ekstern finansiering?

INDTÆGTER

Hvor stort er markedet, og hvordan vil markedet udvikle sig?

Hvor tit køber kunden?

Hvad vil kunderne betale?

CASE: TECH INVENT A/S

**EJERSTRUKTUR:**

Ejerledet

ANTAL ANSATTE:

32

ETABLERET:

2008

HVOR:

Skanderborg

**OM VIRKSOMHEDEN**

Tech Invent A/S er en ingeniørvirksomhed med en innovativ tilgang til udførelse af projekter, og som anses som en pålidelig rådgivnings- og udviklingspartner inden for maskinbranchen. De udbyder en bred vifte af ydelser, herunder maskin- og produktudvikling, teknisk projektledelse, beregninger og analyser samt testopstillinger og dataopsamling. Foruden klassiske rådgivningsydelser designer og bygger Tech Invent A/S også skræddersyede produktionsmaskiner.

HVAD VISER CASEN?

Casen er et eksempel på, hvordan man metodisk kan arbejde sig igennem en liste af ideer, nedbringe risici og usikkerheder samt hurtigt og billigt afklare potentiale og graden af realisme i et initiativ.

BAGGRUND

Tech Invent A/S havde flere ideer og koncepter, som potentielt kunne skaleres til selvstændige forretninger. Virksomheden ville gerne undersøge potentialerne i de forskellige koncepter, inden de satte fuld damp under et eller flere af dem. Der var dog forskellige tekniske og kommercielle usikkerheder i hvert enkelt koncept, og selvom de havde udviklet prototyper til flere koncepter, var det uklart, hvilke der potentielt kunne skaleres både teknisk og kommercielt.

PROCES

I Gentænk NU! arbejdede Tech Invent A/S med at udvælge og prioritere deres konceptideer og afdække de 3 usikkerheder:

01. VIL KUNDERNE HAVE DET?

02. KAN VI BYGGE DET?

03. KAN VI TJENE PENGE PÅ DET?

EFFEKT

Inden for en periode på ca. 6 måneder fik Tech Invent A/S valideret deres business case. De fandt dog ud af, at deres første initiativ ikke i praksis kunne løse kundens udfordring og valgte derfor at pensionere deres vision om at skabe en ny selvstændig forretning på basis af dette initiativ. Imidlertid var kundens udfordring reel, og potentialet var derfor stadig det samme, så Tech Invent A/S arbejder nu, sammen med en kunde, på at udvikle en ny løsning.

Den proces, som de har været igennem i projektet, var følgende:

GENNEMGANG AF IDE-PORTEFØLJE, INITIALE BUSINESS CASES OG PRIORITERING:

Hvilke koncepter har vi, og hvilke tror vi har størst potentiale? I forløbet diskuterede de omfanget af problemer, dvs. hvem har et problem, og hvor stort er problemet for dem? Herefter udvalgte de det koncept, der på papiret havde størst potentiale. Mange ideer blev valgt fra, fordi de vurderede, at hyppigheden for køb/genkøb/abonnement ikke var høj nok til, at der var et kommercielt potentiale.

UDVIKLING AF FORRETNINGSMODEL SAMT KORT-LÆGNING AF USIKKERHEDER:

Dernæst udviklede de en 1. udgave af en forretningsmodel for det valgte koncept, og der blev drøftet forskellige muligheder for valg af prismodel, kanaler, ejerskab etc. Forretningsmodellen tjente som afsæt for at finde frem til de antagelser, som skulle bekræftes for at være sikker på, at det var en god ide.

INTERVIEWS OG RESEARCH:

Antagelserne blev delt op i hhv. kundevendte og tekniske antagelser. Herefter interviewede de kunder for at få valideret omfanget af problemer og blive klogere på den kontekst, løsningen skulle bruges i. Kort sagt validerede de, at den initiale business case holdt vand og potentialet var interessant.

Endelig udarbejdede Tech Invent A/S en matematisk model for at undersøge, om konceptet overhovedet kunne bygges og fungere. Det viste sig ikke at være tilfældet, og business casen var derfor ikke valid.

TILPASNING:

Tech Invent A/S valgte herefter at tilpasse konceptet og bygge det som et projekt i den eksisterende forretning. Derudover indgik de et samarbejde med en potentiel kunde om udvikling af konceptet.

FORRETNINGS- EKSPERIMENTER: KORT VEJ FRA IDE TIL EKSEKVERET INITIATIV

4



4. FORRETNINGSEKSPERIMENTER: KORT VEJ FRA IDE TIL EKSEKVERET INITIATIV



Mange SMV'er er ofte udfordret på ressourcer, og det er derfor vigtigt, at et strategisk initiativ kan eksekveres hurtigt, så det kan skabe økonomisk værdi f.eks. i form af besparelser eller øgede indtægter. Gentænk NU-projektet har derfor fokuseret på, hvordan man hurtigst muligt validerer og realiserer potentielle effekter af et forretningsinitiativ.

Hastighed og fokus er vigtigt, da store lange projekter typisk lider under, at ressourcerne bliver brugt andre steder i organisationen, mens små korte projekter i højere grad kan indfri effekter hurtigere.

FOKUSSKIFT: FRA LEVERANCE TIL EFFEKT

I klassisk projektledelse er der typisk fokus på leverancen og på, om leverancen skaber værdi, når den er gennemført og leveret. Nye tilgange til projektledelse, som f.eks. Agile² og Half Double, har derimod fokus på løbende værdiskabelse og stræber efter at skabe værdi, mens initiativet eksekveres, dvs. også under gennemførelsen af projektet. Formålet er at sikre, at et initiativs effekter løbende realiseres og dermed også validerer initiativet. Selvom et initiativ kan tage lang tid at eksekvere, skal dets effekter helst kunne indfries løbende og hurtigt. Hvornår noget er hurtigt, er naturligvis forskelligt fra branche til branche, fra virksomhed til virksomhed og fra initiativ til initiativ. I Gentænk NU-projektet har virksomheder i nogle tilfælde høstet og/eller valideret værdi af et initiativ allerede efter få uger som f.eks. i casene World Translation A/S, s. 38 og Vigsø A/S, s. 94.

Processerne i Gentænk NU! består af et mix af tilgange til ide- og forretningsudvikling, dog med Design Thinking⁴ og Lean Startup⁵ som de dominerende ift. at konkretisere og validere initiativer. Begge tilgange har som mål at udvikle innovative produkter og ydelser, men med forskellige fokusområder og metoder. I Gentænk NU! er tilgangene tilpasset, så de også kan bruges til eksekvering af optimeringsinitiativer. Overordnet er projektets tilgang og redskaber inspireret af projektet Half Double⁶, hvorfra et redskab som eksempelvis værdikortet stammer.

PRIMÆR LEVERANCE: DESIGN, EKSEKVERING OG TILPASNING

Som beskrevet er en hurtig validering af initiativer essentiel for at undgå sunk cost og dermed unødigt tids- og ressourceforbrug. I Gentænk NU! har virksomhederne arbejdet med at designe og visualisere et første udkast på en ydelse/et produkt for dermed så tidligt som muligt at kunne gå i dialog med deres målgruppe. Ved at udvikle testbare visuelle versioner af initiativet er det muligt at få konkret feedback fra kunderne om deres behov og interesse for produktet/ydelsen, ligesom deres feedback også kan udgøre værdifulde input til den videre udvikling.

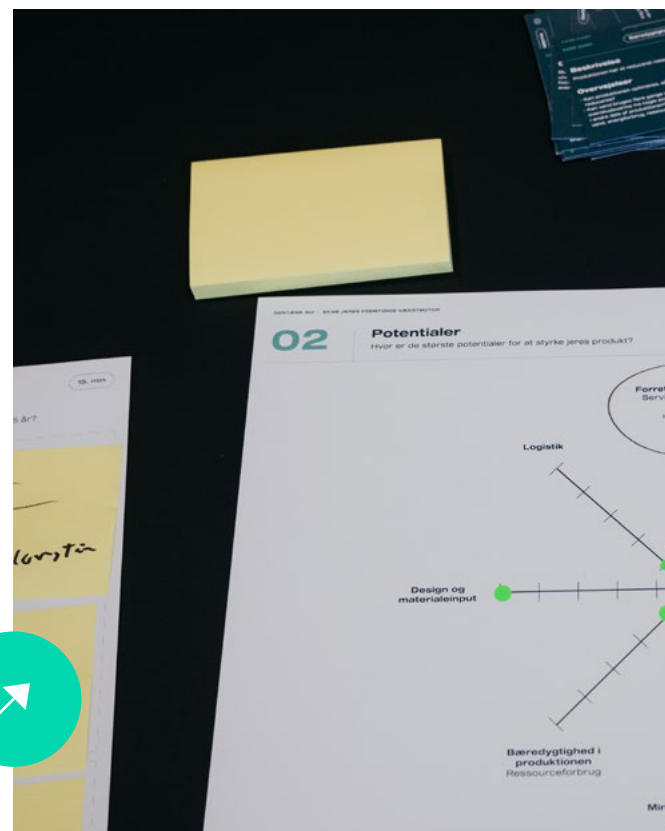
Et forretningseksperiment⁷ kan have mange former og formål. Som inspiration har vi beskrevet nogle af de typer af valideringer, der er arbejdet med i projektet.

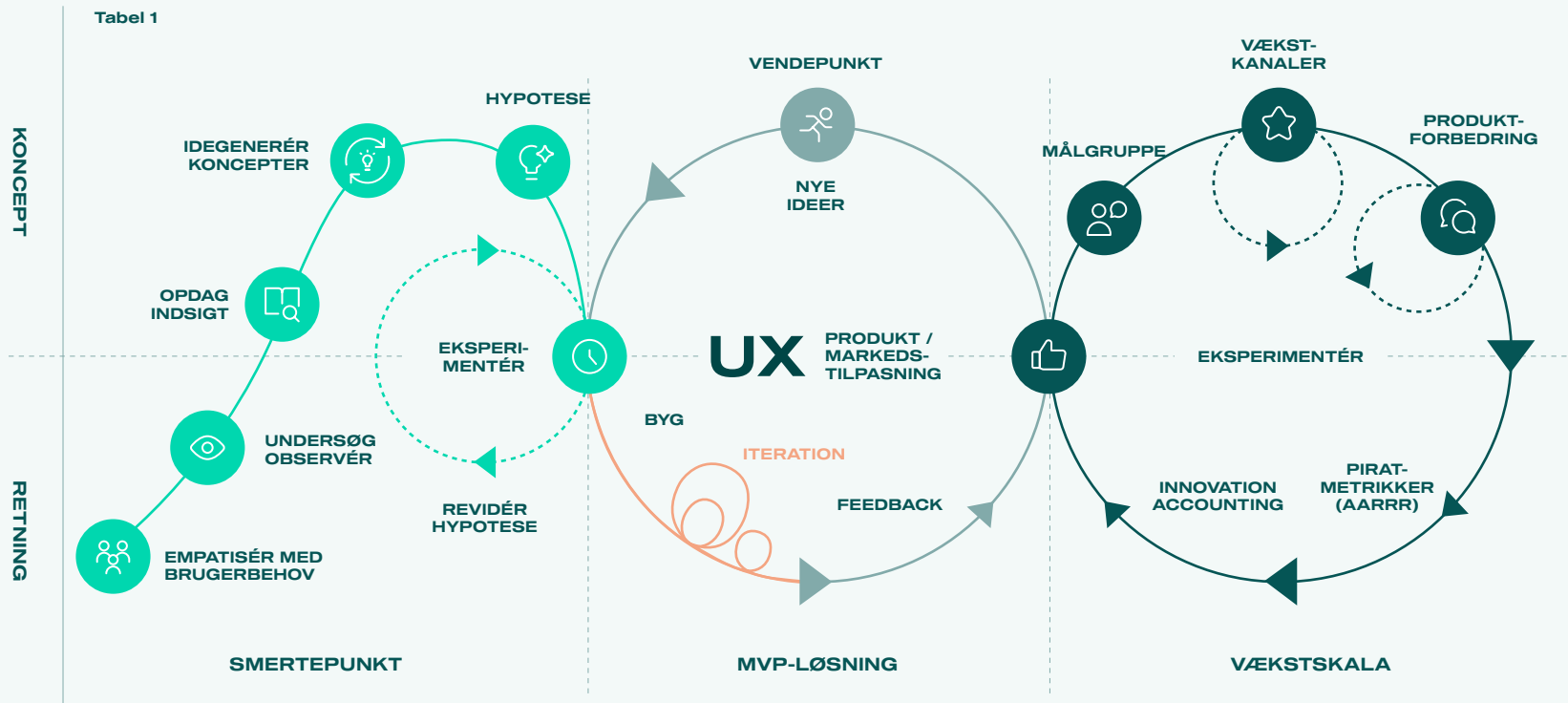
Forretningseksperimentet skaber klarhed om projektets effekter og størrelsen og kan dermed bidrage med data til at skabe beslutningsgrundlag for, hvorvidt initiativet kan leve op til det antagede potentiale⁸.

- Interview med kunder med det formål at undersøge, om en potentiel målgruppe rent faktisk **har** og **prioriterer** det problem, som virksomheden ønsker at løse.
- Design af marketingmaterialer til et nyt produkt, f.eks. emballage, et teknisk datablad eller 3D video, som visualiserer produktet. Materialerne vises til udvalgte kunder, inden de produceres for at finde ud af, om de bliver modtaget som det var tiltænkt.
- Design af de vigtigste skærme til et nyt softwareprodukt, som kan testes på kunder eller evt. egne medarbejdere.
- Test af en ny proces eller måde at håndtere en given opgave på ved at teste den på den mindst mulige opgave eller mindst mulige antal medarbejdere.

DET TEORETISKE FUNDAMENT: DESIGN THINKING, LEAN STARTUP, AGILE

Beslutningen om, hvilke forretningsinitiativer der skal gennemføres, beror på en kortlægning af, hvor meget vi ved om initiativets effekt (den værdi initiativet forventes at skabe). Det teoretiske grundlag, som Gøntænk NU! trækker på for at udvælge og designe forretningsinitiativer, er beskrevet i tabel 01. Og består primært af **Design Thinking**, **Lean Startup** og **Agile**. De tre teorier arbejder sekventielt og har til formål at levere værdi hurtigt og skabe et godt grundlag for beslutningstagning.





▲ Udarbejdet med inspiration fra bl.a. Gartner, 2016

4.1. DESIGN THINKING

Design Thinking har problemløsning som sit omdrejningspunkt. Derfor er fokus på at forstå brugerens behov og udvikle løsninger, der tager højde for disse behov. Metoden bygger på kreativ problemløsning i en proces, hvor man hurtigt udarbejder prototyper og tester de forskellige løsninger. Design Thinking anvendes ofte i design af brugergrænseflader, men kan også anvendes i udvikling af andre produkter og tjenester.

4.2. LEAN STARTUP

Lean Startup fokuserer på at skabe en bæredygtig forretningsmodel gennem hurtig tilpasning på baggrund af forretningseksperimenter. Formålet er at minimere risici og ressourceforbrug ved at teste og validere hypoteser gennem mindre eksperimenter og prototyper. Lean Startup er ofte anvendt i opstart af nye virksomheder eller ved udvikling af nye produkter.

4.3. AGILE

Agile er en fleksibel tilgang til eksekvering, som hovedsageligt bruges i softwareudvikling. Agile fremmer selvorganiserende teams, hyppige leverancer, kontinuerlig kommunikation og hurtig tilpasning af ændringer. Metoden prioriterer mennesker og interaktioner over processer og redskaber, ligesom den understøtter evnen til at reagere agilt på ændringer og feedback i løbet af udviklingsperioden.

CASE: WORLD TRANS- LATION A/S

EJERSTRUKTUR:

Ejerledet

ANTAL ANSATTE:

41

ETableret:

2005

Hvor:

Tilst

Worldtranslation

**OM VIRKSOMHEDEN**

World Translation A/S er et bureau, der leverer oversættelser til internationale virksomheder. De tilbyder skræddersyede løsninger til deres kunder. Deres team og netværk af oversættere hjælper virksomheder med at nå ud på tværs af internationale grænser. Ud over oversættelse tilbyder de SEO-optimering, maskinoversættelse, korrekturlæsning, layout og grafisk design samt uddannelse inden for teknisk dokumentation. Virksomheden har et globalt netværk af sprogspecialister og anvender moderne teknologi til at sikre fejlfrie og omkostningseffektive oversættelser.

HVAD VISER CASEN?

Casen viser, hvordan man løbende kan arbejde med at realisere effekter og dermed sikre, at initiativet leverer på de områder, der indledningsvist blev kortlagt og antaget.

BAGGRUND

World Translation A/S deltog i Gentænk NU! med et mål om at øge indtjeningen på deres kerneforretning. Inden igangsættelse af et egentligt initiativ havde de identificeret, at især stigende omkostninger var et punkt, som kunne optimeres enten i form af øget grad af outsourcing eller effektivisering. I kraft af, at dette var identificeret som et af flere væsentlige punkter til at øge indtjeningen, havde flere forskellige løsninger været drøftet uden at skabe klarhed over, hvad der ville være den bedste.

PROCES

I Gentænk NU! ønskede World Translation A/S derfor hjælp til at opstille og be- eller afkræfte centrale hypoteser om den mest effektive vej til at optimere indtjeningen.

Indledningsvist blev opgaverne segmenteret i størrelse og kompleksitet. Derefter gennemførte virksomheden basale analyser om omkostninger samt dækningsbidrag og dækningsgrad. Analyserne gav dels et benchmark at arbejde ud fra, dels et indblik i at især én type af opgaver havde lav dækningsgrad. Da det ikke var en mulighed at skære disse opgaver fra, blev processerne kortlagt og effektiviserings- og automatiseringspotentialer identificeret.

Følgende potentialer blev identificeret: Nedbringelse af antallet af gange en projektleder involveres, automatisering af delprocesser med software og udlicitering af opgaver til øvrige medarbejdergrupper.

For at sikre fremdriften var der efter hvert tiltag indlagt en opfølgning med teamet i Gentænk NU!. Agenda for disse møder var fast: beskrivelse af proces, resultater, udfordringer og næste skridt.

Ved at bryde initiativet ned i mindre dele sikrede World Translation A/S, at de skabte den ønskede effekt, uden at de tidligt i implementering af initiativet bandt unødvendigt mange ressourcer på et ikke-valideret grundlag.

Den proces, som de har været igennem i projektet, var følgende:

INTERVIEWS MED MEDARBEJDERE

Indledningsvist undersøgte World Translation A/S mulighederne for at simplificere og uddelegere opgaverne ved at inddrage medarbejdere gennem interviews og sparring ift. udviklingen af mere enkle processer.

DESIGN OG UDRULNING AF PILOTPROJEKT

Dernæst implementerede de et pilotprojekt, hvor de nye forenklede og delvist automatiserede processer blev testet. Perioden for pilotprojektet var 30 dage. Med en måling af effekten før og efter piloten fik de et indblik i, hvorvidt effekten af de nye processer gav grundlag for en skalering af initiativet.

SKALERING

Med en databaseret validering af initiativet havde virksomheden nu et reelt grundlag for at rulle implementeringen af de forenklede processer ud på flere typer af opgaver og igangsætte opdatering af software-systemer, der kunne understøtte de nye processer.

EFFEKT

Resultaterne fra pilotprojektet var, at de automatiserede og effektiviserede processer gav et løft på 4 % på den samlede dækningsgrad på udvalgte opgaver. Mere nævneværdigt gav det et løft på ca. 40 % på de opgaver, som havde en særlig lav dækningsgrad. Samtidigt holdt teamet øje med kvaliteten og kundetilfredsheden. Piloten validerede de nye processer, og det blev derfor besluttet også at implementere dem på andre typer af opgaver.

Endelig viste det sig også, at løsningen med udlicitering af opgaver ikke gav den ønskede effekt, og det blev af den grund sat på hold.

DEL II

HVORDAN ARBEJDER MAN EFTER GENTÆNK NU- METODEN?



GENTÆNK NU-METODEN

Som beskrevet har Gentænk NU-metoden fokus på at eksekvere initiativer, som både har karakter af optimering – f.eks. at drive sin eksisterende forretning hurtigere, mere effektivt eller på en større skala – og innovation – f.eks. tilpasning eller generering af helt nye produkter, strukturer, indtægtsstrømme – ud fra et mål om enten at gøre virksomheden modstandsdygtig ift. forandringer eller at udnytte forandringer i forretningsmiljøet til at skabe nye forretningsmuligheder.

Er du ny i arbejdet med at eksekvere initiativer, anbefaler vi, at der arbejdes med enten optimering eller innovation i stedet for at arbejde med begge dele på en gang. Uanset om der arbejdes med optimering og innovation serielt eller parallelt, er det vigtigste i denne sammenhæng, at der arbejdes med de initiativer, som kan levere den største værdi inden for en given tidsramme på f.eks. 6, 24 eller 36 måneder.

Processen for workshop i Gentænk NU-metoden er opbygget efter nedenstående struktur og er den samme, uanset om man arbejder med optimering eller innovation.

Ved at arbejde efter Gentænk NU-metoden konkretiseres, designes, testes og eksekveres de forretningsinitiativer, der skaber størst værdi og muligheden for hurtigt at pensionere de initiativer, som viser sig ikke at skabe værdi. Ideer og løsninger testes for at lære og blive klogere og ikke for at bevise, at de er rigtige. Det gælder både i starten af initiativet og mens det drives fremad. Kort opsummeret kan det udtrykkes:

01. STRATEGIWORKSHOP (KAPITEL 6)

Afdækning af motivationerne for og en strategisk fundering af jeres initiativer.

02. KVALIFICERINGSWORKSHOP (KAPITEL 7)

Valg af initiativer og ønskede effekter, samt hvilket team der skal være med til at drive initiativet.

03. GENNEMFØRELSE AF SPRINTS (KAPITEL 8)

Hurtige processer, som skaber overblik og udgangspunkt for yderligere handlinger og udvikling af prototyper.

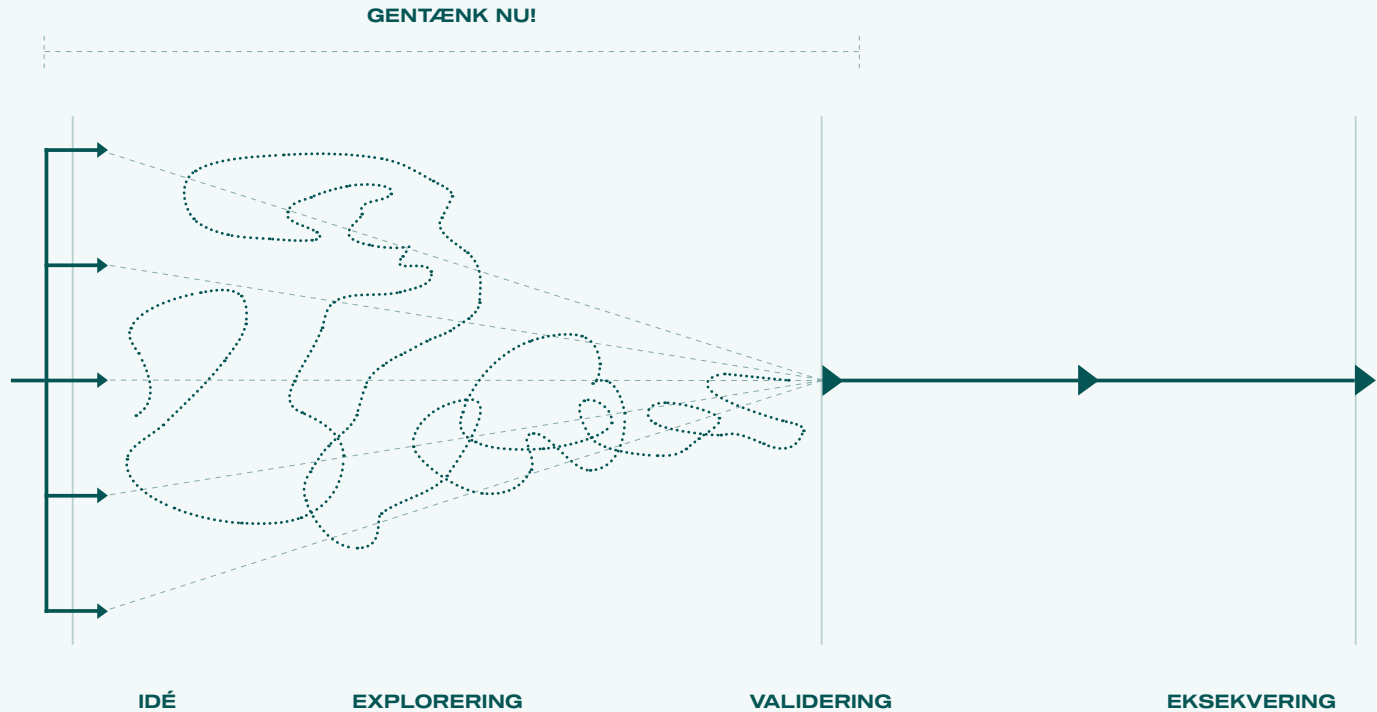
04. TEST, EKSEKVERING OG POTENTIEL SKALERING

Gennemførelse af test af prototype, tilpasning, eksekvering og evt. skalering beskrives under de forskellige sprints og indgår ikke som et selvstændigt kapitel.

“Design som om du har ret, test som om du tager fejl!”

Er der udelukkende positiv feedback på et forretningseksperiment, kan man med fordel spørge sig selv, om initiativet er testet på en måde, hvor der er gjort tilstrækkeligt for ikke at være forudindtaget ift. bekræftelse af ideen eller løsningen. Kort sagt, har testen været kritisk nok over for ideen og løsningen?

Ud over at gennemgå de fire oven for nævnte skridt kommer DEL II også med forslag til, hvordan man kan optimere samarbejde, lede processer og skabe en god teamsammensætning. Alt i alt beskriver Del II, hvordan man skaber de bedste forudsætninger for at lykkes med at arbejde efter Gentænk NU-metoden.



01

STRATEGI- WORKSHOP

Motivationer og
strategisk fundering

02

KVALIFICERINGS- WORKSHOP

Kvalificering og
fastlæggelse af team

03

SPRINT

Afstemning og 1. udkast
på en potentiel løsning

04

TEST OG EKSEKVERING

Hurtige eksperimenter
med test og version 1.0
af løsningen

PROCESLEDELSE, TEAMSAMMEN- SÆTNING OG FACILITERING

5



5.

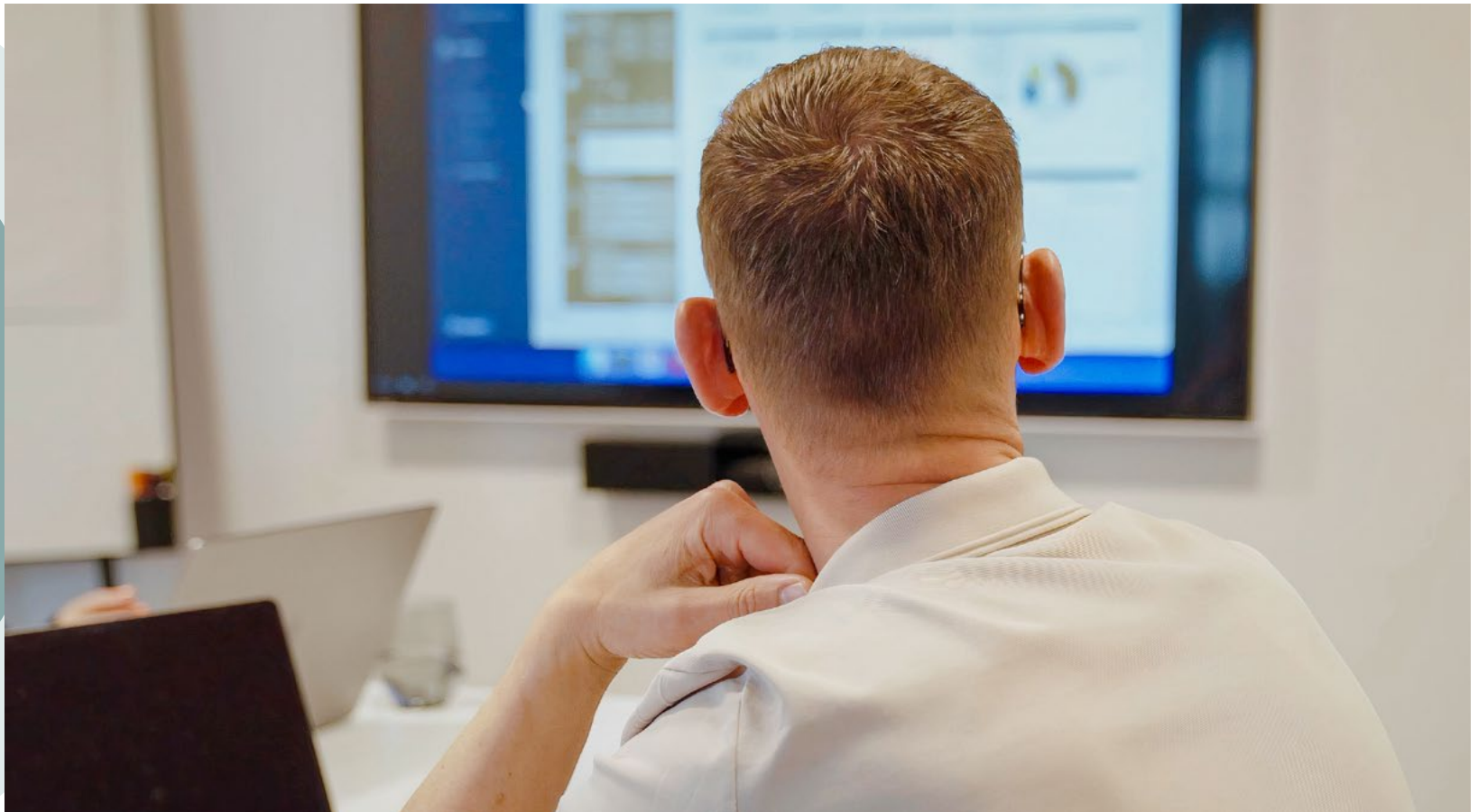
PROCESLEDELSE, TEAMSAMMEN- SÆTNING OG FACILITERING

Inden workshops eller sprints afvikles, er der nogle generelle overvejelser, som med fordel kan gøres for at opnå størst udbytte af arbejdet. Dette kapitel gennemgår, hvordan en potentiel procesleder og facilitator klædes på til deres roller, som hhv. er:

- Proceslederens rolle er at drive initiativet fremad, dvs. at sørge for at booke workshops samt sikre inddragelse af relevante interessenter.
- Facilitatorens rolle er at afvikle de enkelte workshops og sprints og sørge for, at de skaber grobund for de leverancer, som initiativet kalder på, herunder f.eks. fælles forståelse af et problem, kortlagte processer, udvalgte ideer til mulige løsninger m.fl.

Afhængig af ressourcer kan procesleder og facilitator være én og samme person. Kapitlet tjener som inspiration til, hvordan man kan skabe en god proces samt tips og tricks til god facilitering af workshops og sprints.





5.1. PROCESLEDERENS ARBEJDE: AT LEDE PROCESSEN

Arbejdet med de fleste initiativer – uanset om de har karakter af optimering eller innovation – indeholder **åbne og lukkede** faser. I de åbne faser er det primære mål at bringe nye ideer og indsigter i spil og i de lukkede faser at afgrænse og foretage effektive beslutninger på baggrund af intuition, viden og/eller data. Ethvert initiativ har derfor faser, hvori man **åbner et initiativ op ved at generere ideer og prototyper, og lukker det ned med tests og træffer beslutning om initiativets videre vej**, f.eks. om man skal fortsætte, tilpasse eller pensionere initiativet.

At gøre sig bevidst om (og dermed kunne kommunikere), hvornår initiativet er i en hhv. åben eller lukket fase hjælper til at definere, hvad der skal ske i processen, hvem der skal være med hvornår, og hvordan fremdrift af initiativet sikres. Derved bliver det nemmere at vurdere, om initiativet kalder på flere nye ideer eller på, at der træffes en beslutning om retningen på initiativet. Yderligere hjælper skelnen mellem åbne og lukkede faser faciliteringen (eller facilitatoren) af workshops og sprints med at afstemme flyvehøjden på drøftelserne og dermed kunne guide deltagerne til, hvornår de skal tænke store tanker, og hvornår de skal arbejde med en mere analytisk og rationel tilgang.

Proceslederen har (i samarbejde med facilitatoren) typisk hovedansvaret for at planlægge de workshops og sprints, der er nødvendige for at få initiativet til at lykkes.

For at sikre at der også er fokus på initiativet, når dagligdagen melder sig, kan det være gavnligt at visualisere denne del og dermed synliggøre, hvilke deltagere og interessenter der er relevante at involvere hvornår, og hvad de skal bidrage med. Planen kan selvfølgelig ændre sig alt efter, hvordan initiativet skrider frem, og nye muligheder og usikkerheder dukker op.

5.1.1. PRAKTISK PROCESLEDELSE

Procesledelse handler i korte træk om at lede mennesker og processer i en ønsket retning inden for en given ramme. Det kræver overblik og perspektiv over det samlede initiativ, og det kan hjælpes på vej af nogle konkrete redskaber, som præsenteres herunder:

VISUALISER PROCESSEN FRA BEGYNDELSEN

Allerede ved opstarten af et initiativ bør der være en ide om, hvordan processen skal forløbe. Derfor anbefaler vi, at man visualiserer processen fra start til slut med alle de workshops og sprints og potentielle leverancer, som er kendte. Der skal selvfølgelig være plads til forandring og justeringer undervejs, f.eks. når eventuelle tests af prototyper på leverancer kræver, at udfordringer løses eller indfries anderledes end først antaget. Et fleksibelt og læringsorienteret mindset er derfor vigtigt for at sikre, at initiativet tilpasses pba. den læring, der opnås undervejs.



HAV STYR PÅ ALT DET PRAKTISKE

Så snart der er udvalgt initiativer, kan deltagerne til de forskellige sprints og følgende møder med fordel indkaldes. På den måde sikres, at ressourcer er booket, og at initiativet er på deltagernes radar. Derudover anbefaler vi, at man opretter en log for hver workshop/sprint, hvori følgende kan indgå:

AKTIVITET

Beskrivelse af aktiviteten

TIDSPUNKT

Hvornår er aktiviteten?

FORMÅL

Hvad er formålet med aktiviteten?

RESULTATER

Beskrivelse af aktiviteten

INDHOLD

Hvad skal der ske i aktiviteten?

NÆSTE SKRIDT

Beskrivelse af hvad der sker herefter.

FORVENTNINGER

Hvilke forventninger er der til deltagerne før, under og efter aktiviteten?

Loggen kan bruges som en overordnet rapporteringsskabelon til andre i virksomheden.

5.1.2. SÆT DET RIGTIGE HOLD – INVOLVERING AF DE RIGTIGE MENNESKER PÅ DE RIGTIGE TIDSPUNKTER

Det er afgørende for en god proces og succesfuld eksekvering, at det rigtige hold sættes så tidligt som muligt. Vi ser ofte, at ejerleder tager ansvaret for at drive og eksekvere et initiativ og dermed, foruden sit driftsansvar, også bliver procesleder, facilitator og projektleder. Det er dog sjældent hensigtsmæssigt, da det kan være svært for ejerlederen at finde den tid, det kræver at drive initiativer ved siden af ansvaret for den daglige drift, og ejerlederen kan let blive en flaskehals. Derfor er det afgørende, at flere personer er med til at drive, facilitere og eksekvere et initiativ. Derudover kan der, afhængigt af initiativet, være brug for at inddrage eksterne aktører, f.eks. eksperter, kunder, eksisterende samarbejdspartnere og potentielle leverandører. Hvornår holdet, som skal drive og eksekvere initiativet, sættes, afhænger af virksomheden og af det enkelte initiativ. Det kan gøres både før og efter kvalificeringsworkshoppen (se kapitel 7) alt afhængigt af, hvor specifikke drøftelserne har været inden denne.

Den, som skal lede processen og facilitere workshops og sprints, er naturligvis vigtig, men det rigtige hold, som på sigt også skal eksekvere initiativet, er helt afgørende for

at lykkes med initiativet. I Gentænk NU! var det et krav, at minimum to personer fra hver virksomhed deltog i projektet for netop at skabe bedre vilkår for fremdrift. Effekten af dette er senere bekræftet via forskningsresultaterne fra projektet. Virksomhederne i projektet valgte i gennemsnit at involvere 3,15 personer i forløbet.



TEAMET FRA VIRKSOMHEDEN

Alt afhængigt af hvor stor virksomheden er, og hvor rod-fæstet en projektmodel som denne arbejder efter, kan det være forskelligt, hvem der skal involveres i processen. Holdet, som deltager i sprints, skal som minimum bestå af 2 personer, som dækker følgende roller for initiativet:

Én person med beslutningsmandat

Denne persons rolle er at sikre og bane vejen for værdiskabelsen, dvs. den strategiske forankring af initiativet. Det betyder, at initiativet skal vurderes i forhold til den overordnede forretningsstrategi, nye trends eller krav fra den omverden, som det taler ind i. En ide i sig selv skaber ingen værdi – den skal eksekveres for at tilføre værdi, og derfor skal vedkommende med beslutningsmandat sikre, at de rette ressourcer til at realisere initiativet er til rådighed, og at det bliver bragt i spil i den øvrige forretning. I Gentænk NU-metoden er denne person og rolle særlig vigtig i strategi- og kvalificeringsworkshopen (se hhv. kapitel 6 og kapitel 7 for de to workshops).

Én projektleder

Alt afhængigt af jeres virksomheds størrelse og organisation indtager projektlederen typisk rollen som både procesleder og facilitator og på sigt også som projektleder i forhold til at sikre, at initiativet eksekveres.

Projektlederens rolle er at drive udviklingen af projektet, og har derfor ansvaret for at holde fokus på at udforske og udfordre, stille spørgsmål og turde fejle og sikre, at initiativet leverer værdi.

Én person med en dyb faglig kompetence

Denne persons rolle er at udvikle og kvalificere ideerne. Er denne ressource ikke tilgængelig in-house, kan der med fordel inddrages eksterne eksperter, som qua deres faglige kompetencer kan bidrage med specialistviden, udfordre ideer og løsninger samt vurdere, om de er realistiske og understøttet godt nok med data.

Foruden ovenstående roller kan der med fordel også involveres de medarbejdere, hvis arbejde initiativet vil have indflydelse på for også at få deres ideer og perspektiver på initiativet. Det kan f.eks. være sælgere eller kundesupport, som har direkte kontakt til kunderne eller administrative medarbejdere, som f.eks. håndterer samarbejdspartnere.

5.2. WORKSHOPS- OG SPRINT-FACILITATOR: SÆT DEN GODE RAMME

Alle workshops og sprints kræver en tovholder. Én som kan facilitere og sikre, at der er en klar struktur, retning og progression. Facilitatorens rolle er at sørge for, at workshops og sprints afvikles bedst muligt og leverer de nødvendige resultater og leverancer, for at initiativet drives fremad. I den rolle er det vigtigt at have forståelse for initiativet i dybden, for processen og at gøre sig nogle generelle overvejelser før, under og efter workshops og sprints afvikles. Overordnet skal facilitatoren sørge for, at følgende er opfyldt:



FORSTÅ MÅLENE

Facilitatoren skal have en klar forståelse af mål og sikre, at både tekniske, brugermæssige og forretningsmæssige effekter bliver drøftet i forbindelse med, at løsningerne udarbejdes. Det er vigtigt at have en klar plan og at sikre, at processer og diskussionerne bidrager til at nå målene.

SKABE EN TRYK ATMOSFÆRE

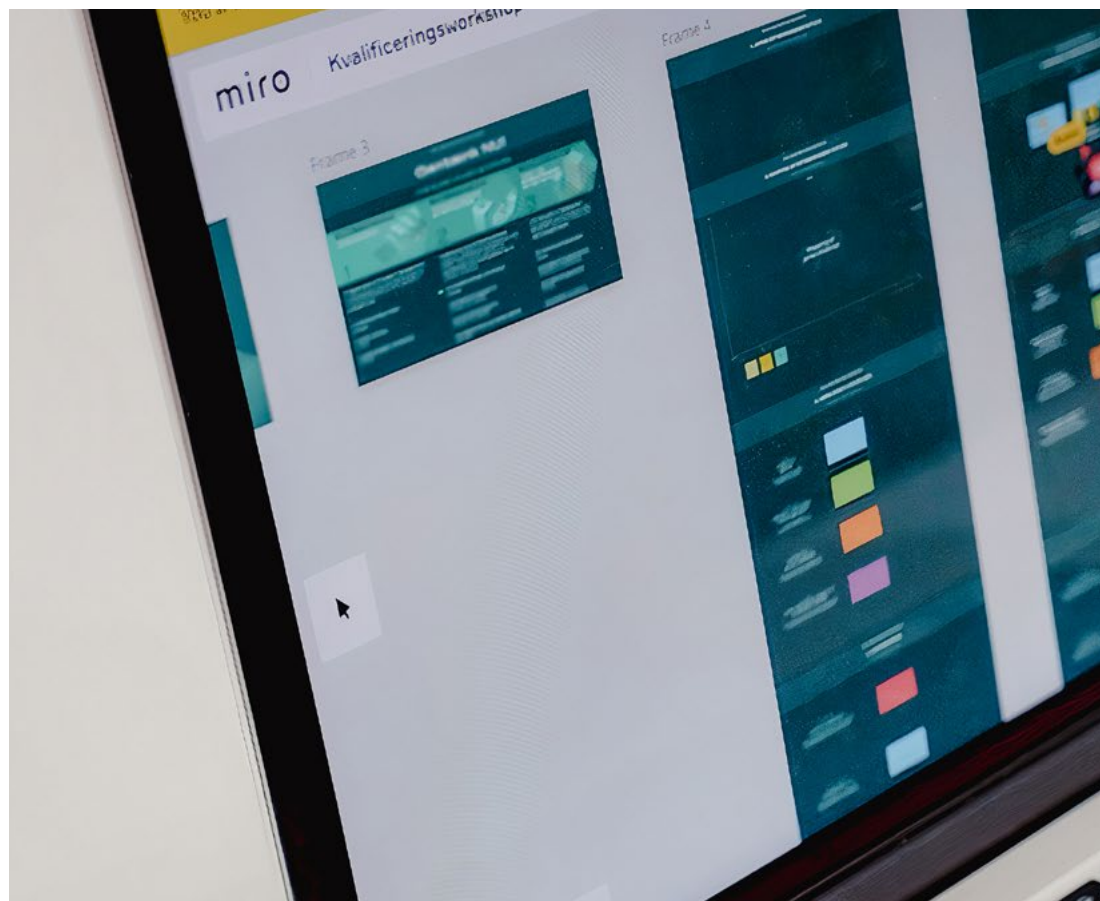
En facilitator skal være opmærksom på at skabe en tryk og positiv atmosfære ved at fordre en afslappet og uformel stemning, lytte til deltagerne og skabe en åben og respektfuld dialog.

FREMME SAMARBEJDE

En facilitator kan hjælpe med at fremme samarbejde og kommunikation mellem deltagerne ved at tilskynde til dialog og feedback og skabe strukturerede øvelser og aktiviteter, der opmuntrer til samarbejde.

TILPASSE SIG DELTAGERNE

En facilitator skal også være opmærksom på deltagerne og tilpasse sin tilgang og stil til deres behov og præferencer, f.eks. ved at tilpasse aktiviteter og øvelser til deltagerne og sikre, at alle får en chance for at bidrage og deltage.



En førstegangs-facilitator kan bruge følgende forslag til yderligere forberedelse:

ØV DIG

Øv dig på at lede aktiviteter og øvelser, så du føler dig mere sikker og komfortabel med din rolle som facilitator.

VÆR ÅBEN FOR FEEDBACK

Vær åben for feedback fra deltagerne, og vær villig til at tilpasse din tilgang, hvis det er nødvendigt.

FØLG OP

Følg op med deltagerne efter workshoppen/sprintet for at få feedback og lære af deres erfaringer, så du kan forbedre din fremtidige facilitering.

5.2.1. FACILITERING: FØR, UNDER OG EFTER EN WORKSHOP ELLER ET SPRINT

For at sikre en god workshop- og sprint-oplevelse for deltagerne kan facilitatoren generelt tænke over følgende punkter før, under og efter afviklingen:

FØR:

- Definer klare mål og succeskriterier for workshoppen/sprintet.
- Forbered en klar plan: Lav en klar plan for, hvordan workshoppen/sprintet skal forløbe, og sørg for at have alle de nødvendige materialer og ressourcer på plads fra start – f.eks. post-its, tuscher, stemme-mærkater (dot-votes) – eller i en digital udgave at have forberedt online-redskaber, eksempelvis Miro Boards.

UNDER:

- Skab en tryk og kreativ atmosfære, hvor alle deltagers ideer og input høres og værdsættes.
- Brug visuelle redskaber (se kapitel 8 Sprint for de forskellige redskaber som inspiration), der hjælper jer til at tænke kreativt.
- Sørg for at holde momentum og motivation høj, så deltagerne fortsætter med at bidrage aktivt.
- Sørg for, hvis workshoppen varer længe, at bryde den op med pauser og alternative arbejdsformer, f.eks. walk and talks.

EFTER:

- Sammenfat og del resultaterne fra workshoppen/sprintet med alle deltagere og evt. andre relevante interessenter.
- Evaluer workshoppens og/eller sprintets proces, og identificer områder, der kan forbedres til fremtidige workshops og sprints.
- Generelt er det vigtigt at have en åben og fleksibel tilgang til processerne i de forskellige workshops og sprints og at være villig til at tilpasse sig og justere undervejs. Det er også vigtigt at have fokus på at skabe konkrete resultater og handlingsplaner (se f.eks. 9.3 Strategisk handleplan og 9.6 Effektroadmap), som hjælper jer til at drive jeres initiativer fremad.

5.2.2. ARBEJDSMETODE: ARBEJD-ALENE-SAMMEN

Alle workshops og sprints (som er beskrevet i kapitlerne 6, 7, og 8) tager udgangspunkt i, at deltagerne arbejder sammen som et hold ud fra metoden arbejd-alene-sammen. Metoden kombinerer fordelene ved at arbejde alene med fordelene ved at arbejde sammen med andre. Metoden indebærer, at alle deltagere først arbejder med deres individuelle ideer og derefter deler ideerne med de andre i gruppen. Denne tilgang medfører typisk et højere niveau af feedback, vidensdeling og samarbejde og giver ofte bedre løsninger og resultater. Når det at arbejde alene og arbejde sammen med andre kombineres, fører det til en mere dynamisk og produktiv arbejdsproces, som af deltagerne forhåbentligt vil opleves som mere engagerende og motiverende.

Proces for arbejd-alene-sammen-metoden

1. Notér dine ideer	2. Del	3. Stem	4. Prioriter
Alle deltagere noterer deres ideer på post-its uden at tale sammen for dermed at undgå at præge hinanden.	Del hvad hver især har noteret. På den måde sikrer I, at hver deltager bidrager, og at alle ideer kommer med.	Stem på de ideer, som I hver især tror mest på.	Prioriter jeres ideer alt efter, hvor mange stemmer de har fået.

STRATEGIWORKSHOP: MOTIVATIONER, OVERBLIK OG STRATEGISK HANDLEPLAN

6



6. STRATEGIWORKSHOP: MOTIVATIONER, OVERBLIK OG STRATEGISK HANDLEPLAN

Den strategiske forankring af initiativer er essentiel for at sikre, at initiativerne er koblet til den overordnede strategi og bidrager til virksomhedens overordnede mål.

Strategiworkshoppen kan være første skridt i forhold til at skabe en pipeline af værdiskabende initiativer og til at sikre, at et givent initiativ taler ind i den eksisterende strategi. Hvis det ikke allerede står fuldstændigt klart, hvilke initiativer der kan skabe størst værdi, anbefaler vi at starte med en strategisk drøftelse af jeres initiativer. Vi ved fra praksis, at strategi ofte bliver associeret med en omfattende, kompleks og tidskrævende proces, som kræver indsigt i og forståelse af virksomheden og dens kontekst.

I en verden hvor forretningsmiljøet konstant forandres, er det imidlertid vigtigt, at den strategiske proces matcher forandringshastigheden.

Derfor indeholder Gentænk NU-metoden en strategiworkshop, som dels hjælper til at konkretisere, hvilke motivationer der ligger bag de forskellige initiativer, dels bidrager til at sikre den strategiske forankring af disse, og endelig skaber den grundlag for at drøfte alternative initiativer.

WORKSHOP OVERBLIK

Optimering og/eller nyudvikling af interne processer som f.eks.:

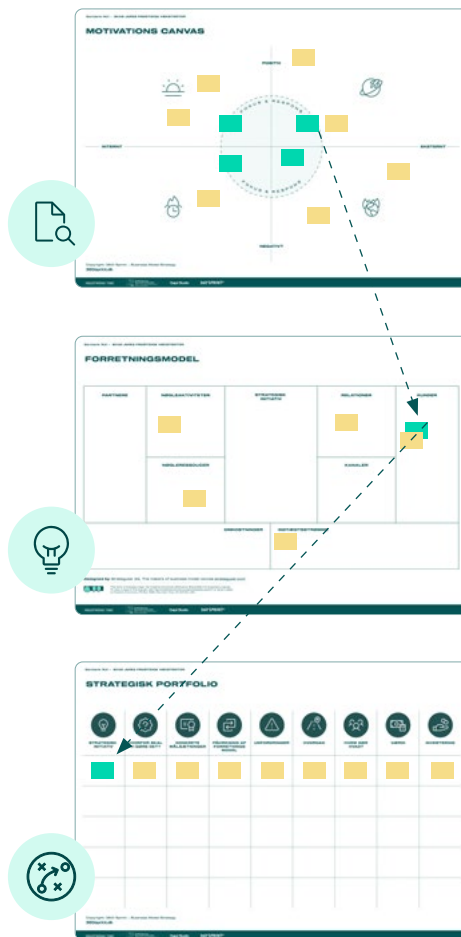
- At skabe overblik over motivationer og muligheder.
- At udvælge og prioritere initiativer.

Hvem	Hvornår	Hvorfor	Typisk prototype	Typisk test	Tid
Ejerleder og ledere evt. bestyrelse.	<p>a) Når der er behov for at arbejde med strategien pga. skift i virksomhedens strategiske kontekst.</p> <p>b) Når nye initiativer, der kan styrke forretningen, overvejes.</p> <p>c) Når der skal prioriteres mellem forskellige initiativer.</p>	Workshoppen hjælper med at drøfte muligheder samt skabe overblik over, hvilke initiativer der skaber størst værdi.	Den strategiske handleplan kan i sig selv udgøre en prototype på en fremskrivning af virksomhedens fremtid.	Intern drøftelse med medarbejdere eller ekstern drøftelse med eksperter og trusted advisors.	180 min.

WORKSHOPPEN BLIVER TYPISK BRUGT TIL:

Denne workshop består af i alt 3 trin og tager udgangspunkt i ledelsens motivationer. Motivationer er de faktorer, der driver enkeltpersoner eller teams til at handle og yde deres bedste for at opfylde eller nå virksomhedens opgaver og mål. I SMV'er er det ofte ejerlederens motivation og intuition, der sætter retningen for virksomhedens strategiske udvikling.

F.eks. kan et kommende salg af virksomheden medføre, at ejerlederen fokuserer på optimering af indtjening frem for at afsøge nye muligheder i form af nyt produktionsudstyr eller investering i andre virksomheder.



01 KORTLÆGNING AF MOTIVATIONER

Brug motivations-kanvasset til at drøfte og kortlægge de interne, eksterne, positive og negative motivationer. Ved at bruge kanvasset får man skabt et visuelt overblik over, hvilke motivationer der er vigtigst, og man får derudover et godt grundlag for at kommunikere omkring dem, ligesom det gør det nemt at genbesøge dem.

02 FORRETNINGSMODEL-KANVAS

De motivationer, som man ønsker at handle på, udgør kernen i initiativerne. Ved hjælp af forretningsmodel-kanvasset kan disse efterfølgende konkretiseres yderligere.

03 STRATEGISK HANDLEPLAN

Til sidst samles de valgte initiativer i en strategisk handleplan. Den strategiske handleplan er et simpelt værktøj, som viser de vigtigste nedslagspunkter for hvert initiativ, f.eks. succeskriterier, målsætninger, risici/usikkerhed, investering og værdi.



TRIN 01: KORTLÆGNING AF MOTIVATIONER

Først identificeres alle deltageres motivationer ved hjælp af de fire dimensioner i motivations-kanvasset. Dernæst foretages en prioritering af, hvilke motivationer der er de vigtigste. Gennem drøftelserne i denne øvelse skabes et 360°s overblik over de motivationer, som danner rammen om virksomhedens fremadrettede udvikling.

Vælg 1-3 strategiske responser ud, som skal drøftes videre i workshoppen. Regn med at bruge ca. 30-60 minutter på at gennemarbejde hver respons.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: MOTIVATIONS-KANVAS

Introduktion til motivations-kanvas

Et motivations-kanvas hjælper med at kortlægge de interne, eksterne, positive og negative motivationer. I midten af kanvasset er området "fokus og respons". Her listes de strategiske responser.

Hvad kan motivations-kanvasset bruges til?:

- Brug det, hvis der er tvivl om, hvad der er vigtigst at reagere på i virksomhedens situation.
- Brug det, hvis der er tvivl om, hvilke initiativer der skal arbejdes med.
- Brug det, hvis der er tvivl om, hvorvidt et allerede udvalgt initiativ er det rigtige.

Motivations-kanvasset kan være med til at skabe en drøftelse, som viser et andet billede af jeres virksomheds situation end umiddelbart antaget.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. Gennemgå de 4 typer af motivationer

Drøft og udfyld de fire rum i motivations-kanvasset: internt positivt, internt negativt, positivt eksternt, negativt eksternt.

02. Prioritering og udvikling af strategisk respons

Drøft og beslut sammen, hvilke motivationer der er stærkest i de fire rum, og træk dernæst de vigtigste ind i cirklen i midten af kanvasset (ledelsesrummet), og skab på den måde et overblik over de potentielle strategiske responser for hver af de fire typer af motivation.

En strategisk respons er det initiativ, der skal til for at imødekomme en motivation. F.eks. kunne en strategisk respons til den negative eksterne motivation "virksomheden er presset af stigende priser" være "Simplificering af processer".

Materialer:

- Printet motivations-kanvas eller tegnet model på et whiteboard.
- Post its til at notere motivationer, fokus og strategiske responser på.

EKSEMPLER PÅ OG INSPIRATION TIL KORTLÆGNING AF MOTIVATIONER

Kortlæg motivationerne ved hjælp af kanvasset. Start med de internt positive motivationer, dernæst de internt negative, de eksternt positive og til sidst de eksternt negative.

01. INTERNT POSITIVE

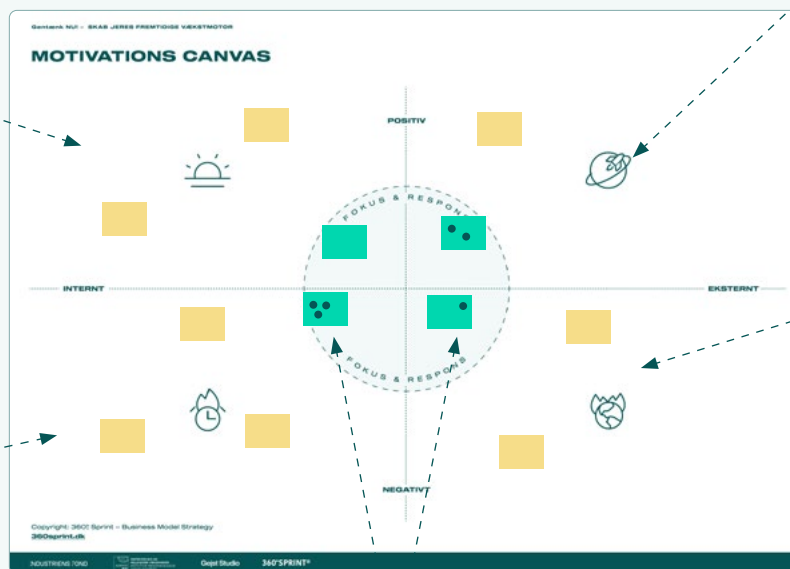
Her drøftes, hvad det er, virksomheden gerne vil opnå. Ved at drøfte de internt positive motivationer opnås forståelse af, hvad det er, der gør det sjovt at gå på arbejde, og hvad der driver deltagerne i workshoppen. De internt positive motivationer kan være økonomiske faktorer, gennemførelsen af en mission eller noget helt tredje.

Brug sætningen:
"Vi vil lykkes med"

02. INTERNT NEGATIVE

Er der noget, som halter hos virksomheden, som f.eks. forhindrer virksomheden i at forfølge dens motivationer? De internt negative motivationer kan f.eks. være udfordringer i interne processer, organisation, økonomi eller andre gnidningspunkter.

Brug sætningen:
"Vi vil ændre..."



05. FOKUS OG RESPONS

Overvej og beslut, hvilke motivationer der er stærkest i de fire rum, træk de vigtigste ind i cirklens i midten af kanvasset (ledelsesrummet), og oplyst potentielle handlinger for hver enkelt af dem. Det er ikke nødvendigt at have motivationer af alle fire slags.

03. EKSTERNT POSITIVE

Kortlæg de eksternt positive motivationer. De kan f.eks. være nye markedsmuligheder, nye segmenter, partnerskaber og trends.

Brug sætningen:
"Vi vil indtage rollen som (positionering i markedet) ..."

04. EKSTERNT NEGATIVE

Kortlæg de eksternt negative motivationer. De eksternt negative motivationer kan være risici eller hæmmende i markedet, f.eks. øget konkurrence, recession, bemanning eller andet, som skal imødekommes.

Brug sætningen:
"Vi skal imødekomme..."



TRIN 02: FORRETNINGSMODEL

Placer en udvalgt strategisk respons fra motivations-kanvasset i forretningsmodellen. Drøft de 9 felter i modellen ift., hvordan hvert felt bliver påvirket af den enkelte motivation. Denne drøftelse skal sikre, at hver strategisk respons bliver tænkt igennem på tværs af virksomheden, og hvad denne får af betydning for f.eks. virksomhedens organisation, kunder og kanaler.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: FORRETNINGSMODEL-KANVAS

Introduktion til forretningsmodel-kanvas

Business Model Canvas er en visuel repræsentation af en virksomhed. Kanvasset består af 9 byggesten, som alle er forbundne.

Kanvasset kan bruges på mange forskellige måder f.eks. til kortlægning af den eksisterende forretningsmodel, optegning af nye forretningsmodeller eller til at forstå et initiativs påvirkning af den eksisterende forretningsmodel.

Højre side af kanvasset, dvs. værditilbud, relationer, kanaler, kunder og indtægtsstrømme, udgør forsiden af virksomheden. Det er typisk den del, kunderne ser. Venstre siden, dvs. nøgleaktiviteter, nøgleressourcer, partnere og omkostninger, udgør bagsiden af virksomhedens forretning.

Materialer:

- Printet Business Model Canvas.
- Post-its til at notere motivationer samt fokus og respons på.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. Udvælg de responser I vil arbejde med

Gennemgå hver af de udvalgte responser, og placer dem i hver deres forretningsmodel-kanvas.

02. Indflydelse på forretningsmodel

Drøft, hvordan de hver især påvirker de 9 forskellige felter i forretningsmodellen. Det er ikke sikkert, at en respons berører hele forretningsmodellen, men at kortlægge responsens indflydelse på virksomhedens forretningsmodel giver et indblik i, hvad den kræver på forskellige niveauer. Derudover vil en respons også altid påvirke økonomien i form af omkostninger og/eller indtægtsstrømme. Derfor bør der også foretages en vurdering af, om og i hvilket omfang de udvalgte motivationer/initiativer har effekt på forretningens indtjening og likviditet.

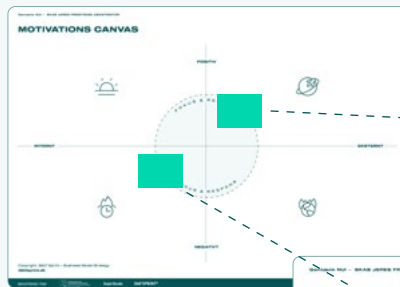
Hvad bruges en forretningsmodel til?:

- At skabe overblik over virksomhedens forretning.
- At visualisere og kortlægge initiativers påvirkning af forretningsmodellen.
- At onboarde nye medarbejdere eller eksterne samarbejdspartnere.

EKSEMPLER PÅ OG INSPIRATION TIL AT ARBEJDE MED FORRETNINGSMODEL-KANVAS

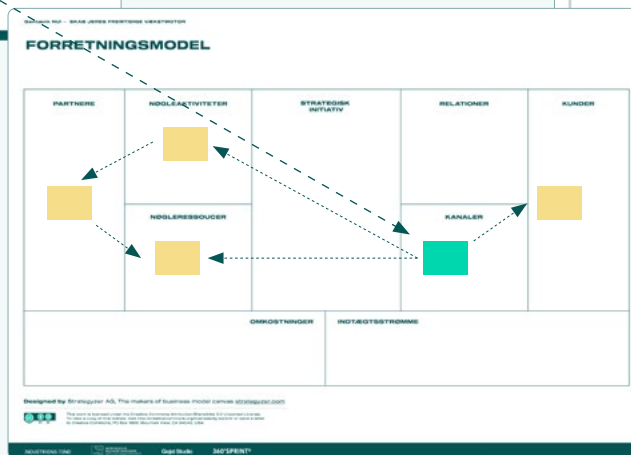
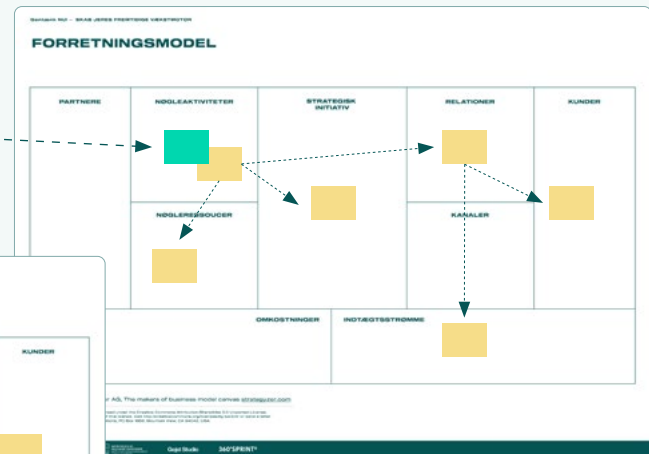
01.

Træk en udvalgt strategisk respons over i forretningsmodellen der, hvor den vil have sin mest tydelige manifestation.



02.

Gennemgå, hvordan den strategiske respons påvirker de andre byggesten i forretningsmodellen, og hvordan de indbyrdes påvirker hinanden.





TRIN 03: STRATEGISK HANDLEPLAN

Prioriter nu de strategiske responser, som er blevet gennemarbejdet i hver deres forretningsmodel, i en strategisk handleplan. På baggrund af drøftelserne i Trin 02 kan den strategiske handleplan nu udfyldes for hver af de udvalgte strategiske responser. Handleplanen hjælper til at lave en grov prioritering af, hvad der skal arbejdes med først, og hvem der skal gøre hvad.



Næste skridt

Kvalificer de strategiske initiativer efter den proces, der beskrives under Kvalificeringsworkshoppen i kapitel 7.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: STRATEGISK HANDLEPLAN

Introduktion til strategisk handleplan

Den strategiske handleplan hjælper med at kortlægge, visualisere og prioritere strategiske initiativer. Den strategiske handleplan beskriver strategiske initiativer på et overordnet niveau og giver et hurtigt overblik over strategiske initiativer.

Hvad kan en strategisk handleplan bruges til?:

- Brug den, hvis der er tvivl om, hvilke initiativer virksomheden skal arbejde med, og hvordan de prioriteres.
- Brug den til at have en indledende drøftelse om, hvad initiativet kræver, og hvilken værdi det potentielt kan skabe.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. Udvælgelse

Drøft, hvilke strategiske responser, der skal med i en strategisk handleplan.

02. Udfyld den strategiske handleplan

Gennemgå felterne i handleplan for hver af de udvalgte strategiske responser. Det er ikke sikkert, at alle felter kan udfyldes med det samme, da der måske er for mange usikkerheder, som først skal undersøges nærmere. Den strategiske handleplan kan ses som et katalog over udvalgte strategisk funderede ideer.

Materialer:

- Printet strategisk handleplan.
- Post-its til at notere de forskellige skridt i handleplanen.

KVALIFICERINGS- WORKSHOP: FOKUS PÅ VÆRDISKABELSE

7



7. KVALIFICERINGSWORKSHOP: FOKUS PÅ VÆRDISKABELSE

Før et af kapitel 8's sprints gennemføres, er det vores klare anbefaling, at de initiativer, der skal arbejdes med, kvalificeres. Derved sikres, at der er enighed om initiativets vision og mål, samt hvilke effekter det forventes at initiativet skal skabe. På den måde undgås forvirring eller uoverensstemmelser omkring udviklingen af potentielle løsninger i sprintet. Måske er der allerede i strategiworkshoppen defineret nogle effekter, som initiativet ønskes at skabe, ligesom disse kan være nedskrevet i en handleplan, men det er vores erfaring, at en dybere drøftelse af initiativerne er nødvendig for at sikre, at alle deltagere forstår dem og er enige i deres målsætning.

Kvalificeringsworkshoppen afvikles i Gentænk NU-metoden efter den strategiske workshop, men kan også sagtens afvikles uden.

WORKSHOPPEN BLIVER TYPISK BRUGT TIL

- Prioritering af initiativer.
- Afklaring af effekter og målsætninger.
- Udvikling af procesplan for det videre arbejde med et givent initiativ.

Hvem	Hvornår	Hvorfor	Typisk prototype	Typisk test	Tid
Ledergruppe og nøglemedarbejdere.	Når strategiske initiativer skal prioriteres og kvalificeres.	For at opstille en business case for et initiativ, kortlægge effekter og give et samlet overblik over initiativet og de største udfordringer.	-	-	90 minutter pr. strategisk initiativ.

WORKSHOP OVERBLIK



01 DEFINERING AF INITIATIVER

Start med at definere virksomhedens initiativer. Hvis de allerede er defineret gennem strategiworkshoppen, så tag udgangspunkt i disse. Defineringen sikrer, at alle deltagere har samme vidensgrundlag for at kunne byde ind i løbet af workshoppen.



02 PRIORITERING

Er der flere initiativer i spil, brug da værdi-/indsatsmatrixen til at prioritere og drøfte, hvilke initiativer der skal arbejdes med først.

03 EFFEKTKORT

Effektkortet hjælper med at stille skarpt på, hvilken værdi og effekt, initiativet forventes at skabe.



04 UDFORDRING OG SPØRGSMÅL

For at sikre en effektiv tilgang til at arbejde med initiativet fastlægges de centrale udfordringer for initiativet. Disse omformes til et centralt spørgsmål, som O5 "Proces for initiativet" skal besvare.



05 PROCES FOR INITIATIVET

For det udvalgte initiativ kan processen nu planlægges, og det kan besluttes, hvilket sprint og efterfølgende test der hurtigst vil flytte initiativet fremad.



TRIN 01: DEFINERING AF INITIATIVER

Start med at definere strategiske initiativer, der er udvalgt, eller tag udgangspunkt i dem, som er defineret gennem strategiworkshoppen. Defineringen sikrer en fælles forståelse og giver alle deltagere samme vidensgrundlag for at kunne deltage i workshoppen.

Brug nedenstående eksempel til at definere initiativerne.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. Bruttoliste over initiativer

Start med at lave en liste over strategiske initiativer. Strategiske initiativer kan have karakter af både optimering og innovation.

EKSEMPEL PÅ INITIATIV

Navn:

Giv initiativet et navn, som gør det nemt at tale om og forstå.

**Beskrivelse:**

Giv en kort beskrivelse af, hvad initiativet indeholder, så andre kan forstå det.

**Målgruppe:**

Hvem er de(n) primære målgruppe(r)?
Hvem bliver påvirket af initiativet, f.eks. kunder og medarbejdere?

**Værdi:**

Hvilken værdi antages det at initiativet kan skabe, f.eks. større omsætning, hurtigere support, styrket kunderelation og reduceret tid brugt på support?



INITIATIVETS NAVN

Beskrivelse af initiativet, f.eks.
simplificering af kvalitetskontrol eller
automatisering af tilbudsindhentning

Målgruppe:

Værdi:



TRIN 02: PRIORITERING

Selvom der allerede er foretaget en prioritering i den strategiske handleplan, så kan kvalificeringsworkshoppen – f.eks. grundet nye deltagere – medføre en anden prioritering af de strategiske initiativer end først antaget.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. Vurder initiativerne i forhold til værdi

Start med at placere initiativerne på værdiaksen. Vurder, hvilke initiativer der skaber høj værdi, og hvilke der skaber lav værdi for forretningen. Værdi er relativt og kan f.eks. være øget omsætning / kr. øre / tid sparet / nye kunder.

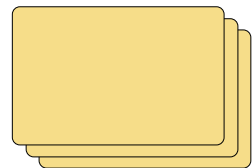
02. Vurder initiativerne i forhold til indsats

Dernæst placeres initiativerne på indsatsaksen i forhold til hinanden. Indsats er, hvor mange ressourcer / hvor meget tid / eller hvor mange penge det antages at initiativet kræver for at kunne eksekveres.

03. Udvælg et initiativ

Når initiativerne er placeret, er der skabt overblik over initiativernes værdi kontra den indsats, det kræver at indfri værdien. Vælg dernæst ét initiativ, som der skal arbejdes med i resten af workshoppen. Det er oftest en fordel at vælge det initiativ, der skaber høj værdi med en lav indsats. Hvis virksomheden har kapacitet til at arbejde med flere initiativer samtidig, kan deltagerne i workshoppen opdeles i grupper, som arbejder med hver deres initiativ i resten af workshoppen.

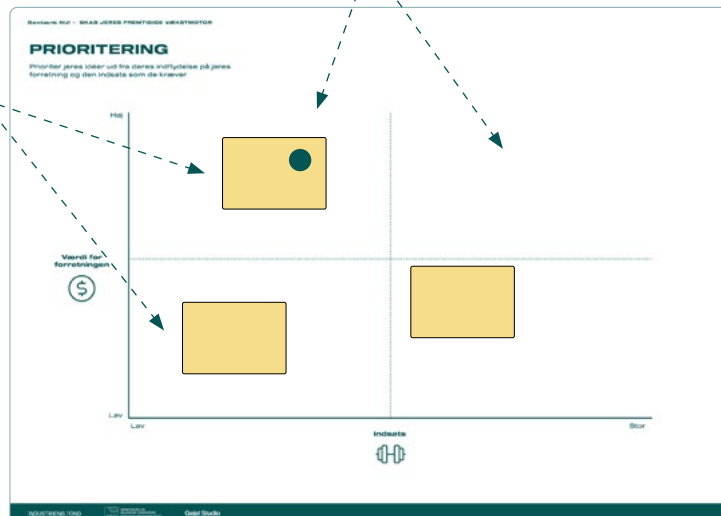
EKSEMPEL PÅ INITIATIV



1+2. Placer initiativer
Indplacer initiativer i forhold til værdi og indsats.

3. Udvælg

Udvælg de initiativer, der skal arbejdes videre med i workshoppen.





TRIN 03: EFFEKTORT

Et effektkort hjælper til at drøfte og fastsætte succeskriterier for det eller de udvalgte initiativer. Drøftelsen gør deltagerne bevidste om, hvad initiativet kræver, og hvordan værdien kan indfries. Effektkortet udarbejdes for hvert initiativ.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: EFFEKTORT

Introduktion til effektkortet

Effektkortet hjælper til at stille skarpt på mål og succeskriterier for et initiativ ved at drøfte sammenhængen mellem adfærd – typisk hos medarbejderne – og de forretningseffekter, som ønskes. På den måde opsummerer effektkortet sammenhængene mellem organisationens adfærd og de forretningsmæssige effekter, som adfærden (forhåbentligt) medfører.

Ved at bruge effektkortet får man altså skabt et visuelt overblik over de værdiskabende faktorer – fra ændret adfærd (f.eks. nye arbejdsmetoder, tekniske færdigheder, kompetencer) og deres effekt på virksomhedens nøgletal (f.eks. antal nye kunder, hurtige produktgennemløb, øget salg, færre fejl) – til initiativets ultimative effekt samt den vision, der er for initiativet.

Hvad kan effektkortet bruges til:

- Brug det til at definere vision og den overordnede effekt for et initiativ.
- Brug det til at drøfte sammenhænge mellem ændret adfærd i virksomheden og de ønskede forretningsmæssige effekter.

Materialer:

- Whiteboard til at optegne effektkort på.
- Post-its til at notere effekter på.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. Initiativets vision

Visionen beskriver, hvad initiativet skal hjælpe virksomheden henimod. F.eks. kan initiativets implementering af CRM-system have en vision, der hedder "Den kundetilpassede salgsorganisation".

02. Samlet effekt

Formuler én samlet effekt, som initiativet forventes at indfri, f.eks. øget opetid på maskiner eller øget kundetilfredshed.

03. Forretningseffekt

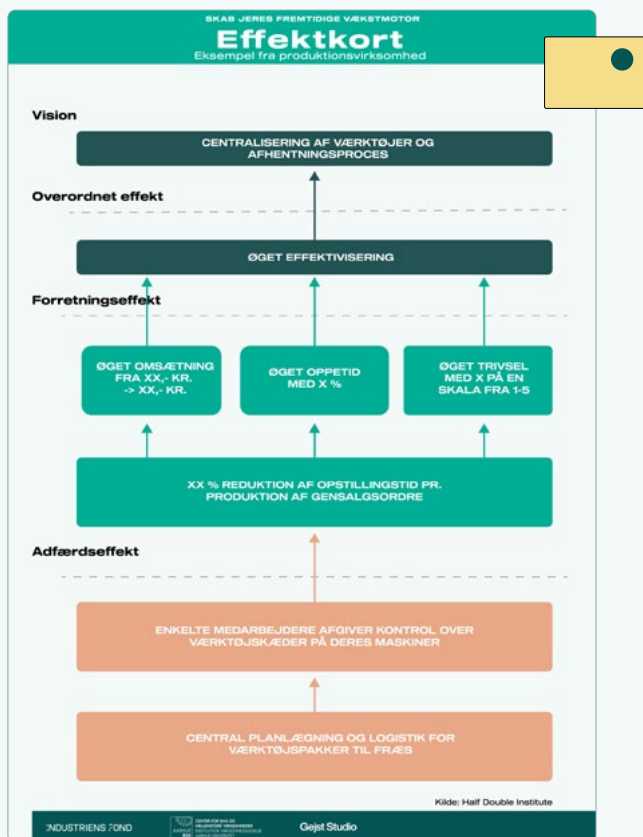
Identificer og formuler de forretningseffekter, som har indvirkning på den samlede effekt, f.eks. xx % af maskinparken er standardiseret eller xx % hurtigere responstid på henvendelser.

04. Adfærdseffekt

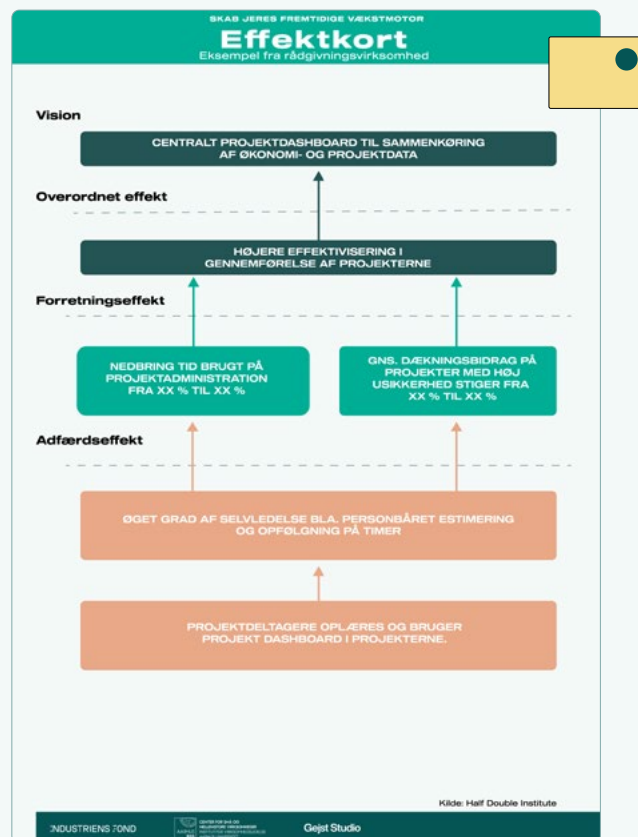
Hvem skal gøre noget anderledes, end de gør i dag, for at forretningseffekterne kan opnås? F.eks. hvilke kompetencer eller tekniske færdigheder skal medarbejdere mestre, f.eks. xx % af alle sælgere arbejder efter ny metode, eller teknikere adapterer nyt værktøj i løbet af x-antal uger.

EKSEMPLER PÅ OG INSPIRATION TIL BRUG AF EFFEKTKORT

Eksempel på effektkort fra produktionsvirksomhed



Eksempel på effektkort fra rådgivningsvirksomhed



Modeltekst: Effektkortet er udviklet ifb. med projekt Half Double, hvor effektkortet kaldes "Impact case" og er i Gentænk NU! brugt i en sproglig tilpasset version. Kilde: Half Double Methodology Handbook (2022), Olsson, Ehlers, Adland, Ahrengot, Half Double Institute.

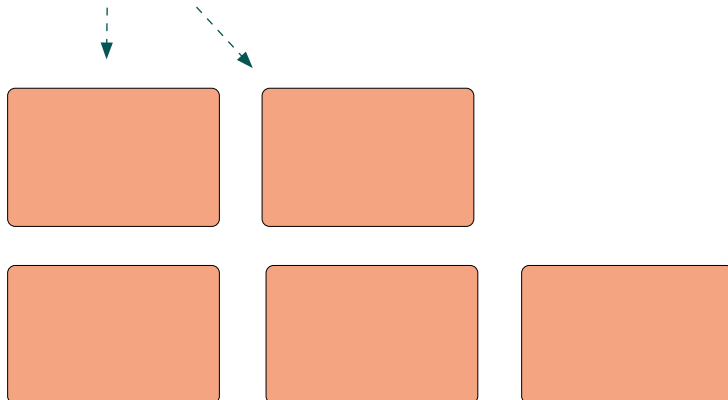


TRIN 04: UDFORDRING OG SPØRGSMÅL

Effektkortet udgør et udgangspunkt for at diskutere de væsentligste usikkerheder og udfordringer ved et initiativ, dermed kan de væsentligste problemer udvælges og vendes til spørgsmål. Spørgsmålet bruges som en overordnet rettesnor for, hvad der skal arbejdes med i et efterfølgende sprint.

EKSEMPEL PÅ UDFORDRING OG SPØRGSMÅL

UDFORDRINGER



FACILITERING AF ØVELSEN

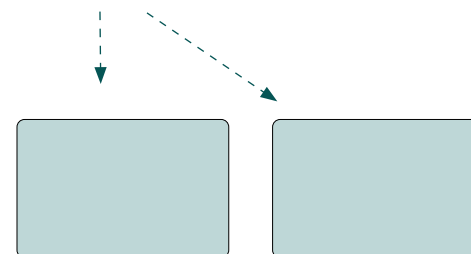
01. Udfordringer

Giv hver deltager 10 minutter til at notere, hvilke udfordringer og uklarheder der ligger i initiativet. Overvej i den forbindelse f.eks. om: Kunderne vil have det? Det kan bygges/produceres? Der kan tjenes penge på det?

02. Spørgsmål

Tag den største udfordring, og vend den til et spørgsmål. Er udfordringen f.eks. at "ingen i værkstedet gider at indtaste data", så vend denne udfordring til, "hvordan sikrer vi, at vi får relevante data fra værkstedet?". Spørgsmål er aktive og dermed nemmere at arbejde med.

SPØRGSMÅL SOM SKAL BESVARES I PROCESSEN.



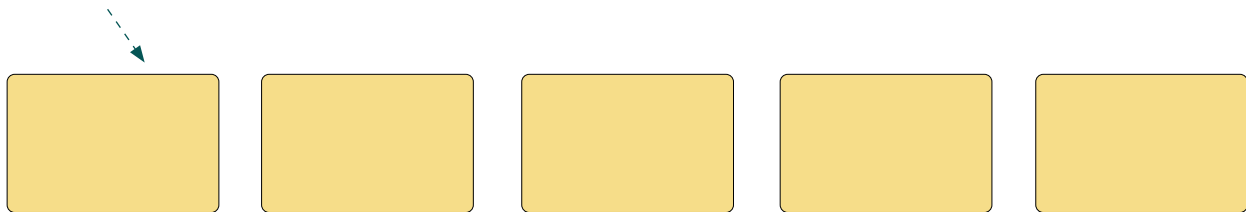


TRIN 05: PROCES FOR INITIATIVET

Optegn nu en proces for, hvordan spørgsmålene fra Trin 04 bedst muligt besvares. Vi har god erfaring med, at facilitatoren udvikler et 1. bud på, hvordan processen kan se ud. Se kapitel 8. Sprint for inspiration til, hvordan en proces potentielt kan designes.

EKSEMPEL PÅ UDFORDRING OG SPØRGSMÅL

PROCES FOR INITIATIVET



Næste skridt

Brug evt. et af sprint-modellerne fra kapitel 8 som hjælp til at skabe et godt udgangspunkt for at komme i gang med design og eksekvering af initiativet.

FACILITATORNOTER

O1. Hvordan?

Orienter dig i de andre workshops, og kig efter ideer til, hvordan den bedst mulige proces sammensættes. I vores optik er den bedst mulige proces den, som sikrer, at virksomheden hurtigst muligt kommer frem til en test- og implementerbar løsning.

O2. Næste skridt

Afslut med at fastlægge de næste skridt, og indkald til det efterfølgende sprint.

SPRINT

8



8. SPRINT

I dette kapitel har vi samlet 5 forskellige typer af sprints og forslag til, hvordan de kan bruges. I Gentænk NU! har virksomhederne designet og eksekveret mange forskellige typer af initiativer. Fælles for dem alle er dog, at virksomhederne ved at forholde sig til og adressere usikkerheder i starten har været i stand til at bygge en hurtig prototype, som kunne testes med kunder og/eller medarbejdere og dermed få be- eller afkræftet de usikkerheder, der måtte være. På den baggrund fik virksomhederne et valideret datagrundlag at træffe de efterfølgende beslutninger på.

De beskrevne sprint er en kondensering af de virksomhedsforløb, som er afviklet i Gentænkt NU! I er selvfølgelig velkomne til at sammensætte det forløb, som passer til netop jeres udfordring eller potentiale. For nogle initiativer kan det være nødvendigt at køre flere sprints efter hinanden. Hvis man f.eks. afvikler et sprint med fokus på ny eller skift af ens forretningsmodel, kan der være behov for dernæst at afvikle et sprint omkring udviklingen af nye produkter og services, og endelig kan der også være behov for at afvikle et sprint med fokus på ny branding. Ved at afvikle sprintene, bygge og teste prototyper bliver usikkerheder og risici i initiativerne belyst og dermed minimeret. Samtidig gøres eksekveringen lettere, fordi initiativet løbende brydes ned i mindre delopgaver under processen, og det bliver dermed nemmere at overskue og eksekvere. Husk at være kritiske over for testresultater.

Initiativets karakter har betydning for, hvilken test der er relevant i forhold til at kunne imødekomme usikkerheder. Figuren på næste side indeholder inspiration til, hvordan forskellige sprints kan hjælpe med at imødekomme usikkerheder, hvilken prototype der potentielt kan bygges, og hvilke typer af test der kan foretages.

DE 5 SPRINT FOKUSERER PÅ FØLGENDE FORRETNINGSMÆSSIGE UDFORDRINGER

- Optimering af processer både ind-i-forretningen og ud-mod-kunderne.
- Udvikling og kommunikation af nye produkter/services.
- Transformation af forretningsmodel.
- Brand og kommunikation af nye værditilbud.

Forslag til proces for forskellige typer af initiativer

	8.1 Procesoptimering	8.2 Nye produkter og services	8.3 Brand	8.4 Digitalisering af processer	8.5 Ny/eller skift i forretningsmodel
Eksempel	Styrke interne processer	F.eks. ved udvidelse af produkt-/service-sortiment eller udvikling af ny produktgruppe	F.eks. ved skabelse af ny forretning eller re-branding af eksisterende forretning	F.eks. dataindsamling og registrering af handlinger eller dataudveksling mellem systemer	F.eks. i skiftet fra produktionsvirksomhed til servicevirksomhed
1. Usikkerhed	Kan det lade sig gøre? Og sættes der ind det rigtige sted?	Vil kunderne have det? Oplever de at have den udfordring, som det tænkte produkt/service løser? Og hvor meget er det værd for kunderne at få løst?	Forstår kunderne virksomheden på samme måde, som virksomheden forstår sig selv?	Løses processerne rigtigt, og er medarbejdere villige til forandringen?	Har virksomheden en dyb nok forståelse af kundens hverdag og problemer?
2. Prototype	Prototype på en fremtidig proces	Design af marketing-materialer, f.eks. landing page, brochure, produkt- og salgspresentationer eller emballage	Design af en eller flere brandretninger f.eks. farver, fonte, billedstil og nøgle-kommunikation	F.eks. design af en klikbar prototype af den digitale proces eller data fra et enkelt punkt i en database til en anden gennem API	Design af forretningsmodel og på den baggrund udarbejdelse af interviewguide
3. Test	Opdeling af proces i mindre dele og løbende test og implementering	1:1 tests med potentielle kunder	1:1 interviews med kunder med fokus på, hvordan de forstår brandprototypen.	1:1 interviews med gennemgang af klikbar prototype med medarbejdere/kunder/samarbejdspartnere	1:1 interviews med kunder

8.1. PROCESOPTIMERING

Sprintet for procesoptimering hjælper med at stille skarpt på, hvor og hvordan eksisterende processer kan optimeres. Det kan f.eks. være interne processer eller processer, som involverer kunder og/eller samarbejdspartnere. I sprintet kortlægges processen, som den er nu (as-is) og sætter fokus på, hvad der fungerer 'godt' og 'mindre godt'. Med det overblik kan der efterfølgende udarbejdes en ny og styrket proces (to-be).

Deltagerne i sprintet må gerne være fra forskellige afdelinger i virksomheden, så både tekniske kompetencer, slutbrugere og forretningen er repræsenteret. En høj diversitet blandt sprintets deltagere giver de bedste forudsætninger for at tænke alle processer ind og at få ideer fra mange forskellige områder i virksomheden. Derudover kan der med fordel også trækkes eksterne eksperter ind i sprintet, som kan hjælpe med idegenerering og for at få hurtig feedback på den fremtidige proces.

ET PROCESOPTIMERINGS-SPRINT BLIVER TYPISK BRUGT TIL

Optimering og/eller nyudvikling af interne processer, herunder f.eks.:

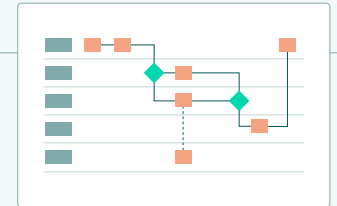
- Prismodeller.
- Gentænkning af digitalt set up.
- Aktivering af data.
- Salgsprocesser.
- Kunderejser.
- Effektivisering af rekruttering.

Hvem	Hvornår	Hvorfor	Typisk prototype	Typisk test	Tid
Procesejere og nøglemedarbejdere + evt. eksterne eksperter.	Ved opstart af initiativ skal en proces gentænkes eller optimeres.	Kortlægning af udfordringer og potentialer i en given proces.	Optegnet to-be proces, som skal bruges til at skabe den nye proces.	Test i en enkelt afdeling eller isolerede områder, hvor det er hurtigt at efterprøve effekten af testen.	120 min., hvis kortlægning af nuværende proces er gjort, og evt. data og analyser er indsamlet, inden man går i gang med sprintet.

SPRINT-OVERBLIK

01 AS-IS

Lav en visuel kortlægning af processen, som den ser ud nu.



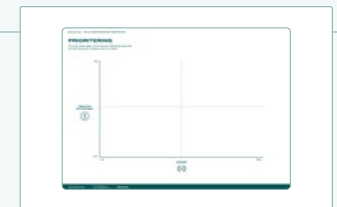
02 SPEEDBÅD

Hvad fungerer godt, og hvad fungerer mindre godt?



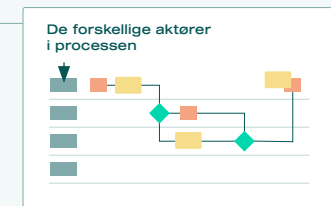
03 IDEUDVIKLING

Skab mulige løsninger for at imødekomme de aspekter i den nuværende proces, som fungerer mindre godt.



04 TO-BE

Brug de udviklede ideer til at skabe en ny proces.



05 EFFEKTROADMAP

Opbyg en proces for, hvordan de nye tiltag i processen hurtigt kan implementeres, så virksomheden kan høste værdi af indsatsen.





TRIN 01: AS-IS

Inden en proces kan optimeres, er det vigtigt, at alle deltagere har det samme billede og forståelse af processen. Derfor er første skridt at visualisere processen. Dette gøres for at undgå misforståelser og for at kunne diskutere forskellige aspekter af den eksisterende proces. Kortlægningen af as-is kan med fordel gøres inden sprintet.

REDSKAB: PROCESKORTLÆGNING

Introduktion til proceskortlægning

Kortlægning af processer kan gøres på mange forskellige måder alt efter, hvilken proces der skal optimeres. Enhver proces består af en række handlinger i en bestemt rækkefølge, som er bundet sammen af en bestemt logik. Proceskortlægning er en effektiv måde at danne sig et overordnet overblik både ift. eksisterende processer med henblik på identifikation af udfordringer eller forbedringer samt optegnelser af helt nye processer.

Hvad kan proceskortlægning bruges til?:

- Danne og afstemme overblik over processer.
- Identificere udfordringer og muligheder.
- Udvikling af nye processer til implementering.

Materialer:

- Whiteboard eller væg til optegning af proces.
- Post-its til at notere aktører og skridt i jeres proces.

FACILITERING AF ØVELSEN

Optegn processen som den er nu på en tavle eller ved hjælp af post-its. Der er mange forskellige måder at kortlægge en proces på og dermed også forskellige metoder, som kan anvendes. Herunder er et par eksempler:

SALG

Hvordan ser salgstragten ud, fra første gang kunderne hører om virksomheden, til de har købt et produkt/en service?

INTERNE PROCESSER

Hvordan er processen for f.eks. lager, kunde-håndtering, ERP-system og bogføring fra opgaven startes, til den afsluttes?

KUNDEREJSE

Hvilken oplevelse har kunderne i forbindelse med køb, service og genkøb?

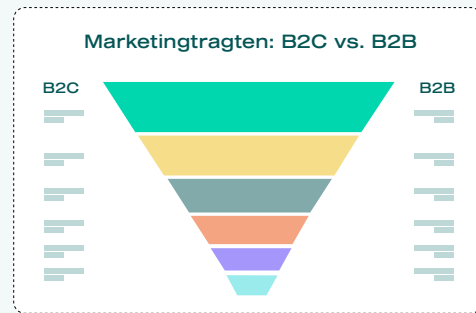
VÆRDIKÆDE

Hvordan går produktet fra råvare til et salgbart produkt/service?

EKSEMPLER OG INSPIRATION TIL PROCESKORTLÆGNING

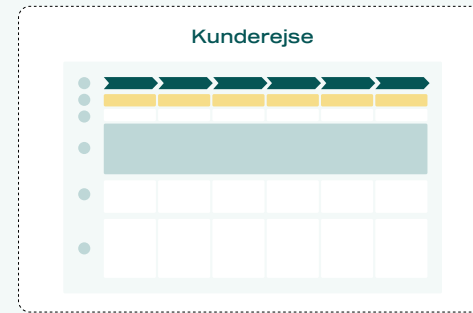
SALGSMODEL

En salgsmodel kan optegnes på forskellige måder. Ofte bruges en tragt som beskriver kundens modenhed til køb. Tragten binder salg og markedsføring sammen.



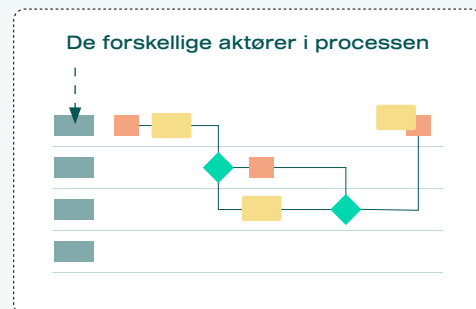
KUNDEREJSE

En kunderejse viser kundens oplevelse med et produkt eller en service, og er et godt redskab til at systematisere og forstå, hvordan kundens interaktion med virksomhedens produkt eller service kan forbedres.



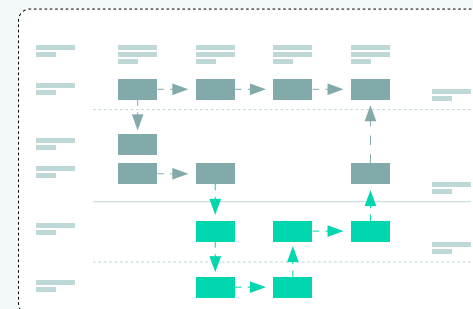
FLOWCHART

Flowchartet giver overblik over interne processer og kan tilpasses næsten enhver kortlægningsøvelse.



SERVICE BLUEPRINT

Kortlægningen visualiserer, hvordan forskellige servicekomponenter som f.eks. medarbejdere, systemer og kunder interagerer.





TRIN 02: SPEEDBÅD

Når as-is processen er kortlagt, skal man undersøge, hvor potentialerne/udfordringerne er. Hertil kan med fordel anvendes både kvalitative og kvantitative analyser, som hjælper til at belyse, om der er problemer, der “brænder” mere end andre.

REDSKAB: SPEEDBÅD

Speedbåden er et værktøj, som hjælper med til hurtigt at danne overblik og prioritere udfordringer, som skal løses, eller potentialer der kan indfries. Værktøjet findes i flere forskellige udgaver. Den her viste udgave er meget simpel og nem at tilpasse forskellige typer af opgaver og udfordringer.

Igennem 3 trin hjælper speedbåden med at kortlægge, prioritere, idegenerere og udvælge løsninger.

Hvad speedbåden kan bruges til:

- Hurtig kortlægning af udfordringer.
- Hurtig udvikling og udvælgelse af ideer.

Materialer:

- Whiteboard eller en stor væg til optegning af speedbåd
- Post-its, kuglepenne og et ur.
- Små mærker (Dot-votes) til afstemning.
- Værdi-/indsatsmatrix (QR-kode på side 86).

FACILITERING AF ØVELSEN

01. HVAD FUNGERER GODT?

Giv hver deltager 10 minutter til at notere, hvad de mener fungerer godt i processen, som den er nu. Placer og gennemgå noterne i den proces, der er kortlagt. Lad deltagerne notere i stilhed, inden de præsenterer deres noter for hinanden.

02. HVAD FUNGERER MINDRE GODT?

Giv hver deltager 10 minutter til at notere, hvad der “fungerer mindre godt” i processen, del og placer dem på samme måde som beskrevet under punkt 1.

03. STEM OG PRIORITER

Giv hver deltager 3 stemmer og stem på det, som anses for den største udfordring i den nuværende proces.

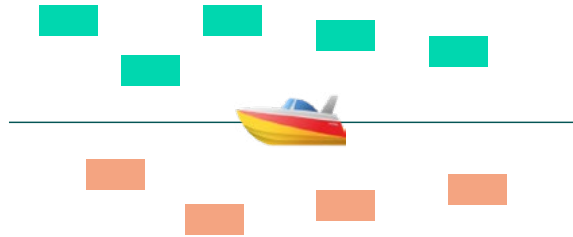
04. SPØRGSMÅL

Tag den udfordring, som har fået flest stemmer, og vend den til et spørgsmål. Er udfordringen f.eks. at “ingen i værkstedet gider at indtaste data” så vend den f.eks. til, “hvordan sikrer vi, at vi får relevante data fra værkstedet?”. Spørgsmålet gør udfordringen aktiv og nemmere at arbejde med.

EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL SPEEDBÅD

Dan overblik over, “hvad der fungerer godt”, og “hvad der fungerer mindre godt”. Brug 5 minutter på hvert felt.

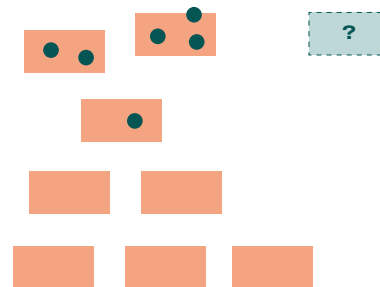
01. Hvad fungerer godt?



02. Hvad fungerer mindre godt?

Prioriter udfordringer ved at give hver deltager 3-5 stemmer.

03. Stem og prioriter
Når udfordringerne er kortlagt kan I stemme og prioritere dem.



04. Spørgsmål

Udfordringerne vendes til spørgsmål. Brug sætningen “Hvordan kan vi...?”



TRIN 03: KONKRETISERING AF IDEER

Brug det eller de højest prioriterede spørgsmål som udgangspunkt til at udarbejde ideer. Præsenter og prioriter de ideer, som deltagerne tror mest på.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: VÆRDI-/INDSATSMATRIX

En værdi-/indsatsmatrix kan bruges til prioritering af ideer, opgaver eller projekter. De to akser: **Værdi** og **Indsats** skaber en kvadrant, der hjælper med at afgøre, hvilke ideer, opgaver eller projekter der skal fokuseres på først.

Værdi kan forstås som f.eks. tid sparet, øget omsætning, øget arbejdsglæde og øget markedsandel, og indsats kan forstås som den investering, det kræver at gennemføre en ide eller et projekt i tid eller kr. og øre.

Høj værdi og lav indsats er klart at foretrække, mens lav værdi og høj indsats bør være lavt prioritet.

Resultatet af matrixen beror på deltagernes subjektive vurdering, og en efterfølgende analyse og validering af de forskellige ideers værdi og indsats kan være nødvendig.

Hvad kan værdi-/indsatsmatrixen bruges til?:

- Brug den, hvis der er tvivl om, hvordan deltagerne skal prioritere deres ideer.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. INSPIRATION

Start med at give deltagerne 10-15 minutter til at finde inspiration til mulige løsninger. Kort sagt lav en bruttoliste over mulige nye løsninger. Bed deltagerne om at tænke ud af egen branche og blive inspireret af andre, som generelt gør det godt. Deltagerne præsenterer inspirationen for hinanden.

02. LØSNINGER

Med udgangspunkt i inspirationen udarbejder hver deltager deres egen løsning. Afhængig af kompleksitet kan dette gøres med forskellige mængder af tid, men typisk tager det mellem 20 og 40 minutter.

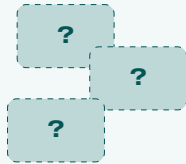
03. PRIORITER

Prioriter løsningerne ved hjælp af værdi-/indsatsmatrixen, og lad på den måde deltagerne udvælge de ideer, som de tror mest på.

EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL BRUG AF VÆRDI-/INDSATSMATRIX

01. INSPIRATION

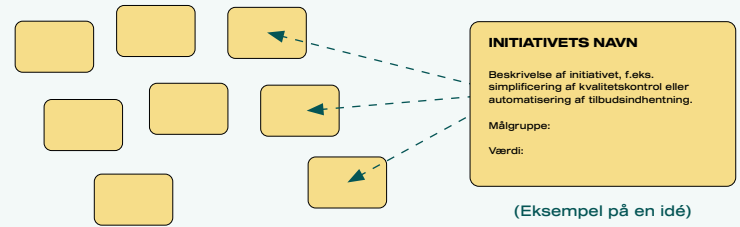
Lad deltagerne finde inspiration pba. de prioriterede spørgsmål.



- | | |
|------------|-----------------|
| 01. AMAZON | 06. NOVO |
| 02. VESTAS | 07. NASA |
| 03. AIRBNB | 08. TIKTOK |
| 04. GOOGLE | 09. FACEBOOK |
| 05. TESLA | 10. TWITTER (X) |

02. LØSNINGER

Lad deltagerne idegenerere nye løsninger pba. den fundne inspiration, og lad dem præsentere deres ideer for hinanden.



03. PRIORITER

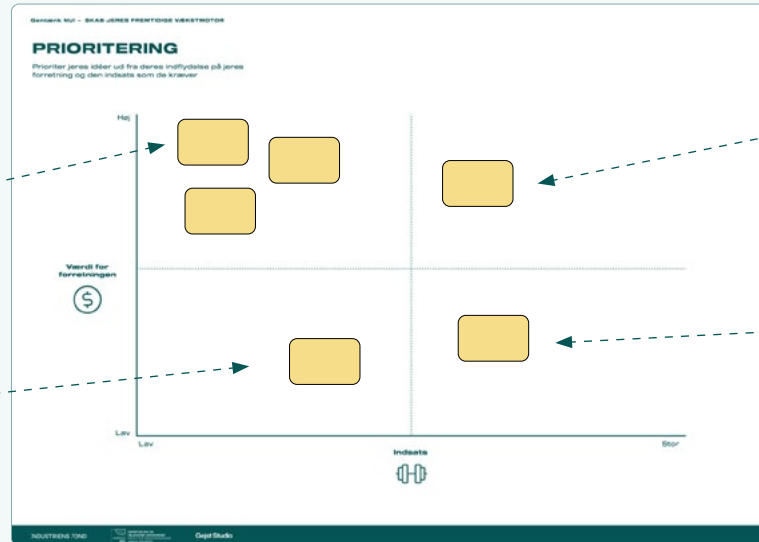
Prioriter løsningerne ved hjælp af værdi-/indsatsmatrixen, og udvælg de ideer, som deltagerne tror mest på.

HØJ PRIORITET

De ideer, som placeres her, skaber høj værdi og kræver en lille indsats og har derfor højest prioritet.

UDELEGER

Ideer med lav værdi og lav indsats kan med fordel uddelegeres og implementeres med det samme.



GEM

Ideer med høj værdi, men som kræver stor indsats, kan med fordel gemmes til efter at ideer med lav indsats, er eksekveret.

IKKE RELEVANTE

Ideer, der kræver en høj indsats og leverer lav værdi, er ikke værd at forfølge og bør sorteres fra.



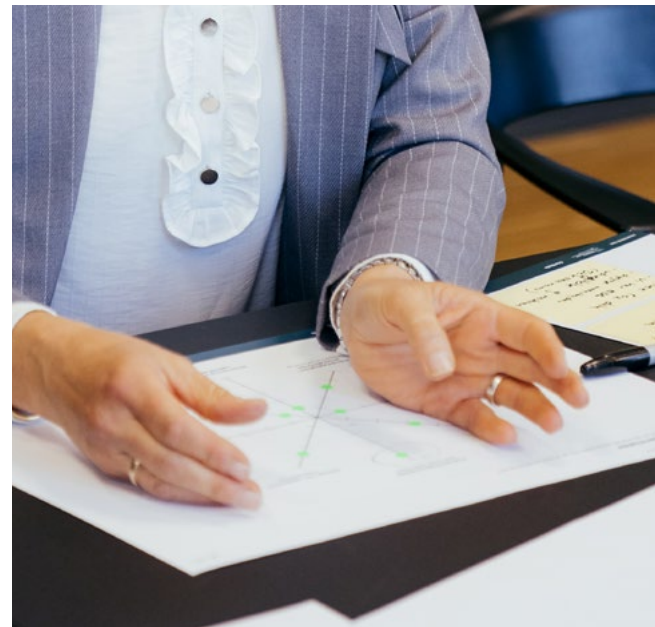
TRIN 04: TO-BE PROCES

Brug ideerne fra Trin 03 til at modificere eller restrukturere den eksisterende as-is proces. Det kan være, at den nye proces kræver en fuldstændig ny struktur, og at processen derfor skal have et fuldt re-design.

SÅDAN KOMMER DU I GANG MED AT TESTE:

To-be processen kan med fordel testes allerede nu, f.eks. på medarbejdere, samarbejdspartnere, eksperter eller leverandører. Hensigten er, at I med det samme kan få afklaret centrale spørgsmål og/eller få afdækket potentielle udfordringer.

Fokuser på det, I har mest brug for at lære noget/vide mere om, og find de relevante personer, som kan hjælpe jer med det. Sæt rammen for interviewet ved at forklare, at materialet er en skitse på en fremtidig proces, som I har brug for at vide noget mere om, og som I derfor vil løbe igennem sammen med dem. Igennem interviewet gennemgår I to-be processen og beder interviewpersonen om at komme med sin ærlige feedback, spørgsmål og forslag til ændringer. Testen er let at gennemføre og kræver ikke mange ressourcer. Den giver jer de første indikationer på, om to-be processen leverer på målsætningerne om at procesoptimere. På den baggrund kan I vurdere, om det giver forretningsmæssig værdi at arbejde videre med initiativet.



FACILITERING AF ØVELSEN

01. OPTEGN TO-BE PROCES

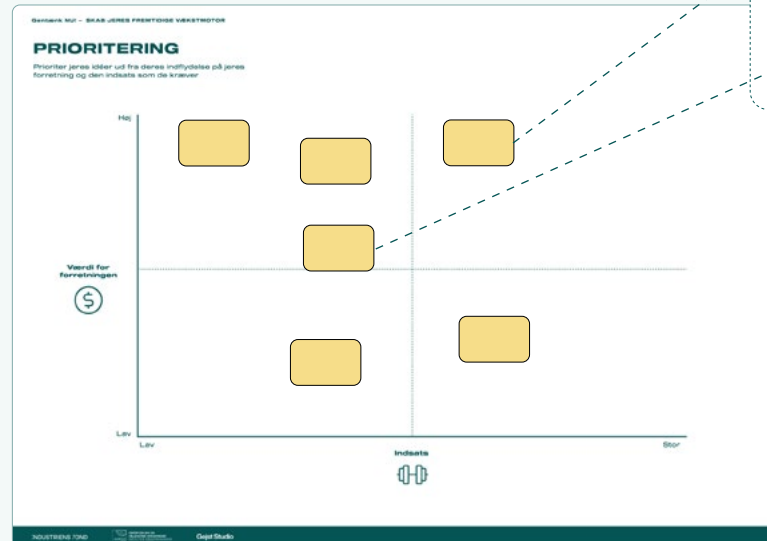
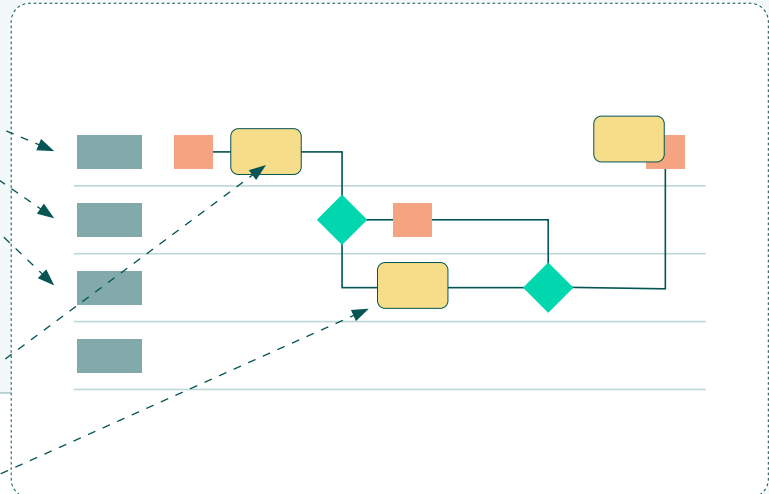
Visualiser den nye proces enten ved at tilpasse den eksisterende proces eller ved at optegne en ny proces.

EKSEMPEL OG INSPARATION TIL VISUALISERING AF TO-BE PROCES

De forskellige aktører i processen

01. Optegn to-be proces

Indplacer jeres ideer i det oprindelige flow, og optegn den nye proces, som skal erstatte den eksisterende.





TRIN 05: EFFEKTRoadMAP

Udarbejd nu et første udkast til et effektroadmap. Effektroad-mappet hjælper med til at bryde initiativet ned og fastlægge næste skridt.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: EFFEKTRoadMAP

Effektroadmappet bryder et initiativ ned i hhv. 1) “det hurtige eksperiment”, 2) “pilotprojektet” og 3) “version 1.0”. De tre trin repræsenterer den effekt, initiativet skaber i løbet af eksekveringen.

Roadmappet hjælper til at holde et løbende fokus på initiativets effektskabelse og dermed at kunne validere initiativets effekt og betydning for virksomheden.

Effektroadmappet kan typisk ikke laves før, den overordnede retning for initiativet er designet. Det er også muligt, at initiativet indeholder for mange usikkerheder til, at det kan afgøres, hvad det naturlige næste skridt efter Trin 01-eksperimentet er. I det tilfælde vil det være naturligt at afvente effekterne af eksperimentet, inden design og næste skridt afgøres.

Hvad kan effektroadmappet bruges til?:

- At bryde initiativer ned i mindre dele og løbende at skabe indsigt i et initiativs effekter.
- At give et mere detaljeret indblik i eksekveringen af et initiativ, da værktøjet adresserer antagelser og risici.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. PROTOTYPE

Overvej, hvordan virksomheden hurtigt kommer i gang, og hvilke succeskriterier der er for prototypen.

02. PILOTPROJEKT

Kan prototypen skaleres til et pilotprojekt?
Og hvilke effekter forventes piloten at skabe?

03. FULD LØSNING

Hvordan ser den fulde løsning ud?









Afslut med at definere næste skridt, hvem der er ansvarlig, og aftal en deadline.


EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL EFFEKTRoadMAP

Gentank NUI - SKAB JERES FREMTIDIGE VÆKSTMOTOR

HANDLEPLAN

Bryd jeres initiativ ned i mindre dele. Start med at definere det hurtige eksperiment i detaljer. Planlæg Pilot og Version 1.0, når - og hvis - I indfører jeres succeskriterier

	 1. Hurtigt eksperiment Hvordan tester vi hurtigt vores mest kritiske antagelser?	 2. Pilot Kan vores eksperiment skaleres?	 3. Version 1.0 Hvordan ser den første fulde version ud?
HVORDAN? 	<input type="text"/>		
HVNÅR OG HVEM? 	<input type="text"/>		
SUCCESKRITERIER 	<input type="text"/>		
OMKOSTNINGER 	<input type="text"/>		
ANTAGELSER 	<input type="text"/>		

INDUSTRIEN 1000  Geget Studio

← -- Beskriv løsningen for hvert skridt.

← -- Hvem har ansvaret, og hvem hjælper til, og hvornår gennemføres skridtet?

← -- Hvilke succeskriterier er der for det enkelte skridt?

← -- Hvilke omkostninger er forbundet med skridtet?

← -- Hvilke antagelser og/eller risici arbejdes der med i dette skridt, f.eks. validering af udregningsmodel eller konverteringsrate?



Næste skridt

Følg effektroadmappet, og byg evt. en mere detaljeret handleplan. Det er ikke sikkert, at hele effektroadmappet kan udfyldes på nuværende tidspunkt, men vend tilbage til det efter det første hurtige eksperiment. Det kan også være, at effektkortet fra kvalificeringsworkshoppen skal genbesøges og opdateres efter det første eksperiment for at skabe et grundlag til at måle på effekten.

CASE: PRODAN A/S

**EJERSTRUKTUR:**

Ejerledet

ANTAL ANSATTE:

120

ETableret:

2010

Hvor:

Randers

PRODAN**OM VIRKSOMHEDEN**

Prodan A/S tilbyder en bred vifte af bearbejdningsprocesser og er system- og totalleverandør inden for metal og plast – dvs. opgaver inden for spåntagning, svejsning, pladebearbejdning og sværgodsbearbejdning til bl.a. vandmølle-, off-shore-, landbrugs-, fødevarer- samt pumpe- og procesindustri. Virksomheden leverer dermed specialudviklede elementer til produktionsvirksomheder.

HVAD VISER CASEN?

Casen viser, hvordan procesoptimerings-sprintet blev brugt som drivkraft til definering af en ny proces i en produktionsvirksomhed og til at bryde implementering ned i mindre dele for derved at validere effekterne løbende.

BAGGRUND

Prodan A/S meldte sig til Gentænk NU! for at få ekstern hjælp til processen med at udvælge og drive strategiske initiativer. Prodan A/S oplevede, at deres produktion til tider var et virvar af trucks og palleløftere, og så derfor en mulighed for at øge effektiviteten ved at strømline den interne logistik. Den interne logistik var udfordret pga. ventetider på maskiner og redskaber, som førte til, at medarbejderne måtte bevæge sig rundt i produktionen for at løse deres opgaver.

PROCES

I Gentænk NU! identificerede Prodan A/S, at der var forskellige udfordringer forbundet med den interne logistik. Detailplanlægning af de enkelte produktioner foregik mere eller mindre ad hoc, personalet var ofte nødsaget til at hente værktøjer til brug i produktionen, og den enkelte maskine blev opsat af den enkelte medarbejder. Dette affødte følgende udfordringer:

- Medarbejderne gik frem og tilbage og lånte redskaber hos hinanden.
- Medarbejderne skulle selv sætte værktøjslisten på gensalgsskiltet, selvom der allerede eksisterede en effektiv og fungerende værktøjsliste.
- Medarbejderne skulle hente udstyr i værkstedsbure.

I projektet blev den eksisterende proces kortlagt, og udfordringerne blev påtegnet de respektive steder, hvor de kunne tænkes at opstå. Herefter blev en potentiel ny proces optegnet med forskellige mulige løsninger på den interne logistik. Der blev f.eks. drøftet løsninger med automatiseret robotudbringning af redskaber og andre mindre teknisk komplekse løsninger. Dernæst blev en ekspert i produktionsplanlægning inddraget for at give sparring på potentielle mulige løsninger på den interne logistik. Løsningen, som blev udarbejdet i projektet, var en mere strømlinet proces for værktøjshåndtering, som skulle implementeres med følgende tiltag:

- Standardisering af værktøjskæder.
- Nedlægning af decentrale værktøjslagre ved den enkelte maskine.
- Centralisering af værktøjer og pakning samt udbringning og afhentning af værktøjspakker til den enkelte produktion.
- Afsøgning i potentialet og muligheden for ERP-integreret central værktøjsdatabase.

Prodan A/S udvalgte afdelingen “fræs” til et pilotprojekt, da den pga. mængden af omstillinger havde det største potentiale. Det første eksperiment gik ud på at starte helt småt med en case, hvor én maskine, én mand og den centrale værktøjsstation blev midlertidigt opsat. Det viste sig at være ret effektivt, og dermed kunne eksperimentet skaleres til at inddrage mere af afdelingen, og det dannede grundlag for opbygningen af et centralt værkstedslager.

EFFEKT

Implementering af de valgte løsninger gav udslag i følgende effekter:

- Implementering og standardisering af værktøjskæderne hjalp med at nedbringe fejl i produktionen og dermed en reduktion i antal reklamationer, hvilket igen ledte til en reduktion i kvalitetsomkostninger og gav mere tilfredse medarbejdere.
- Styrket tilfredshed blandt medarbejdere fordi standardisering gav mulighed for, at de kunne flytte sig mellem maskinerne og dermed eliminere unødvendig ventetid.

CASE: VIGSØ A/S

EJERSTRUKTUR:

Ejerledet

ANTAL ANSATTE:

17

ETABLERET:

2016

HVOR:

Horsens

**OM VIRKSOMHEDEN**

Vigsø A/S tilbyder udlejning og salg af lys, lysopsætninger, rigning, LED-skærme og tilbehør som spejlkugler og røgmaskiner til eventbranchen, f.eks. festivaler, tv-produktioner og bands på tour. Vigsø A/S opererer både nationalt og internationalt, hvor de rådgiver kunderne om, hvordan de skaber den helt rigtige visuelle oplevelse.

HVAD VISER CASEN?

Casen viser, hvordan det kortlagte overblik over en proces var nok til, at der hurtigt kunne udvikles en løsning, som havde betydelig indflydelse på effektiviteten.

BAGGRUND

I Gentænk NU! fokuserede Vigsø A/S bl.a. på at optimere de interne processer omkring leje af udstyr. Typisk for branchen er, at man ikke nødvendigvis har alt det udstyr på lager, som kunderne kunne tænkes at efterspørge. Det skyldes, at man ønsker at holde belægningsgraden oppe på det udstyr, man ejer. Konsekvensen er, at man er nødsaget til at leje ekstraudstyr, når efterspørgslen er stor. Vigsø A/S oplevede, at udgifterne til leje af udstyr, som naturligt nok var vokset i takt med virksomhedens vækst, havde nået en grænse, hvor det var relevant at se på, hvordan disse kunne reduceres. Det lejede ad-hoc-udstyr var ikke blot en omkostning, men forårsagede også udfordringer på lageret ift. optimering af logistik, pakning og returnering.

PROCES

For at skabe en bedre proces ift. leje af udstyr gennemgik Vigsø A/S følgende:

KORTLÆGNING

Den interne proces fra første kundekontakt til returneret udstyr blev optegnet. Dernæst identificerede Vigsø A/S under sprintet de udfordringer og mangler, den eksisterende proces umiddelbart havde ift. at kunne køre strømlinet. Samtidig blev der optegnet mulige løsninger, heriblandt en del-proces med enkle kriterier for, hvornår og hvordan leje af udstyr skulle håndteres.

IMPLEMENTERING

Den nye lejeprocess blev drøftet med de medarbejdere, som skulle eksekvere den, og processen blev implementeret umiddelbart efter.

OPFØLGNING

Efter ca. 60 dage med den nye proces for leje af udstyr blev der evalueret og målt på omkostningerne.

EFFEKT

Den nye sub-proces og medarbejdernes effektive implementering har givet Vigsø A/S en besparelse på 80 % på deres ad-hoc-omkostninger ifm. leje af udstyr. Derudover nedbragte den nyudviklede sub-proces behovet for involvering af ledelsen i den daglige drift, og har dermed frigjort ressourcer til andre opgaver.



8.2. GO-TO-MARKET

Go-to-market sprintet kan indledningsvis bruges til at styrke lanceringen af et helt nyt produkt eller en service, eller til relanceringen af et eksisterende produkt eller en service. Sprintet hjælper til at identificere målgrupper, udvikle en salgsstrategi, analysere konkurrenter og skabe grundlag for den kommunikation, som kan differentiere produktet/service i markedet.

Det kan være en fordel inden sprintet at overveje, hvilke centrale markedsføringsmaterialer der skal bruges ifm. med go-to-market, da denne danner grundlag for både øvelse 06 Wireframe og den efterfølgende test.

SPRINTET BLIVER TYPISK BRUGT TIL

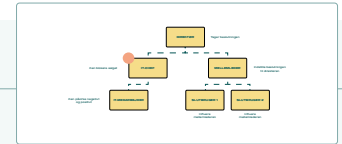
- Lancering af nye produkter og services.
- Relancering af eksisterende produkter og services.

Hvem	Hvornår	Hvorfor	Typisk prototype	Typisk test	Tid
Produktejer, salgsansvarlig og/eller markedingansvarlig.	Inden lancering eller relancering af produkt/service. Sprintet kan også bruges som afklaring og brief til en ekstern kommunikationssamarbejdspartner.	Sprintet hjælper til at skabe strategisk retning for indsats og budskaber ift. målgruppe, kanaler, salgskanaler og konkurrenter.	Markedsføringsmaterialer, som f.eks. udkast til landing page, brochure, SoMe-annoncer.	Kvalitativt 1:1 interview, efterfulgt af kvantitative tests og eksekvering.	180 min. Trin 01, 02, 03 og 04 kan med fordel laves inden, så sprintet kan bruges til ideudvikling.

SPRINT-OVERBLIK

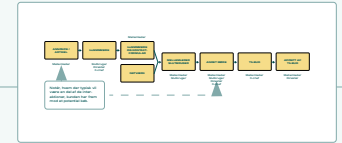
01 KØBERENS ORGANISATION

Skab overblik over kundens organisation. Især i en B2B-kontekst er det vigtigt at forstå, hvem der er involveret i et potentielt køb samt, hvem der har magten til at blokere købet af produktet/service.



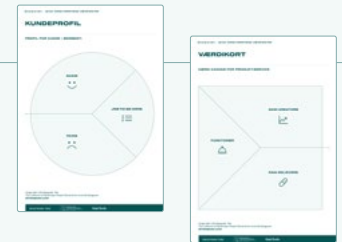
02 SALGSROADMAP

Salgsroadmappet er første optegnelse af vejen og de interaktioner, som en potentiel kunde har, indtil kunden gennemfører et køb.



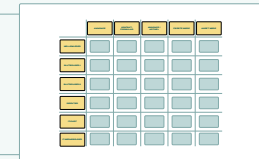
03 KUNDEPROFIL

En kundeprofil skærper fokus på målgruppens behov og 'job-to-be-done'. Udforsk kundens udfordringer ('pains') og ønskede gevinster ('gains') for at forstå, hvordan produktet/service kan løse disse. Brug reelle data og input fra salg, support og distributører til at skabe præcise profiler for hver målgruppe i go-to-market-strategien.



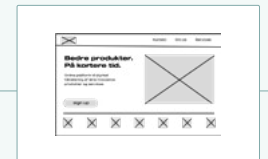
04 KONKURRENTERNES OG JERES UNIKKE SALGSPUNKTER

Forstå produktets/serviceens unikke salgspunkter ift. konkurrenternes og/eller alternativerne.



05 BUDSKABS-MATRIX

Optegn budskaber til de personer/roller, som er involveret i et potentielt køb ift. det optegnede salgsroadmap.



06 WIREFRAME

Udarbejd en skitse på et eller flere centrale markedsføringsmaterialer. Skitserne kan bruges til test af kanaler og budskaber.



07 EFFEKTRoadmap

Opbyg en proces for, hvordan de nye tiltag hurtigt kan eksekveres, så virksomheden kan høste værdi af indsatsen.





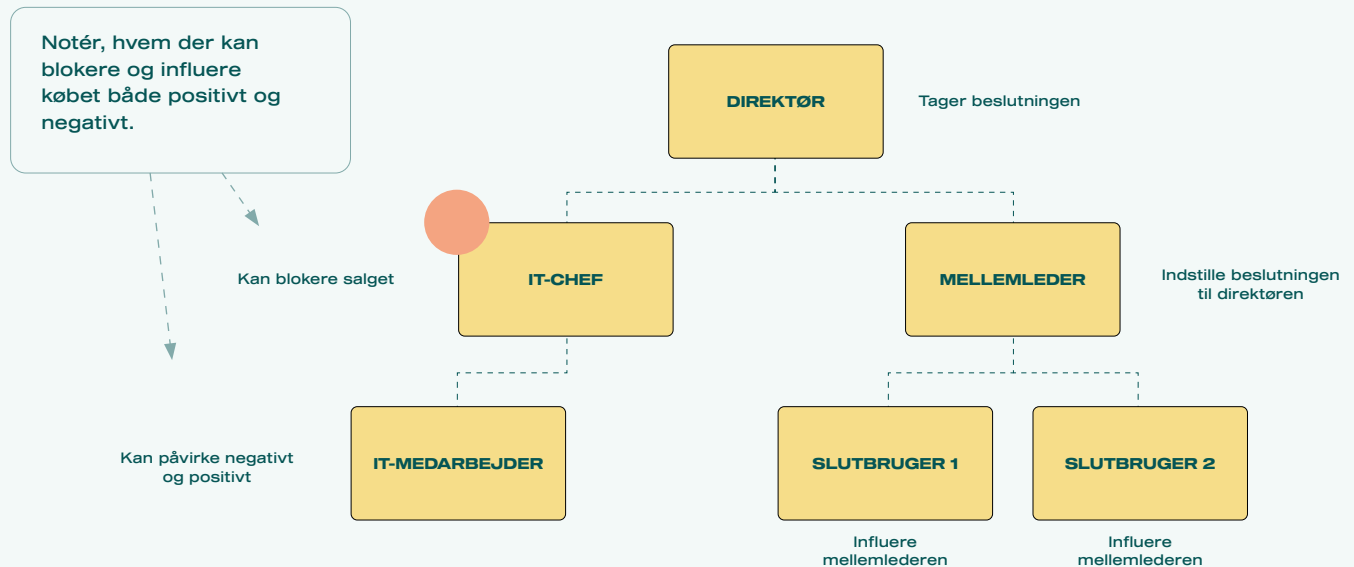
TRIN 01: KØBERENS ORGANISATION

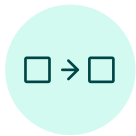
Organisationsdiagrammet giver overblik over, hvem og hvordan forskellige stakeholders er involveret i et køb af et produkt/en service. Overblikket egner sig i høj grad til B2B-salg, men kan også være nyttigt ift. at overveje, hvem der evt. kan influere og blokere et køb i en B2C-kontekst.

Kortlæg kundens organisationsdiagram så godt som muligt. Notér i diagrammet, hvem der typisk kan være fortalere for, og hvem der kan blokere et køb.

Øvelsen kan med fordel laves inden sprintet.

EKSEMPEL PÅ DIAGRAM OVER KØBERENS ORGANISATION



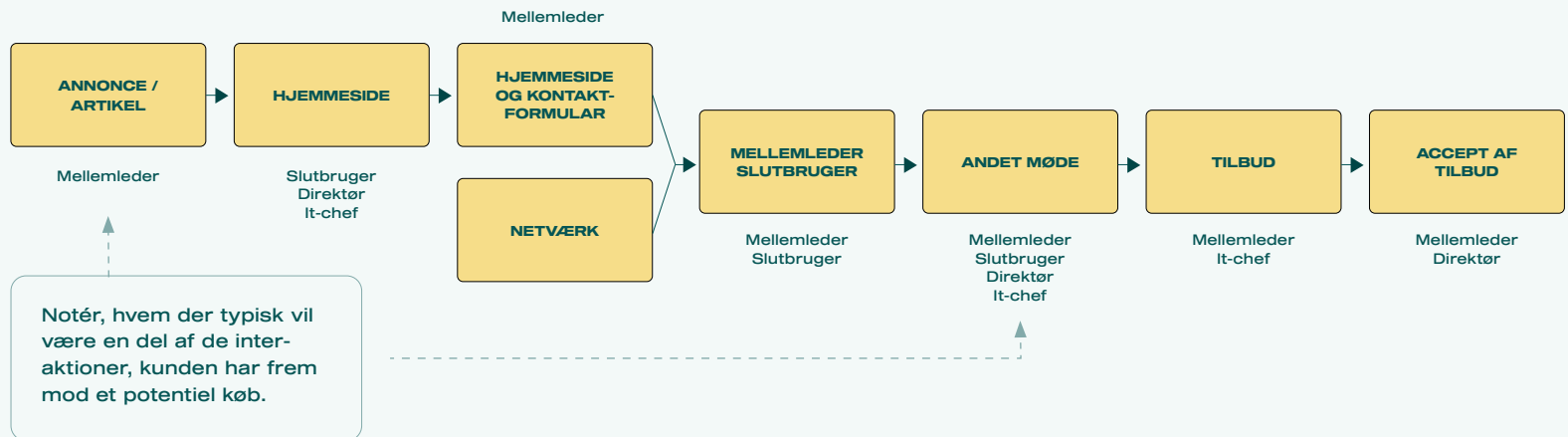


TRIN 02: SALGSROADMAP

Optegn den eller de typiske veje, som kunden har frem mod et salg. Notér, hvilke personer/roller hos kunden, der er involveret hvornår og hvordan. Salgsroadmappet er en visuel antagelse, der viser, hvordan et salg af et produkt/en service ser ud.

Det er typisk meget forskelligt afhængigt af, hvordan produktet/service afsættes, f.eks. om der sælges direkte til slutkunden eller gennem grossister. Øvelsen kan med fordel laves inden sprintet.

EKSEMPEL PÅ SALGSROADMAP





TRIN 03: KUNDEPROFIL

En kundeprofil hjælper med at stille skarpt på målgruppens centrale 'job-to-be-done'. Hvad er det for en opgave, kunden har, og som produktet/service løser eller potentielt gerne vil løse? Hvilke 'pains', dvs. udfordringer, vil kunden gerne undgå, og hvilke 'gains', altså gevinster, vil kunden gerne opnå? I sprintet bruges modellen til at stille skarpt på kundens kontekst og oplevelse og hjælper til at sikre, at deltagerne holder et udefra-ind-perspektiv på produktet/service. Kundeprofilen må og skal i en eller anden grad bero på reelle data om kunden. Inddrag derfor gerne salg, support og/eller distributørled i udarbejdelse af kundeprofilen. Deltagerne bør udarbejde en kundeprofil for hver målgruppe, som virksomheden ønsker at sælge sit produkt til.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: KUNDEPROFIL

Introduktion til kundeprofilen

Kundeprofilen zoomer ind på kunden og den værdi, som et produkt/en service leverer til kunden. Værktøjet hjælper til at fokusere og afstemme kundens behov med udgangspunkt i kundens synspunkt.

Hvad bruges kundeprofilen til?:

- Brug den til at udvikle nye produkter og services og til at afstemme og prioritere de vigtigste funktioner, som produktet/service skaber for kunden.
- Brug den til at afstemme vigtige salgsargumenter inden go-to-market.

Materialer:

- Printet model, whiteboard eller væg til optegning af profilen.
- Post-its til at notere de forskellige felter.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. INTRODUCER

Introducer øvelsen, og udvælg den kunde, som kundeprofilen skal udvikles for.

02. JOB-TO-BE-DONE (OPGAVE)

Start med at udvælge det mest centrale job-to-be-done, som produktet/service skal løse for kunden. Kort sagt: Hvilken opgave er det, at kunden prøver at løse? Brug sætningen "Hjælp mig med, at...". F.eks. "hjælp mig med at vedligeholde mit produktionsudstyr" eller "Hjælp mig med at få data fra min leverandør". Udvalgt ét job-to-be-done. Job-to-be-done kan være af både funktionel, emotionel eller social karakter.

03. PAINS (UDFORDRINGER)

Kortlæg dernæst de udfordringer, som kunden oplever, når kunden prøver at løse sit job-to-be-done. Brug evt. sætningen "Hjælp mig med at undgå..." til at konkretisere pains.

04. GAINS (GEVINSTER)

Kortlæg til sidst kundens gevinster. Gevinster er det, som kunden prøver at opnå ved at løse sit job-to-be-done. Brug evt. sætningen "Hjælp mig med at opnå..." til at definere gains.

EKSEMPLER OG INSPIRATION TIL EN KUNDEPROFIL

O4. GAINS

Det kunden ønsker at opnå før, under og efter, at deres job-to-be-done er gennemført. Gains kan f.eks. være styrket kvalitet eller stærkere markedsposition.

Brug sætningen:
"Hjælp mig med at opnå...".

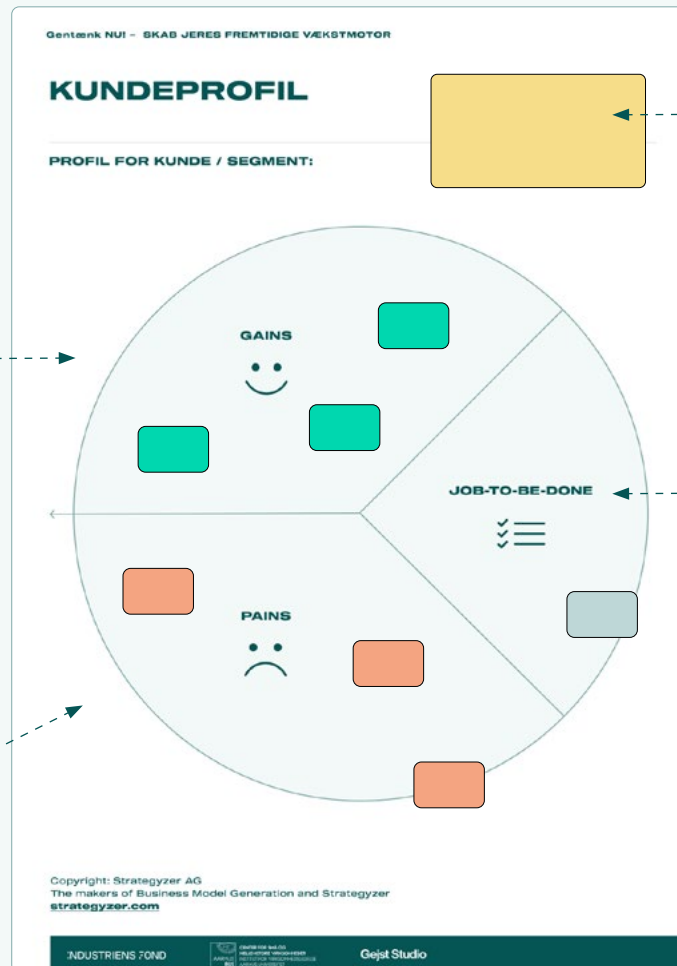
Gains kan både være funktionelle, sociale og emotionelle.

O3. PAINS

Er hvad kunden gerne vil undgå før, under og efter, at deres job-to-be-done er gennemført.

Brug sætningen:
"Hjælp mig med at undgå...".

Pains kan både være funktionelle, sociale og emotionelle.



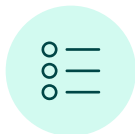
O1. KUNDEN

Start med at definere, hvem kunden er. I et B2C-setup er kunden typisk slutkunden. I et B2B-setup kan kunden være både slutbrugeren, en nøglestakeholder, f.eks. en direktør, en mellemlider eller en produktions- eller it-chef. Overvej, om det er nødvendigt at lave flere kundeprofiler.

O2. JOB-TO-BE-DONE

Hvad er det, kunden gerne vil gøre/opnå? F.eks. "rengøring af produktion", "slappe af efter arbejde", "finde nyt tøj, som passer til mit arbejde" eller "at føle mig kompetent til mit arbejde"?

Brug sætningen
"Hjælp mig med, at...".



TRIN 04: KONKURRENTERNES OG JERES UNIKKE SALGSPUNKTER

Skab overblik over det marked, som et produkt/en service skal indgå i ved at kortlægge det nye produkt/den nye service og konkurrenters produkter/services i hver deres værdikort.

Overvej også, om det vil være fordelagtigt at kortlægge potentielle alternativer for at sikre et bredere overblik over det felt, hvor produktet/service påtænkes at gøre sin entre. Skal produktet/service ind i et marked med mange konkurrenter og alternativer, vælg da de 3-5 vigtigste konkurrenter/alternativer.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: VÆRDIKORTET

Et værdikort zoomer ind på den værdi, som produktet/service leverer. Værktøjet hjælper med til at fokusere og afstemme de vigtigste salgsargumenter for det nye produkt/den nye service.

For at sikre værdikortets værdi er det alfa og omega at bruge førstehåndsviden fra og om konkurrenternes produkter/services, og at disse efterprøves og valideres gennem f.eks. interviews hos kunder eller samarbejdspartnere. Inddrag derfor gerne medarbejdere med direkte kundekontakt som f.eks. support, salg og servicemedarbejdere, når værdikortet udarbejdes.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. START MED AT LAVE ET VÆRDIKORT FOR EGET PRODUKT/SERVICE

A) Produkter og services

Kortlæg og prioriter de vigtigste funktioner og/eller indhold for det nye produkt/den nye service.

B) Pains

Kortlæg og prioriter, hvordan produktet/service løser kundens udfordringer.

C) Gains

Kortlæg og prioriter, hvordan produktet/service skaber gevinster for kunden.

02. KONKURRENTERS VÆRDIKORT

Lav et værdikort for hver af konkurrenternes produkter/services.

03. UDVÆLG DE VIGTIGSTE SALGSPUNKTER

På baggrund af de udvalgte konkurrenters værdikort vælges de vigtigste salgspunkter for virksomhedens nye produkt/service.

EKSEMPEL OG INSPIRATION TIL TO-BE

1 C. GAIN CREATORS

Hvad er det ved produktet/service, som hjælper kunden til at opnå nogle (eller måske alle) kundens gains?

1 A. FUNKTIONER

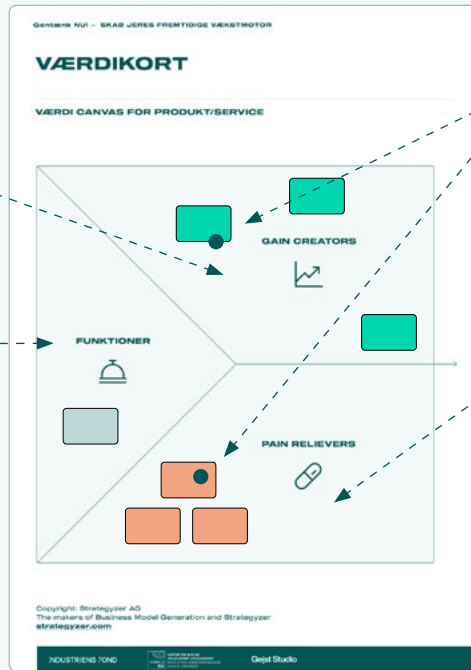
Navn og beskrivelse af det produkt eller den service, som hjælper kunden med at få løst sit job-to-be-done.

3. UDVÆLG UNIKKE SALGSPUNKTER

Pba. konkurrenternes salgspunkter kan deltagerne nu udvælge unikke salgspunkter for virksomhedens nye produkt/service.

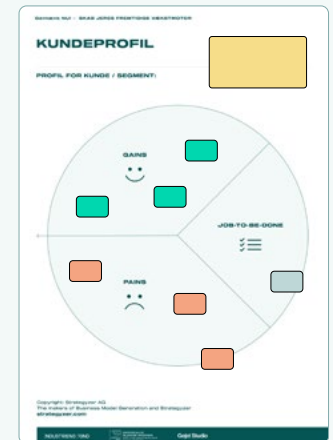
1 B. PAIN RELIEVERS

Hvad er det ved produktet/service, som fjerner nogle (eller måske alle) kundens pains?



2. KONKURRENTERS PRODUKTER/SERVICES

Kortlæg konkurrenters produkter/services.





TRIN 05: BUDSKABS- MATRIX

Der er nu skabt et overblik over, hvem kunden til det nye produkt/den nye service er, kundens organisation, hvordan produktet/service sælges samt konkurrenternes og produktets/ servicens egne unikke salgspunkter.

Dermed er der skabt et grundlag for at generere salgsbudskaber og for, hvad der kommunikeres til hvem og hvornår?

REDSKAB: VÆRDIKORTET

En budskabsmatrix er et enkelt værktøj, der hjælper med at organisere, klarlægge nøglebudskaber og sikre konsistens over forskellige kanaler og målgrupper.

Ved at udvikle en budskabsmatrix bliver det nemmere at tilpasse budskaber og salgsargumenter på tværs af specifikke segmenter og interaktioner, så kommunikationen bliver målrettet og modtagerrelevant.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. OPTEGN BUDSKABSMATRIX

Optegn en 'tabel' på et whiteboard, hvor Y-aksen repræsenterer de kanaler, hvorpå kunden møder produktet/service, f.eks. via sociale medier, messe, e-mail, telefon, første møde og andet møde. Lad X-aksen repræsentere, hvilke personer der indgår i beslutningen om et potentielt køb i løbet af produktets/servicens salgsrejse.

02. UDVIKL BUDSKABER

Notér i matrixen, hvilke budskaber der skal kommunikeres for at overvinde potentielle indvendinger og for at skabe motivation for et køb.

EKSEMPEL OG INSPIRATION TIL BUDSKABSMATRIX

01. ORGANISATION

Sæt virksomhedens organisationsdiagram ind på y-aksen.

02. SALGSREJSEN

Sæt virksomhedens salgsrejse ind i x-aksen.

	ANNONCE	KONTAKT-FORMULAR	ANNONCE / ARTIKEL	FØRSTE MØDE	ANDET MØDE
MELLEMLEDER					
SLUTBRUGER 1					
SLUTBRUGER 2					
DIREKTØR					
IT-CHEF					
IT-MEDARBEJDER					

03. UDVIKLING AF BUDSKABER

Kig på de unikke salgspunkter, og udvikl budskaber. Hvad skal siges til hvem og hvor? Hvilke indvendinger skal imødekommes?



TRIN 06: WIREFRAME

Udarbejd budskaber og indhold til et eller flere stykker markedsføringsmaterialer, som kan testes på potentielle kunder, f.eks. eksisterende kunder eller helt nye kunder.

Udvælg dernæst det mest centrale markedsføringsmateriale i produktets/servicens salgsrejse, som ønskes testet, f.eks. landing page for produktet/servicen, annoncer, salgspræsentation og flyer.

REDSKAB: WIREFRAME TOOLBOX

Wireframe toolboxen kan bruges som inspiration til at lave en hurtig skitsering af digitale løsninger, som f.eks. app's, digitale systemer eller websites. Brug toolboxen på tværs af devices, som f.eks. mobile, tablets og desktops, for at få skitseret digitale løsninger med større præcision.

Det er en klar anbefaling, at deltagerne så vidt muligt skriver deres tekster fuldt ud i deres wireframes.

Hvad wireframe toolboxen kan bruges til:

- At skitsere digitale løsninger i hånden.
- Hurtigt at afklare og afstemme potentielt indhold og funktionalitet.
- Hurtige tests på f.eks. kunder og medarbejdere.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. INSPIRATION

Giv deltagerne 10 minutter til at finde inspiration. Hvem gør det godt? Tænk gerne uden for egen branche. Deltagerne præsenterer deres inspiration for hinanden.

02. IDEUDVIKLING

Brug 10 minutter på at udvikle ideer til, hvordan nøglebudskaberne ved produktet/servicen kan kommunikeres via materialerne. Lad deltagerne præsentere deres ideer for hinanden.

03. WIREFRAME

Brug ideerne fra ideudviklingen til at skitsere indholdet til den prototype, der skal udvikles. Med marketing-prototyper anbefales det at gå efter et så færdigt udtryk som muligt, da formålet ofte er at undersøge kundens villighed til køb.

EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL WIREFRAMES

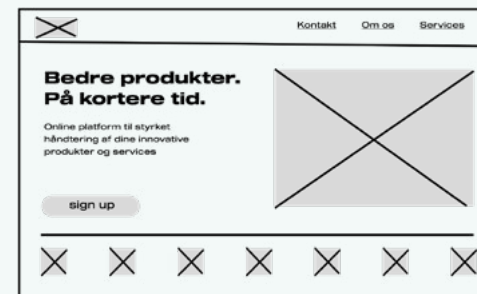
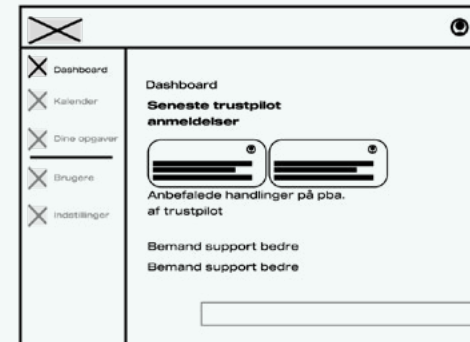
SÅDAN KOMMER DU I GANG MED AT TESTE:

De udviklede budskaber og wireframes kan testes med det samme. På denne måde kan I få skærpet budskaberne yderligere og få konkrete input til, hvilke budskaber der taler bedst til modtageren og som bør være dem, I går i markedet med.

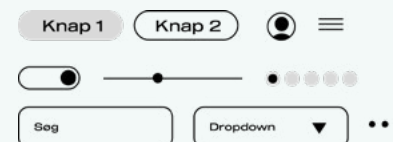
En god start er at teste 1:1 med personer i målgruppen. Sørg også for at teste med nogle, som ikke kender jer i forvejen. Det er ofte nemmere at hive fat i eksisterende kunder og netværk, men da de allerede kender jer, vil de i udgangspunktet være positive. Det er typisk hos de største skeptikere, at I får de mest værdifulde input. Et konkret materiale, der kan bruges til testen, kan være en salgspresentation i PowerPoint-format. Det vil f.eks. være oplagt i en B2B-sammenhæng.

En anden god måde at teste budskaber på, er at afsætte et mindre budget til annoncering på sociale medier, f.eks. Facebook. Det er især relevant i en B2C-sammenhæng. Her kan I specificere målgruppen og derefter meget præcist tracke og måle på, hvilke budskaber, der virker bedst i jeres målgruppe eller eventuelt på tværs af flere målgrupper. Involver jeres evt. marketingansvarlige og eksperimenter med annoncering. Det er en hurtig og meget kost-effektiv måde at få de første indikationer på, hvilke budskaber I med fordel kan gå i markedet med.

EKSEMPLER PÅ WIREFRAMES



UDVALGTE ELEMENTER





TRIN 07: EFFEKTRADMAP

Udarbejd nu et første udkast til et effektroadmap. Effektroadmappet hjælper med til at bryde initiativet ned og fastlægge næste skridt.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: EFFEKTRADMAP

Effektroadmappet bryder et initiativ ned i hhv. **1)** "det hurtige eksperiment", **2)** "pilotprojektet" og **3)** "version 1.0". De tre skridt repræsenterer den effekt, initiativet skaber i løbet af eksekveringen.

Roadmappet hjælper til løbende at have fokus på initiativets effekter og at kunne validere initiativets værdiskabelse og betydning for virksomheden.

Effektroadmappet kan typisk ikke laves, før den overordnede retning for initiativet er designet. Det er også muligt, at initiativet indeholder for mange usikkerheder, til at det kan afgøres, hvad det naturlige næste skridt efter det første hurtige eksperiment er. Her vil det være naturligt at afvente effekterne af dette, inden design og næste skridt besluttet.

Hvad kan et effektroadmap bruges til?:

- At bryde initiativer ned i mindre dele og skabe et grundlag for løbende indsigt i et initiativs effekter.
- At give et mere detaljeret indblik i eksekveringen af et initiativ, da værktøjet adresserer antagelser og risici.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. PROTOTYPE

Overvej, hvordan virksomheden hurtigt kommer i gang, og hvilke succeskriterier der er for prototypen.

02. PILOTPROJEKT

Kan prototypen skaleres til et pilotprojekt? Og hvilke effekter forventes piloten at skabe?

03. FULD LØSNING









Hvordan ser den fulde løsning ud? Slut af med at definere næste skridt, hvem der er ansvarlig og aftal en deadline.


EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL INDHOLD I ET EFFEKTRoadMAP

Gentank NUI - SKAB JERES FREMTIDIGE VÆKSTMOTOR

HANDLEPLAN

Bryd jeres initiativ ned i mindre dele. Start med at definere det hurtige eksperiment i detaljer. Planlæg Pilot og Version 1.0, når - og hvis - I indfører jeres succeskriterier

	 1. Hurtigt eksperiment Hvordan tester vi hurtigt vores mest kritiske antagelser?	 2. Pilot Kan vores eksperiment skaleres?	 3. Version 1.0 Hvordan ser den første fulde version ud?
HVORDAN? 	<input type="text"/>		
HVNÅR OG HVEM? 	<input type="text"/>		
SUCCESKRITERIER 	<input type="text"/>		
OMKOSTNINGER 	<input type="text"/>		
ANTAGELSER 	<input type="text"/>		

INDUSTRIEN 1000  Geget Studio

← -- Beskriv løsningen for hvert skridt.

← -- Hvem har ansvaret, hvem hjælper til, og hvornår gennemføres skridtet?

← -- Hvilke succeskriterier er der for det enkelte skridt?

← -- Hvilke omkostninger er forbundet med skridtet?

← -- Hvilke antagelser og/eller risici arbejdes der med i dette skridt, f.eks. validering af udregningsmodel eller konverteringsrate?



Næste skridt

Følg effektroadmappet, og byg evt. en mere detaljeret handleplan. Det er ikke sikkert, at hele effektroadmappet kan udfyldes på nuværende tidspunkt, men vend tilbage til det efter det første hurtige eksperiment. Det kan også være, at effektkortet fra kvalificeringsworkshoppen skal genbesøges og opdateres efter det første eksperiment for at skabe et grundlag til at måle på effekten.

CASE: JAMAS WINE APS

EJERSTRUKTUR:

Ejerledet

ANTAL ANSATTE:

3

ETABLERET:

2019

HVOR:

Aarhus

JAMAS Wine



OM VIRKSOMHEDEN

Jamas Wine ApS forhandler egen import af spansk vin via deres online shop. Virksomheden har fundet et hul i markedet ved at fokusere udelukkende på Spanien som geografisk område og derved tilbyde kunderne et 'eksotisk' udvalg af vine ift. konkurrenternes hårde kamp om mere klassiske vinområder som f.eks. Frankrig, Italien og Tyskland. Dette kombineret med forskellige koncepter som samkøb og begrænsede indkøb gør, at Jamas Wine ApS skiller sig positivt ud i den hårde konkurrence om vinkøbere.

HVAD VISER CASEN

Casen viser, hvordan test af go-to-market-materialer og testsalg kan give data til branding og produktudvikling og dermed bidrage til at sænke kommercielle usikkerheder i et initiativ.

BAGGRUND

De seneste år har vin på dåse vundet frem særligt i USA, hvor man forventer, at det inden udgangen af 2025 vil udgøre 5-10 % af markedet. Vin på dåse har klare fordele ift. vin på flaske, heriblandt:

- 65 % CO₂-reduktion pr. liter vin som følge af dåsens lavere vægt og dens egenskaber ift. at kunne pakkes effektivt i logistisk sammenhæng.
- Det er for forbrugerne ikke nødvendigt at åbne en hel flaske vin hver gang. Det betyder, at mindre hældes i vasken.
- Forbrugeren kan i højere grad åbne den vin, vedkommende ønsker, uden at det leder til et større forbrug.

I Danmark har vinforhandlere og -forbrugere dog ikke taget dåsevinen til sig, og Jamas Wine ApS så derfor en mulighed i at være blandt de første på markedet med kvalitetsvin på dåse. Derfor ønskede de at opbygge deres eget dåsevinsbrand. Udviklingen af en ny forretning stillede krav om, at de skulle ændre deres forretningsmodel fra at være handelsvirksomhed til selv at være importør og producent.



PROCES

I Gentænk NU-forløbet blev Jamas Wine ApS hjulpet til at fokusere på deres markedsposition, bl.a. via drøftelser om målgruppe, prissætning, vinens kvalitet og distributionskanaler. For at nedbringe risici i brandet blev brandudtryk og -fortælling testet i de udvalgte målgrupper, og der blev opsat salgsmøder med udvalgte B2B-kunder, uden at produktet var færdigt. Til møderne præsenterede man virksomheden, en prototype af dåserne og vinen.

Målet var at få hurtig feedback og at skabe et potentielt salg af vinen til større aftagere, inden selve produktionen blev igangsat. Dermed kunne man undgå at stå med et lager af vin, som måske ville være svært at omsætte.

- **MARKEDSPOSITION**
Målgruppe-, kanal- og produktstrategi.
- **BRANDSTRATEGI**
Udvikling af prototype på visuel identitet, kerne-kommunikation og emballagedesign.
- **TEST**
I projektet testede virksomheden deres værditilbud og produkt på en potentiel kunde. Målet med testen var at indsamle interesselikendegivelse. Mødet var positivt og bekræftede, at der var basis for at arbejde videre med produktet.

EFFEKT

Jamas Wine ApS er gået i markedet med Vindica Wine på ca. 180 dage. Testfasen er kørt i løbet af de 180 dage, og de omsatte fra lanceringen i april 2023 100 % af deres indkøbte varelager på blot 21 dage og var dermed klar til yderligere skalering.

8.3. BRAND

Brand Sprintet tager deltagerne igennem en række afklaringspunkter i forbindelse med branding af en ny forretning eller re-branding af en eksisterende, herunder målgrupper, værdier, konkurrenter og branding-elementer. Sprintet hjælper dermed at opnå større klarhed over virksomhedens kommunikative grundlag og til at stille skarpt på, hvordan den kan differentiere sig i markedet.

Formålet med sprintet er at hjælpe virksomheden og deltagerne til at reflektere over virksomhedens brandmæssige afsæt i fremtiden.

SPRINTET BLIVER TYPISK BRUGT TIL

- Udgangspunkt for afklaring af brandstrategi for et nyt spin-out.
- Forudgående arbejde for relancering af eksisterende brandudtryk.
- Brief til intern marketingafdeling eller eksternt bureau.

SPRINTET BIDRAGER TIL:

- At der på baggrund af resultatet af de forskellige øvelser kan skabes et 1. udkast til, hvordan jeres brand skal se ud og forslag til kommunikation.

Brand Sprintet er udviklet af Jake Knapp og Google Ventures.

Hvem	Hvornår	Hvorfor	Typisk prototype	Typisk test	Tid
Ejer, direktør, salgsansvarlig, marketing-ansvarlig.	Når virksomheden skal re-brandes, opdatere sit brand eller skabe et nyt brand.	Sprintet sikrer enighed om virksomhedens udtryk, målgruppe, værdier og kommunikative rolle.	1. udkast på en eller flere versioner af jeres kommende visuelle identitet.	Kvalitativ 1:1 interview med kunder. Målet er at undersøge, om brandet opfattes som tiltænkt hos målgruppen.	180 min. Hver deltager i sprintet kan med fordel forberede øvelse 1, 2, 3, 4 og 5 på forhånd, sådan at sprintet i højere grad kan bruges til en drøftelse af disse.

SPRINT-OVERBLIK

Brand Sprintet er en effektiv måde hurtigt at udvikle og/eller tilpasse et brands position. Sprintet hjælper til at kigge 10 år frem, definere kerneværdier og til at fastlægge virksomhedens kommunikative position. Brug sprintet som grundlag for udviklingen af virksomhedens brand.

01 10-ÅRS-ROADMAP: HVOR SKAL VI HEN?

Et 10-års-roadmap hjælper til at tænke langsigtet. Øvelsen giver deltagerne mulighed for at udforske potentielle muligheder på den lange bane. Det udviklede 10-års-roadmap er ikke en forretningsplan som skal følges, men skal mere fungere som en slags hegnsplæne for virksomhedens brand.

02 HVAD, HVORDAN OG HVORFOR?: HVOR ER VI?

Hvad, hvordan og hvorfor værktøjet hjælper til, på et overordnet niveau, at forholde sig til, hvilke produkter/services virksomheden leverer, hvordan det gøres og ikke mindst hvorfor? At fundere brandet i et stærkt 'hvorfor' giver et godt afsæt for brandets position.

03 VÆRDIER

Værdier er en af de centrale piller i et brand, så at kortlægge og udvælge brandets værdier er derfor et væsentligt punkt i denne proces. I øvelsen udvikles ikke færdige værdier, men man skaber et udgangspunkt for at starte udviklingen af et brand. Værdierne kan skrives færdige på et senere tidspunkt.

04 MÅLGRUPPER

Målgruppeøvelsen sikrer, at brandet har et fast udgangspunkt for, hvordan målgrupperne skal prioriteres og dermed også et afsæt for, hvem markedsføringen på sigt har som sin primære modtager.

05 KONKURRENTER OG KOMMUNIKATIV ROLLE

Øvelsen hjælper med at placere virksomhedens kommunikative position og er et udgangspunkt for at forstå brandets placering ift. dets konkurrenter og dermed også dets potentielle kommunikative differentiering.



TRIN 01: 10-ÅRS-ROADMAP

10-år-roadmappet hjælper med at tænke langsigtet. Øvelsen giver deltagerne mulighed for at overveje potentielle muligheder for virksomheden på den lange bane. 10-års-roadmappet udgør dermed ikke en forretningsplan, som skal følges, men viser, hvordan branding skal italesættes.

REDSKAB: 10-ÅRS-ROADMAP

Introduktion til 10-års-roadmappet

10-års-roadmappet er en øvelse som hjælper til at tænke virksomhedens rolle ud over en længere tidshorisont. Øvelsen kan også med fordel laves med en 15- eller 20-årig tidshorisont. Dermed tvinges deltagerne til at gøre sig overvejelser om, hvordan både kundernes præferencer, industrien og andre megatrends vil udvikle sig over tiden.

Hvad kan 10-års-roadmappet bruges til?:

- Undersøge mulige fremtidige scenarier for virksomheden.
- Sikre at brandet på sigt har forholdt sig til dets udviklingsmuligheder.

Materialer:

- Whiteboard eller væg til optegning af modellen med årene.
- Post-its til at notere de forskellige bud på, hvad de forskellige år indeholder.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. FORBEREDELSE

Skriv henholdsvis 3, 5 og 10 år op på en tavle, og introducer øvelsen til deltagerne.

02. DELTAGERNE UDARBEJDER DERES BUD

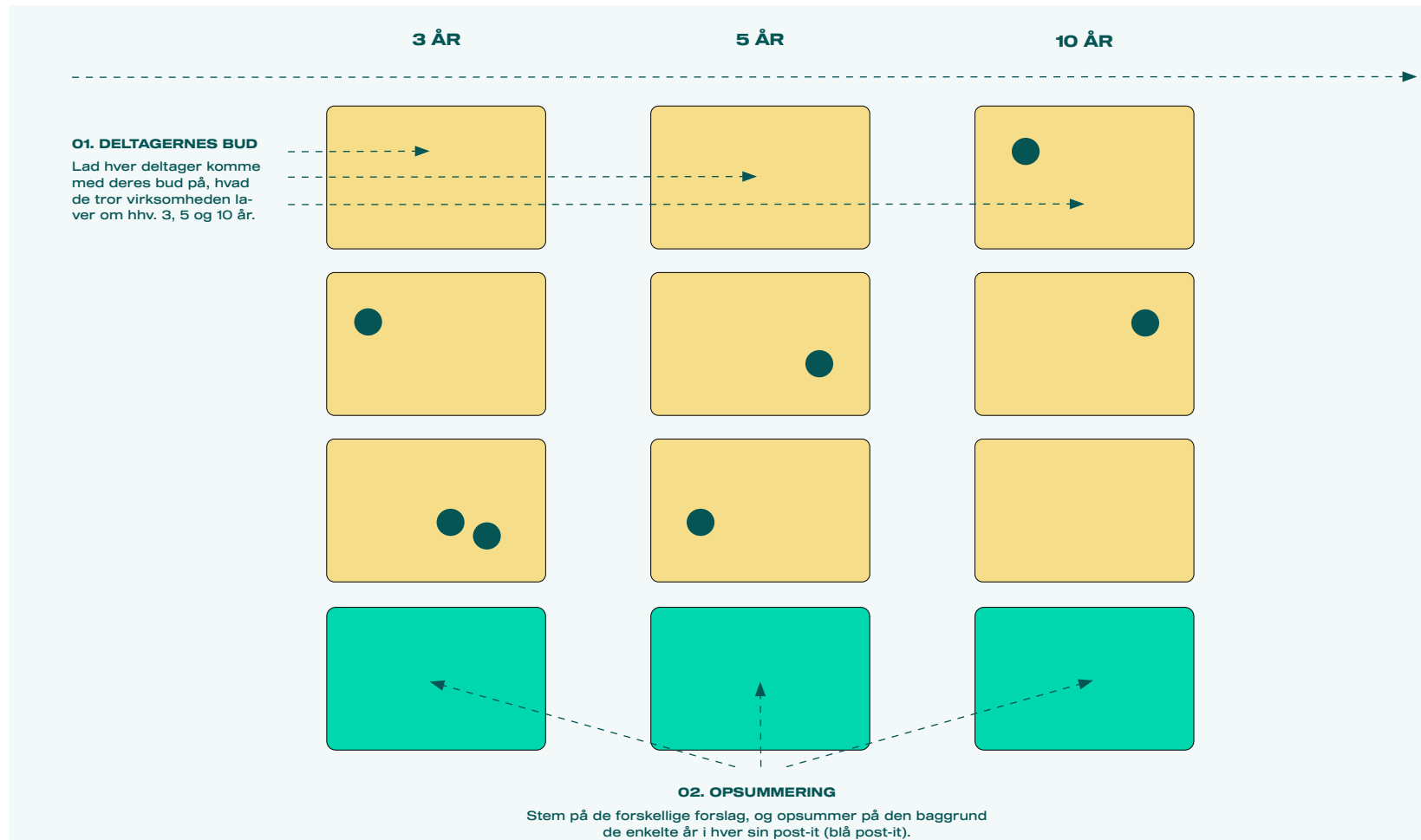
Lad hver deltager udvikle sit eget svar på (gule post-its), hvor de forventer, at virksomheden er de respektive år, f.eks. nye markeder, nye produkter og nye teknologier, som virksomheden med fordel kan benytte sig af.

03. OPSUMMERING

Lad hver deltager præsentere, hvad de har skrevet for hver af de 3, 5 og 10 år. Diskuter og sammenfat essensen for hvert år på blå post-its.

EKSEMPLER OG INSPIRATION TIL ET 10-ÅRS-ROADMAP

Roadmappet giver overblik over potentielle fremtider, som virksomheden forventes at kigge ind i. Hver deltager laver sin egen fremskrivning af, hvordan de forventer, at de forskellige år kommer til at se ud.





TRIN 02: HVAD, HVORDAN OG HVORFOR?

Øvelsen hjælper jer med at blive skarpe på: Hvad I gør? Hvordan I gør det? Og hvorfor I gør det? Den hjælper også med at skærpe og ensrette kommunikationen, da resultatet af øvelsen kan danne ramme for den fremtidige kommunikation.

REDSKAB: HVAD, HVORDAN OG HVORFOR?

Introduktion til Hvad, hvordan og hvorfor?

Øvelsen er udviklet af Simon Sinek. "Hvad, hvordan og hvorfor?" hjælper til at udforske og gøre virksomhedens kerne forståelig: 'Hvorfor' beskriver formålet, 'Hvordan' fokuserer på processen, og 'Hvad' definerer det, virksomheden tilbyder til kunderne. Øvelsen skaber et stærkt fundament og har potentiale til at synliggøre mulige differentieringsmuligheder i forhold til konkurrenter og alternativer.

Materialer:

- Whiteboard eller væg til optegning af modellen.
- Post-its til at notere de forskellige bud på hvad, hvordan og hvorfor?

FACILITERING AF ØVELSEN

01. HVAD?

Introducer øvelsen, og lad hver deltager starte med at skrive, hvad virksomheden leverer. Tænk på specifikke produkter og services, f.eks. en pumpe, rengøring eller rådgivning. Opsummer deltagerens post-its, og skriv dem sammen på ny post-its.

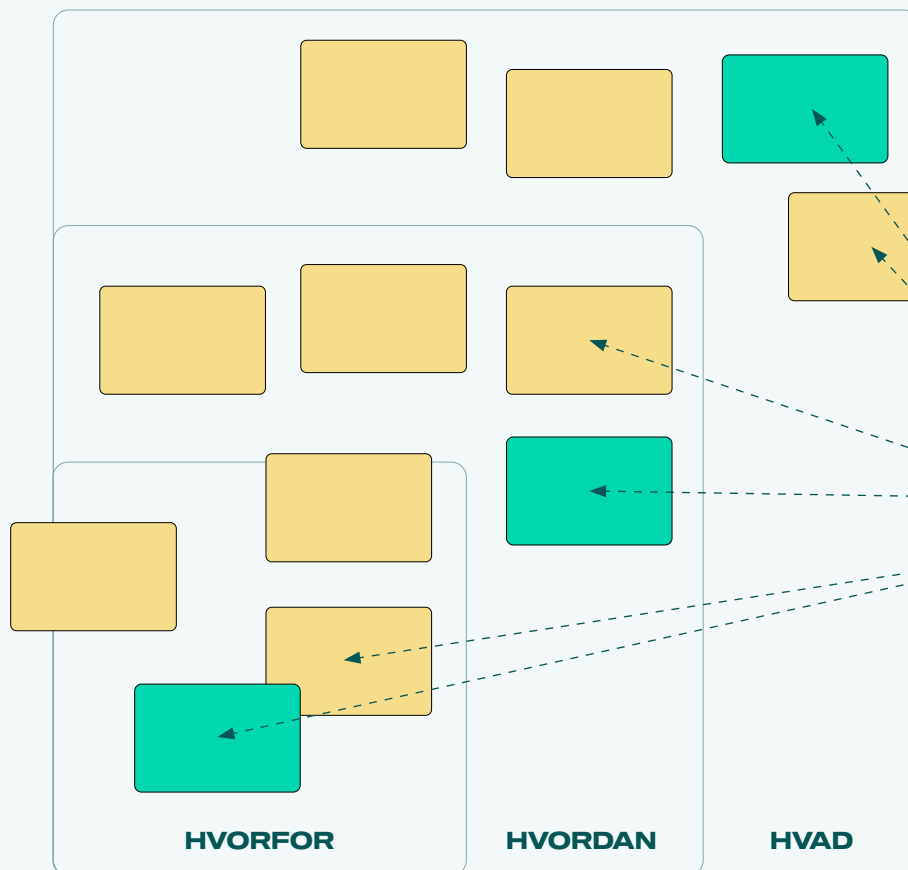
02. HVORDAN?

Notér dernæst, "hvordan" I gør det. Hvordan er altså en beskrivelse af, hvad der gør virksomhedens produkt/service specielt, f.eks. smart design og prisbevidste løsninger, som dermed bliver til et godt valg for kunden. Opsummer deltagerens post-its, og skriv dem sammen.

03. HVORFOR?

Stil skarpt på "hvorfor" I leverer jeres produkter. Hvad er det, der gør, at medarbejderne står op for at gå på arbejde? "Hvorfor" kan også sidestilles med vision og passion. Opsummer deltagerens post-its, og skriv dem sammen.

EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL PROCESSEN “HVAD, HVORDAN OG HVORFOR?”



1-2-3

Lad alle deltagere skrive deres bud på hhv. hvad, hvordan og hvorfor (gule post-its). Gennemgå felterne et ad gangen, og opsummer løbende (blå post-its).



TRIN 03: VÆRDIER

En virksomheds værdier er essentielle for at skabe en troværdig brandidentitet. Værdier skal resonere med kunder og medarbejdere og skabe forbindelser, der hjælper virksomheden til at differentiere sig i nye markeder eller i markeder med høj konkurrence.

Øvelsen faciliterer ikke et uddybende værdiarbejde. Se derfor øvelsen som en kickstart til et værdiarbejde, der efterfølgende skal arbejdes videre med.

EKSEMPEL PÅ VÆRDIER

FACILITERING AF ØVELSEN

01. BRUTTOLISTE

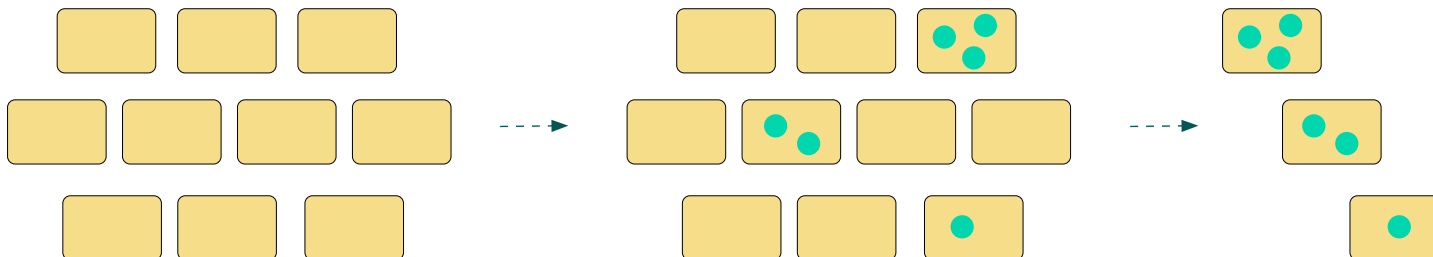
Giv alle deltagerne 5 minutter til at skrive de vigtigste værdier for virksomheden ned. Præsenter værdierne for hinanden.

02. STEM OG PRIORITER

Stem på værdierne og prioriter dem. Er der nogle, som er vigtigere end andre?

03. UDVÆLG

Udvælg de 3-5 vigtigste værdier, og knyt gerne en beskrivelse til hver af dem.



1. Bruttoliste

Lav en bruttoliste over mulige værdier.

2. Stem og prioriter

Lad hver deltager stemme på de værdier, som de mener er de vigtigste.

3. Udvælg

Vægt jeres værdier, eller hvordan I har stemt.

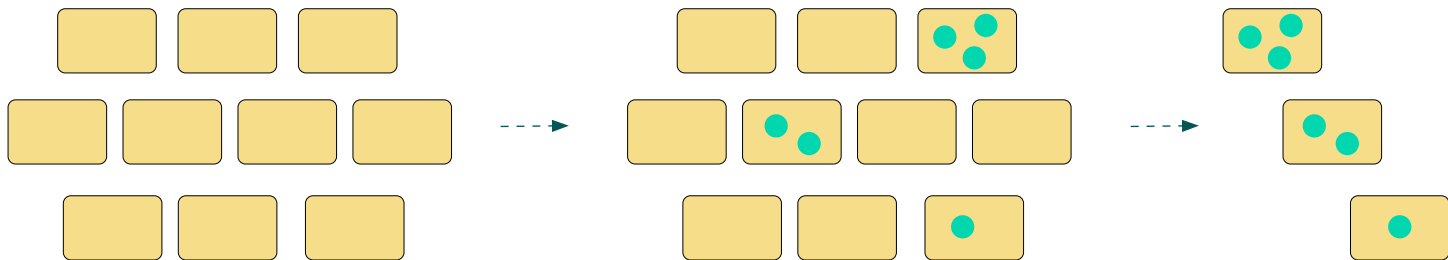


TRIN 04: MÅLGRUPPER

At være enige om målgrupper og/eller segmenter er centralt i udviklingen af et brand og for at sikre konsistent og effektiv kommunikation.

Øvelsen hjælper til at danne overblik over, hvilke målgrupper virksomheden har, og hvem der er de vigtigste at kommunikere til.

EKSEMPEL PÅ MÅLGRUPPER



1. Bruttoliste

Lav en bruttoliste over jeres målgrupper.

2. Stem og prioriter

Lad hver deltager stemme på den eller de målgrupper, som de mener er de vigtigste.

3. Udvælg

Vægt jeres målgrupper, eller hvordan I har stemt.

FACILITATORNOTER

01. BRUTTOLISTE

Notér alle potentielle målgrupper. Hvis der kun er én målgruppe, så brug evt. segmenter af kunderne.

02. STEM OG PRIORITER

Stem, prioriter og beskriv hver målgruppe eller segment.

03. UDVÆLG

Udvælg de 3-5 vigtigste målgrupper eller segmenter for brandet.



TRIN 05: KONKURRENTER OG KOMMUNIKATIV ROLLE

Denne øvelse går ud på at skabe overblik over konkurrenter og eventuelle alternativer på markedet og deres måde at kommunikere på. Slut af med at placere egen virksomhed, og definer dens kommunikative rolle.

Øvelsen hjælper til at overveje virksomhedens kommunikative rolle. Hvis det er svært, kan en hjælp være at eksemplificere den via en anden branche, ved eksempelvis bilbranchen; hvilke bilmærker ville virksomheden og dens konkurrenter så være?

REDSKAB: POSITIONERINGSMATRIX

Introduktion til positioneringsmatrix

En positioneringsmatrix kan bruges til at overveje et brands kommunikative rolle. Matrixen kan også hjælpe til at spotte potentielle kommunikative huller i markedet.

Materialer:

- Whiteboard eller væg til optegning af modellen.
- Post-its til at notere de forskellige bud på konkurrenter og kommunikativ rolle.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. BRUTTOLISTE

Notér alle virksomhedens konkurrenter. Er der mange konkurrenter eller alternativer, så vælg de 5-10 vigtigste.

02. PLACERING AF KONKURRENTER

Optegn en matrix med følgende to akser: "Klassisk<->Moderne" og "Reserverede<->Udadvendte". Placer konkurrenterne én efter én i matrixen.

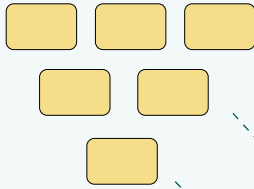
03. VIRKSOMHEDENS PLACERING

Placer dernæst virksomheden i matrixen. Kig tilbage på de tidligere øvelser og vurder, om placeringen er den rigtige.

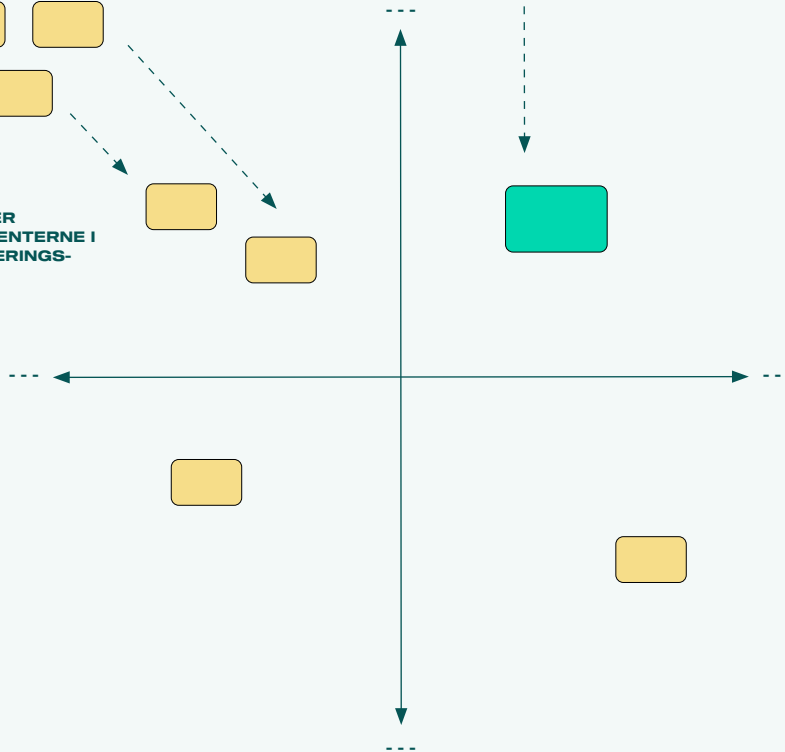
EKSEMPEL PÅ KONKURRENTER OG KOMMUNIKATIV ROLLE

01. BRUTTOLISTE

Lav en bruttoliste over konkurrenterne.



02. PLACER KONKURRENTERNE I POSITIONERINGS-MATRIXEN



03. PLACER EGEN VIRKSOMHED I POSITIONERINGS-MATRIXEN



Næste skridt

Saml udfaldet af alle øvelser fra sprintet, og overlevér dem til en designer, som kan udvikle et 1. udkast til et brand.



Sådan kommer du i gang med at teste

En god måde at komme i gang med at teste opfattelsen af et brand er at samle én eller flere fokusgrupper. En fokusgruppe består af 4-6 deltagere fra jeres målgruppe, som I inviterer til et gruppeinterview. I fokusgruppen kan I teste de første designs og spørge ind til, hvad gruppen oplever og tænker, når I viser dem tidlige udgaver af designs. Det kan være en god ide i de tidlige faser af brandudviklingen at arbejde med 2-3 forskellige retninger og teste dem af i fokusgrupper: Oplever modtagerne det, som vi i sprintet satte os for at signalere med brandet?

Fokusgrupper er også et oplagt sted at teste, hvordan jeres konkurrenter fra positioneringsmatrixen opfattes hos kunderne. Det kan yderligere skærpe jeres forståelse af positioneringen af brandet og hjælpe jer til at blive mere konkrete på, hvordan I kan skille jer ud ift. konkurrenterne.

8.4. DIGITALISERING AF PROCESSER

Sprintet for digitalisering af processer hjælper til at stille skarpt på, hvordan eksisterende processer kan digitaliseres. Det kan f.eks. være interne processer eller processer, som involverer kunder og/eller samarbejdspartnere. Succesen af sprintet afhænger af, at alle forstår og er enige om processerne, og det er derfor vigtigt at sikre, at så mange som muligt kan byde ind med tanker og ideer helt fra starten.

I sprintet optegnes processen, som den er nu (as-is), samtidig med at der skabes overblik over, hvad der i den fungerer 'godt' og 'mindre godt'. Efter sprintet står I med en tilsvarende skitse for en ny (og bedre) proces (to-be). Yderligere hjælper sprintet med at optegne en skitse for, hvordan jeres digitale løsning kan se ud. Med skitsen får I samtidig synliggjort usikkerheder og muligheden for hurtigt at få afklaret dem via konkrete og relaterbare ideer.

SPRINTET BLIVER TYPISK BRUGT TIL

Optimering og/eller nyudvikling af interne processer som f.eks.:

- Salg
- Lager
- Kundehåndtering
- ERP-system
- Bogføring

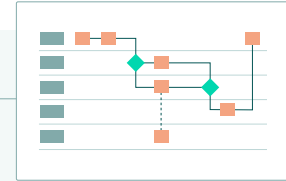
Husk at deltagerne på sprintet gerne må udgøre et så diversst hold som muligt, sådan at både tekniske kompetencer, brugere og forretning er repræsenteret. På den måde gives de bedste forudsætninger for at få mange forskelligartede ideer og forslag i spil.

Hvem	Hvornår	Hvorfor	Typisk prototype	Typisk test	Tid
Ansvarlige for processen, nøglemedarbejdere, evt. kunder og/eller samarbejdspartnere samt eksperter.	Når manuelle processer skal flyttes til et digitalt system eller en platform.	For at sikre overblik over processerne og identificere muligheder og optimeringer.	Procesforløb, klikbar mock-up af det vigtigste flow.	Kvalitativ 1:1 interview med interne og/eller kunder afhængigt af, hvem målgruppen er. Formålet er at afklare om struktur og opsætning fungerer.	280 min.

SPRINT-OVERBLIK

01 AS-IS

Lav en visuel kortlægning af processen, som den ser ud nu.



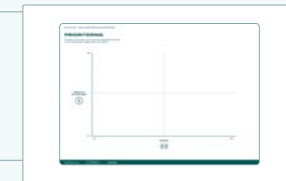
02 SPEEDBÅD

Skab overblik over, hvad der fungerer godt og mindre godt.



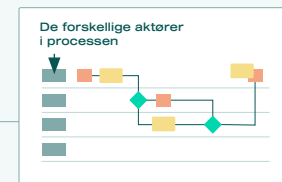
03 IDEUDVIKLING

Skab mulige løsninger til at imødekomme de aspekter, som fungerer mindre godt.



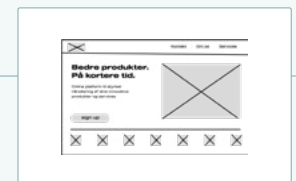
04 TO-BE

Brug ideerne til at tilpasse den eksisterende proces eller til at skabe en helt ny.



05 TEST-FLOW

Hvad er de vigtigste interaktioner i den digitale proces?



06 WIREFRAME

Optegn en skitse af et eller flere centrale interaktions-momenter. Skitserne kan bruges til at teste den fremtidige digitale proces.

07 EFFEKTRoadmap

Opbyg en proces for, hvordan den digitaliserede proces hurtigt kan implementeres, og virksomheden kan høste værdi af indsatsen.





TRIN 01: AS-IS

Før en proces kan optimeres, er det vigtigt, at alle deltagere har det samme billede og forståelse af processen. Derfor er det en god ide at visualisere processen for på den måde at reducere risikoen for misforståelser og for at kunne diskutere forskellige aspekter af den eksisterende proces. Kortlægningen af as-is kan med fordel gøres inden sprintet.

REDSKAB: PROCESKORTLÆGNING

Introduktion til proceskortlægning

Kortlægning af processer kan gøres på mange forskellige måder alt efter, hvilken proces der skal optimeres. Enhver proces består af en række handlinger i en bestemt rækkefølge, som er bundet sammen af en bestemt logik. Proceskortlægning er en effektiv måde at danne sig et overblik over både eksisterende processer, herunder mulige udfordringer eller forbedringer, og optegnelser af helt nye processer.

Hvad proceskortlægning kan bruges til:

- Danne og afstemme overblik over processer.
- Identificere udfordringer og muligheder.
- Udvikling af nye processer til implementering.

Materialer:

- Whiteboard eller væg til optegning af processen.
- Post-its til at notere aktører og skridt i processen.

FACILITERING AF ØVELSEN

Optegn processen, som den er nu på en tavle eller ved hjælp af post-its. Der er mange forskellige måder at kortlægge en proces på og dermed også forskellige metoder, som kan anvendes. Herunder er et par eksempler på, hvordan de kan gribes an på forskellige områder:

SALG

Hvordan ser salgstragten ud fra første gang en kunde hører om virksomheden, til de har købt et produkt eller en service?

INTERNE PROCESSER (F.EKS. LAGER, KUNDEHÅNDBTERING, ERP-SYSTEM, BOGFØRING)

Hvordan er processen, fra opgaven startes til den afsluttes?

KUNDEREJSE

Hvilken oplevelse har kunderne i forbindelse med køb, service og genkøb?

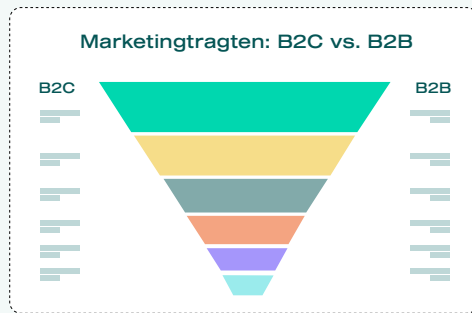
VÆRDIKÆDE

Hvordan går produktet fra råvare til salgbart produkt/service?

EKSEMPLER PÅ OG INSPIRATION TIL PROCESKORTLÆGNING

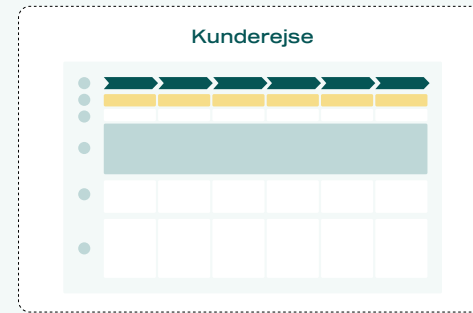
SALGSMODEL

En salgsmodel kan optegnes på forskellige måder. Ofte bruges en tragt som beskriver kundens modenhed til køb. Tragten binder salg og markedsføring sammen.



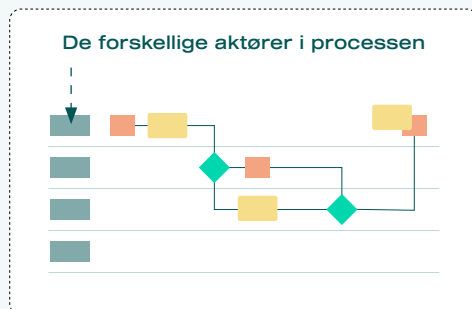
KUNDEREJSE

En kunderejse viser kundens oplevelse med et produkt eller en service, og er et godt redskab til at systematisere og forstå, hvordan kundens interaktion med virksomhedens produkt eller service kan forbedres.



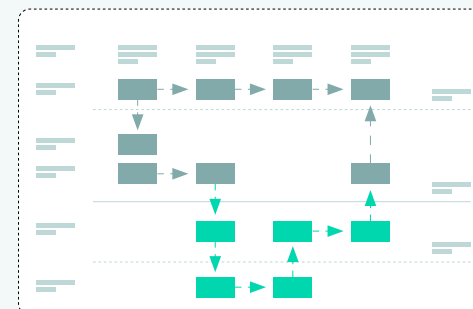
FLOWCHART

Flowchartet giver overblik over interne processer og kan tilpasses til næsten enhver kortlægningsøvelse.



SERVICE BLUEPRINT

Kortlægningen visualiserer, hvordan forskellige servicekomponenter som f.eks. medarbejdere, systemer og kunder interagerer ift. kundens touch points.





TRIN 02: SPEEDBÅD

Når as-is processen er kortlagt, skal I undersøge, hvor potentialerne/udfordringerne ligger. Hertil kan man med fordel anvende både kvalitative og kvantitative analyser som hjælp til at belyse, om der er udfordringer, der “brænder” mere end andre.

REDSKAB: SPEEDBÅD

Speedbåden er et værktøj, som hurtigt hjælper med at danne overblik over og prioritere de udfordringer, som skal løses eller de potentialer, som kan indfries. Værktøjet findes i flere forskellige udgaver. Den viste udgave er meget simpel og nem at tilpasse forskellige typer af opgaver og udfordringer.

Igennem 3 skridt hjælper speedbåden til at kortlægge, prioritere, idegenere og udvælge løsninger, som kan hjælpe virksomheden fremad.

Hvad kan speedbåden bruges til?:

- Hurtig kortlægning af udfordringer.
- Hurtig udvikling og udvælgelse af ideer.

Materialer:

- Whiteboard til optegning af speedbåd eller en stor væg.
- Post-its, kuglepenne og et ur.
- Dot-votes til afstemning.
- Værdi-/indsatsmatrix (QR-kode på side 128).

FACILITERING AF ØVELSEN

01. HVAD FUNGERER GODT?

Giv hver deltager 5 minutter til at notere, hvad de mener fungerer godt i processen, som den er nu. Placer og gennemgå noterne i den proces I har kortlagt. Lad deltagerne notere i stilhed, og lad dem præsentere deres noter for hinanden.

02. HVAD FUNGERER MINDRE GODT?

Giv hver deltager 10 minutter til at notere, hvad der “fungerer mindre godt” i processen.

03. STEM OG PRIORITER

Giv hver deltager 3 stemmer og stem på det, som anses for den største udfordring i den nuværende proces.

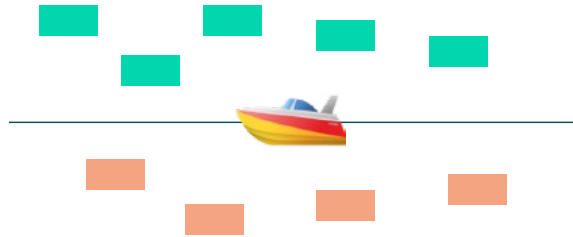
04. SPØRGSMÅL

Tag den udfordring, som har fået flest stemmer, og vend den til et spørgsmål. Er udfordringen f.eks., at “ingen i værkstedet gider at indtaste data”, så vend denne udfordring til, “hvordan sikrer vi, at vi får relevante data fra værkstedet?”. Spørgsmål gør udfordringen aktiv og nemmere at arbejde med.

EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL EN SPEEDBÅD

Skab overblik over, “hvad der fungerer godt”, og “hvad der fungerer mindre godt” i den nuværende proces. Brug 5 minutter på hvert spørgsmål.

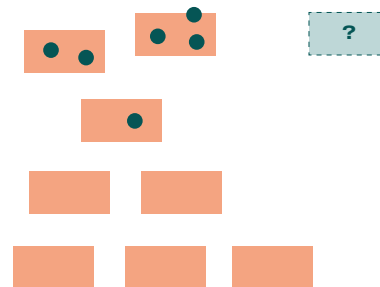
01. Hvad fungerer godt?



02. Hvad fungerer mindre godt?

Prioriter udfordringerne ved at give hver deltager 3-5 stemmer. Vend den eller de vigtigste udfordringer til et spørgsmål.

03. Stem og prioriter
Når udfordringerne er kortlagt, kan deltagerne stemme på de udfordringer, som de mener er de største, og dermed prioriteres de oplistede udfordringer.



04. Spørgsmål
Udfordringerne vendes til et spørgsmål ved brug af sætningen, “hvordan kan vi...?”.



TRIN 03: KONKRETISERING AF IDEER

Brug det eller de højest prioriterede spørgsmål som udgangspunkt til at udarbejde ideer. Præsenter og prioriter de ideer, deltagerne tror mest på.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: VÆRDI-/INDSATSMATRIX

En værdi-/indsatsmatrix kan bruges til prioritering af ideer, opgaver eller projekter. De to akser **Værdi** og **Indsats** skaber en kvadrant, der hjælper med at afgøre, hvilke ideer, opgaver eller projekter der skal fokuseres på først.

Værdi kan forstås som f.eks. tid sparet, øget omsætning, arbejdsglæde eller markedsandele, og indsats kan forstås som den investering, der kræves for at gennemføre en ide eller et projekt i tid eller som kr. og øre.

Høj værdi og lav indsats er klart at foretrække, mens lav værdi og høj indsats bør være lavt prioriteret.

Matrixen beror på deltageres subjektive vurdering og en efterfølgende analyse og validering af de forskellige ideers værdi og indsats, kan være nødvendig.

Hvad kan en værdi-/indsatsmatrix bruges til?:

- Brug den, hvis der er tvivl om, hvordan deltagerne skal prioritere deres ideer.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. INSPIRATION

Start med at give deltagerne 10-15 minutter til at finde inspiration til mulige løsninger. Kort sagt, lav en bruttoliste over nye mulige løsninger. Bed gerne deltagerne om at tænke ud af egen branche og lade sig inspirere af andre, som generelt gør det godt. Deltagerne præsenterer inspirationen for hinanden.

02. LØSNINGER

Med udgangspunkt i inspirationen skal hver deltager nu udarbejde forslag til løsninger. Alt afhængigt af kompleksitet kan dette gøres med forskellige mængder af tid, men typisk vil det tage 20-40 minutter.

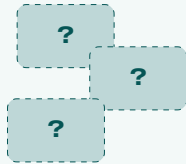
03. PRIORITER

Prioriter løsningerne ved hjælp af værdi-/indsatsmatrixen, og lad på den måde deltagerne udvælge de ideer, som de tror mest på.

EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL BRUG AF VÆRDI-/INDSATSMATRIX

01. INSPIRATION

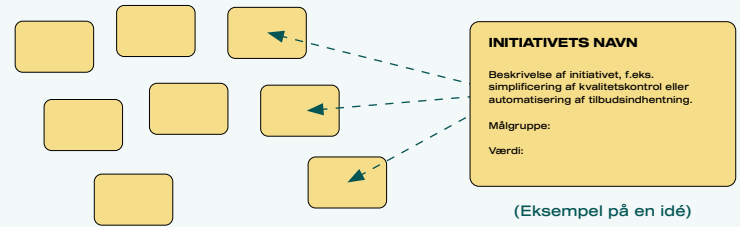
Lad deltagerne finde inspiration pba. de prioriterede spørgsmål.



- | | |
|------------|-----------------|
| 01. AMAZON | 06. NOVO |
| 02. VESTAS | 07. NASA |
| 03. AIRBNB | 08. TIKTOK |
| 04. GOOGLE | 09. FACEBOOK |
| 05. TESLA | 10. TWITTER (X) |

02. LØSNINGER

Lad deltagerne idegenerere løsninger pba. den fundne inspiration. Lad herefter deltagerne præsentere deres ideer for hinanden.

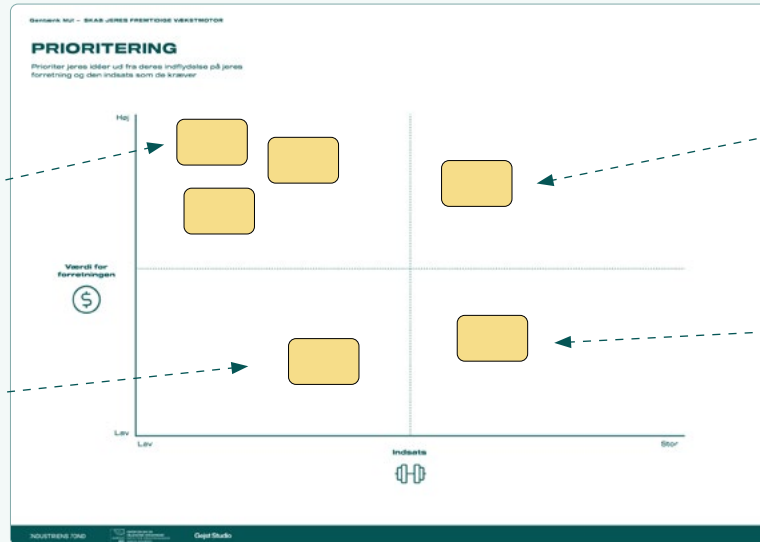


03. PRIORITER

Prioriter løsningerne ved hjælp af værdi-/indsatsmatrixen, og udvælg på den måde de ideer, deltagerne tror mest på.

HØJ PRIORITET
 Ideer som kan placeres her, skaber høj værdi, og kræver en lille indsats. De bør have højest prioritet.

UDELEGER
 Ideer med lav værdi og lav indsats kan med fordel uddelegeres og implementeres med det samme.



GEM
 Ideer med høj værdi, men som kræver stor indsats, kan med fordel gemmes, til efter ideer med lav indsats er eksekveret.

IKKE RELEVANTE
 Ideer, der kræver en høj indsats og leverer lav værdi, er ikke værd at forfølge, så sortér dem fra.



TRIN 04: TO-BE PROCES

Brug ideerne fra Trin 03 til at modificere eller restrukturere den eksisterende as-is proces. Det kan være, at processen kræver en fuldstændig ny struktur, og at den derfor skal have et fuldt redesign.

Obs. to-be processen kan med fordel testes allerede nu, f.eks. på medarbejdere, samarbejdspartnere, eksperter eller leverandører. Derved kan deltagerne med det samme få afklaret centrale spørgsmål og/eller få afdækket potentielle udfordringer.

HVORDAN FACILITERES ØVELSEN

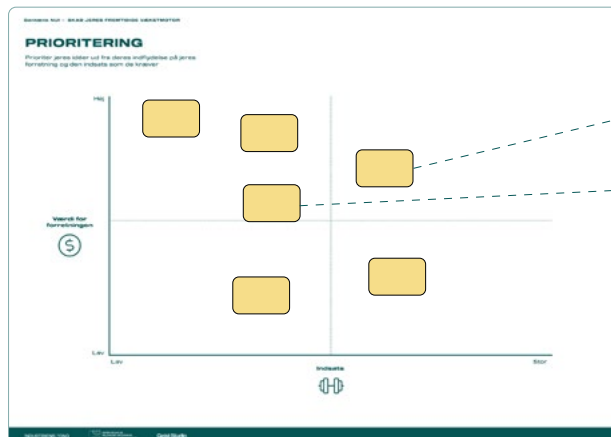
01. OPTEGN TO-BE-PROCES

Visualiser den nye proces enten ved at tilpasse den eksisterende proces eller ved at optegne en helt ny proces.

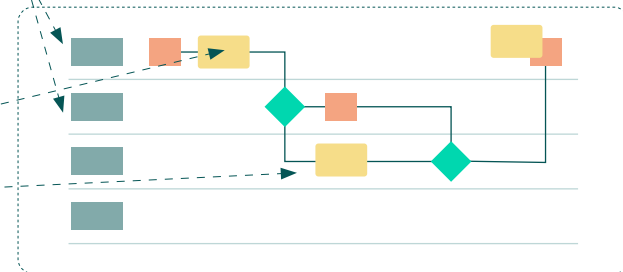
EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL VISUALISERING AF EN TO-BE PROCES

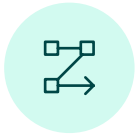
01. OPTEGN TO-BE PROCESSEN

Placer de genererede ideer i det oprindelige flow, og optegn dermed den nye proces, som skal erstatte den eksisterende.



De forskellige aktører i processen.





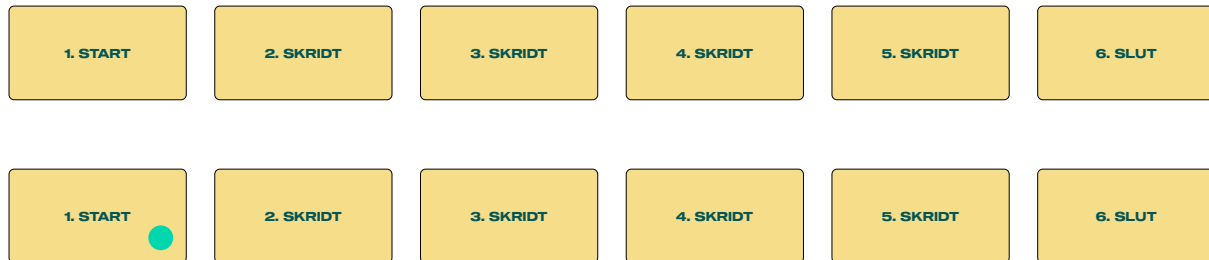
TRIN 05: TEST-FLOW

Udvælg det vigtigste flow for processen. Et flow kan f.eks. være, de data en kunde eller en medarbejder skal indtaste, eller en serie af handlinger en samarbejdspartner skal gøre. Overvej hvem, der er den primære bruger og/eller, hvor der er størst usikkerhed ift., om den digitale proces skaber den værdi, som først er antaget. Øvelsen hjælper med at optegne en hurtig skitse for den nye digitale proces.

EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL VISUALISERING AF ET TEST-FLOW

01. FLOWS

Hver deltager optegner sit eget flow.



02. UDVÆLG FLOW

Udvælg og tilpas test-flowet.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. FLOWS

Bed deltagerne om hver især at optegne det vigtigste flow i 6 grove skridt. Start med det 6. og det 1. skridt, og fyld derefter de resterende skridt ud.

02. VÆLG FLOW

Vælg og tilpas det flow, som deltagerne tror mest på. Hold tilpasninger og hele flows på maks. 5-7 skridt.



TRIN 06: WIREFRAME

Optegn skærme til det valgte flow fra Trin 05 til brug for test på den primære målgruppe for den nye proces.

REDSKAB: WIREFRAME TOOLBOX

Wireframe toolboxen kan bruges som inspiration til at lave en hurtig skitsering af digitale løsninger, som f.eks. apps, digitale systemer eller websites. Brug toolboxen på tværs af devices, som f.eks. mobiler, tablets og desktops, og skitser dermed digitale løsninger med større eller lavere præcision.

Det er en klar anbefaling, at deltagerne så vidt muligt skriver deres tekster fuldt ud i deres wireframes.

Hvad wireframe toolboxen kan bruges til:

- At skitsere digitale løsninger i hånden.
- Hurtigt at afklare og afstemme potentielt indhold og funktionalitet.
- Hurtige tests på f.eks. kunder og medarbejdere.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. INSPIRATION

Giv deltagerne 10 minutter til at finde inspiration. Hvem gør det godt? Tænk gerne uden for egen branche. Deltagerne præsenterer deres inspiration for hinanden.

02. IDEUDVIKLING

Brug 10 minutter på at udvikle ideer til, hvordan processen kan digitaliseres, og hvordan interaktionen med den primære målgruppe skal være. Lad deltagerne præsenterer deres ideer for hinanden.

03. WIREFRAME

Brug ideerne fra ideudviklingen til at skitsere indholdet til den prototype, som skal udvikles.

EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL WIREFRAMES

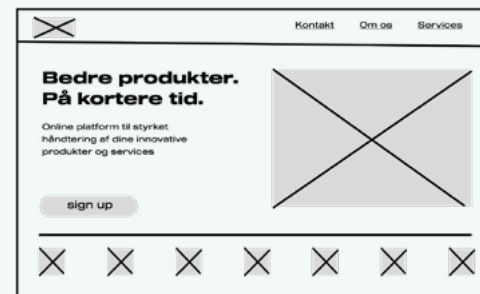
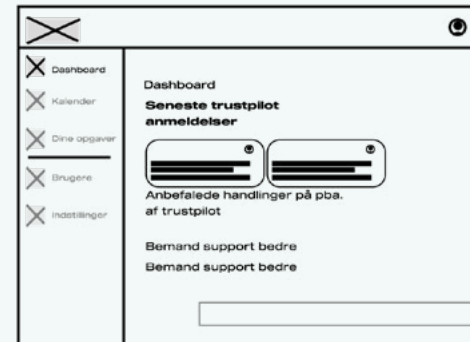
SÅDAN KOMMER DU I GANG MED AT TESTE

Dine wireframes på en fremtidig løsning er i princippet klar til at blive testet. Oftest vil det kræve en lille smule oprydning og forfining, men herefter kan du sætte tests op med de mennesker, som løsningen er relevant for. Det kan både være eksternt ud imod kunder og samarbejdspartnere, og internt imod medarbejdere og interne stakeholdere.

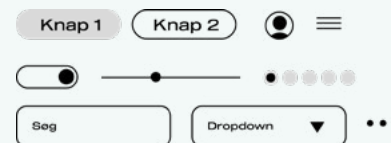
Det er oftest vigtigere at forholde sig til, om løsningen løser et problem for brugeren, end hvorvidt de kan lide løsningen. Løsninger på wireframe-stadiet er ofte stadig rå og ufærdige. Derfor er I på dette tidspunkt blot interesseret i en validering af, om løsningen har potentiale til at gøre processer, arbejdsgange osv. nemmere eller mere effektive for brugeren.

Den nemmeste måde at komme i gang er at teste med én eller flere brugere, hvor du taler dem igennem løsningen og, hvad den potentielt skal gøre. Test så billigt som muligt først ved at præsentere stregtegninger på et stykke papir. Hvis brugerfeedbacken er positiv kan du senere lave klikbare prototyper i eksempelvis Figma (software), hvor brugeren oplever det mere som et fuldt funktionelt digitalt system.

EKSEMPLER PÅ WIREFRAMES



UDVALGTE ELEMENTER





TRIN 07: EFFEKTRoadMAP

Udarbejd nu et første udkast til et effektroadmap. Effektroadmappet hjælper med til at bryde initiativet ned og fastlægge næste skridt.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: EFFEKTRoadMAP

Effektroadmappet bryder et initiativ ned i hhv. **1)** “det hurtige eksperiment”, **2)** “pilotprojektet” og **3)** “version 1.0”. De tre skridt repræsenterer den effekt, som initiativet skaber i løbet af eksekveringen.

Roadmappet hjælper til at have løbende fokus på initiativets effekter og dermed at validere initiativets værdi og betydning for virksomheden.

Effektroadmappet kan oftest ikke laves før, at den overordnede retning for initiativet er designet. Det er også muligt, at initiativet indeholder for mange usikkerheder, til at det kan afgøres, hvad det naturlige næste skridt efter “det hurtige eksperiment” er. Her vil det være naturligt at afvente effekterne af eksperimentet for derefter at designe og afgøre næste skridt.

Hvad kan et effektroadmap bruges til?:

- At bryde initiativer ned i mindre dele og give løbende indsigt i et initiativs effekter.
- At give et mere detaljeret indblik i eksekveringen af et initiativ, da værktøjet adresserer antagelser og risici.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. PROTOTYPE

Overvej, hvordan virksomheden hurtigt kan komme i gang, og hvilke succeskriterier der er for prototypen.

02. PILOTPROJEKT

Kan prototypen skaleres til et pilotprojekt? Og hvilke effekter håbes der på, at piloten vil skabe?

03. FULD LØSNING









Hvordan ser den fulde løsning ud? Slut af med at definere næste skridt, hvem der er ansvarlig, og aftal en deadline.


EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL INDHOLD I ET EFFEKTRoadMAP

Gentank NUI - SKAB JERES FREMTIDIGE VÆKSTMOTOR

HANDLEPLAN

Bryd jeres initiativ ned i mindre dele. Start med at definere det hurtige eksperiment i detaljer. Planlæg Pilot og Version 1.0, når - og hvis - I indfører jeres succeskriterier

	 1. Hurtigt eksperiment Hvordan tester vi hurtigt vores mest kritiske antagelser?	 2. Pilot Kan vores eksperiment skaleres?	 3. Version 1.0 Hvordan ser den første fulde version ud?
HVORDAN? 	<input type="text"/>		
HVNÅR OG HVEM? 	<input type="text"/>		
SUCCESKRITERIER 	<input type="text"/>		
OMKOSTNINGER 	<input type="text"/>		
ANTAGELSER 	<input type="text"/>		

INDSTRENGT TÆND  Gentank Studio

← -- Beskriv løsningen for hvert skridt.

← -- Hvem har ansvaret, hvem hjælper til, og hvornår gennemføres skridtet?

← -- Hvilke succeskriterier er der for det enkelte skridt?

← -- Hvilke omkostninger er forbundet med skridtet?

← -- Hvilke antagelser og/eller risici arbejdes der med i dette skridt, f.eks. validering af udregningsmodel eller konverteringsrate.



Næste skridt

Følg effektroadmappet, og byg evt. en mere detaljeret handleplan. Det er ikke sikkert, at hele effektroadmappet kan udfyldes helt på nuværende tidspunkt, men vend tilbage til det efter det første hurtige eksperiment. Det kan også være, at effektkortet fra kvalificeringsworkshoppen skal genbesøges og opdateres efter det første eksperiment for at skabe et grundlag for at måle på effekten.

CASE: ØSTRUP AUTO- OPHUG

EJERSTRUKTUR:

Ejerledet

ANTAL ANSATTE:

14

ETABLERET:

2011

HVOR:

Aars

Østrup Autoophug

**OM VIRKSOMHEDEN**

Østrup Autoophug & Genvindingsindustri indkøber, ophugger og sælger biler, maskiner og skrot til genbrug og videresalg. De er blandt landets største ophuggere med flere lokationer i Jylland og på Fyn.

HVAD VISER CASEN

Casen viser, hvordan prototyper indledningsvist kan være med til at teste og validere retningen på en løsning samt være et udgangspunkt for en teknisk kravspecifikation.

BAGGRUND

Østrup Autoophug processer årligt flere tusinde emner på deres pladser. De deltog i Gentænk NU! med det formål at finde en løsning, som kunne hjælpe dem med at skalere yderligere. De manuelle processer kunne ikke længere håndtere presset ift. at skabe et samlet overblik på tværs af lokationer. Der er i branchen få udviklede tredjepartssystemer, og disse understøttede ikke virksomhedens behov for flere lokationer og konvertering af emner.



PROCES

Østrup Autoophug blev i Gentænk NU! hjulpet med følgende proces:

- **Kortlægning af processer**
Først blev et fuldt overblik over de eksisterende processer skabt: Hvordan gør vi i dag, og er der nogle processer, som kan forenkles?
- **Ideudvikling**
Dernæst blev det besluttet, at der skulle laves en digital løsning, som kan understøtte deres processer, uden at der skal testes og registreres i flere systemer.
- **Prototype: Skitsering af løsning som wireframe**
På baggrund af ideudviklingen blev der udviklet en wireframe, som er en hurtig håndtegning af systemets vigtigste funktioner og flows, som viste, hvordan systemet i grove træk skulle se ud. Wireframen blev brugt til udvikling af en hurtig prototype, som medarbejderne kunne teste og kommentere på.
- **Kravspecifikation og klargøring til eksekvering**
Prototypen blev tilrettet og tilpasset på baggrund af medarbejdernes feedback og tjente derefter som kravspecifikation sammen med en proceskortlægning.

EFFEKT

Med prototypen fra Gentænk NU! kunne Østrup Autoophug hurtigt involvere medarbejdere og afgrænse funktionalitet og dermed hurtigere låse specifikationen på platformen.

8.5. INNOVATION AF FORRETNINGSMODEL

Innovation af forretningsmodel handler om gennem nye og innovative måder at skabe værdi, generere indtægter og betjene kunder. Det kan f.eks. være i form af udvikling af helt nye produkter eller services, som passer bedre til kundernes behov.

Ved at innovere på ens forretningsmodel og dens værditilbud kan virksomheden opdage nye og spændende muligheder, som kan føre til øget omsætning, vækst og en stærkere konkurrenceposition. En grundig analyse af markedet og kundernes behov kan give vigtige indsigter i, hvordan virksomheden kan differentiere sig og tilbyde noget unikt til kunderne.

SPRINTET BLIVER TYPISK BRUGT TIL

- At skabe retning for en helt ny forretning.
- Udvikling af helt nye produkter og services, som ikke ligger i umiddelbar forlængelse af den eksisterende forretning.
- Kortlægning af de væsentligste antagelser i nyt forretningsben eller forretningsmodel, f.eks. servitization.

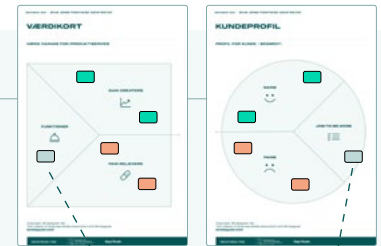
Hvem	Hvornår	Hvorfor	Typisk prototype	Typisk test	Tid
Strategiansvarlig for forretning eller spin-out og potentielt team.	Når man ønsker at skabe et helt nyt forretningsben eller en ny indtægtsstrøm.	Sprintet afdækker kritiske antagelser i ideen og sikrer, at der arbejdes med de vigtigste usikkerheder.	Spørgeguide på baggrund af kortlagt kundeprofil, tilhørende forretningsmodel og kortlagte antagelser.	Ekspert og/eller kundeinterviews.	180 min.

SPRINT-OVERBLIK

01

KUNDEPROFIL OG VÆRDIKORT

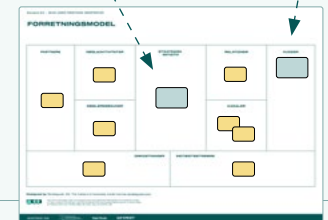
Enhver god ide til et nyt produkt og/eller en ny service skal tage udgangspunkt i kundens perspektiv. Kundeprofilen skærper fokus på målgruppens behov og 'job-to-be-done' og dermed også til det potentielle produkt/service, der skal udvikles til dem.



02

FORRETNINGS-MODEL

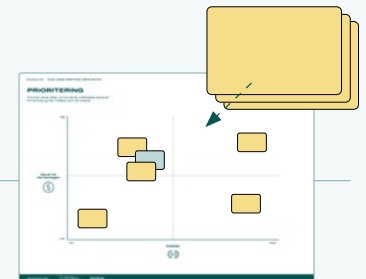
Brug forretningsmodel-kanvasset til at visualisere den forretning, der skal understøtte produktet/service. Forretningsmodellen hjælper til at belyse usikkerheder og muligheder, som med fordel kan adresseres indledningsvist.



03

DEFINERING AF ANTAGELSER

Med udgangspunkt i kundeprofil, værdikort og forretningsmodellen kan der optegnes antagelser om f.eks. kundens problem, markedets størrelse, omkostningsstruktur, kompetencer, indtægtsstrømme, kanaler og helt generelt, om det overhovedet er muligt at levere produktet/service.



04

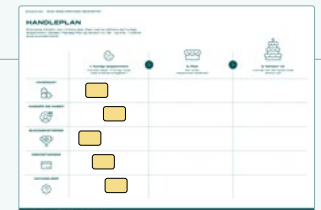
PRIORITERING AF ANTAGELSER

Hvilke antagelser skal undersøges, prioriteres og udvælges?

05

EFFEKTROADMAP

Opbyg en proces for, hvordan den nye forretningsmodel hurtigt kan testes.





TRIN 01: KUNDEPROFIL OG VÆRDIKORT

En kundeprofil og et værdikort hjælper med til at stille skarpt på målgruppens centrale 'job-to-be-done' og dertil matche funktionaliteten af produkt/service. Kort sagt handler øvelsen om, "hvad kundens problem er?", og "hvordan et nyt produkt/en ny service løser det?".

Inden øvelsen startes, er det godt enten at have en ide om kundens problem eller en ide til et produkt/en service.

Hvad kan kundeprofil og værdikort bruges til?:

- Brug det f.eks. til at udvikle nye produkter og services samt til at afstemme og prioritere de vigtigste funktioner, som produkter/services skaber for den tiltænkte kunde.
- Brug det til at afstemme de vigtigste salgsargumenter, inden I udarbejder en go-to-market plan.



DOWNLOAD REDSKABET



DOWNLOAD REDSKABET

FACILITERING AF ØVELSEN

01. INTRODUCER ØVELSEN, OG UDVÆLG DEN KUNDE, SOM KUNDEPROFILIEN SKAL UDVIKLES FOR

A) Job-to-be-done (opgave)

Start med at vælge det mest centrale job-to-be-done, som I løser for kunden. Kort sagt: Hvilken opgave er det, at kunden prøver at løse? I kan bruge sætningen "Hjælp mig med, at...". F.eks. "Hjælp mig med at vedligeholde mit produktionsudstyr" eller "Hjælp mig med at få data fra min leverandør".

B) Pains (udfordringer)

Kortlæg dernæst de udfordringer, som kunden oplever, når kunden prøver at løse sit job-to-be-done. Brug evt. sætningen "Hjælp mig med at undgå..." til at konkretisere pains.

C) Gains (gevinster)

Kortlæg til sidst kundens gevinster. Gevinster er det, som kunden prøver at opnå ved at løse sit job-to-be-done. Brug evt. sætningen "Hjælp mig med at opnå..." til at definere gains.

02. LAV DERNÆST ET VÆRDIKORT FOR PRODUKTET /SERVICEN, SOM SKAL UDVIKLES

A) Produkter og services

Kortlæg og prioriter jeres eget produkts/service vigtigste funktioner og/eller indhold.

B) Pain relievers

Kortlæg og prioriter, hvordan jeres produkt/service løser kundens udfordringer. Match gerne pain relievers med kundens pains for at sikre synergi.

C) Gain creators

Kortlæg og prioriter, hvordan jeres eget produkt/service skaber gevinster for kunden. Match gerne gain creators med kundens gains for at sikre synergi.

EKSEMPLER PÅ OG INSPIRATION TIL KUNDEPROFIL OG VÆRDIKORT

2C. GAIN CREATORS

Hvad er det ved jeres produkt/service, som hjælper kunden til at opnå nogle (eller måske) alle kundens gains?

1C. GAINS

Er hvad kunden ønsker at opnå før, under og efter at job-to-be-done er gennemført. Gains kan f.eks. være styrket kvalitet og stærkere markedsposition.

Brug sætningen:
"Hjælp mig med at opnå..."

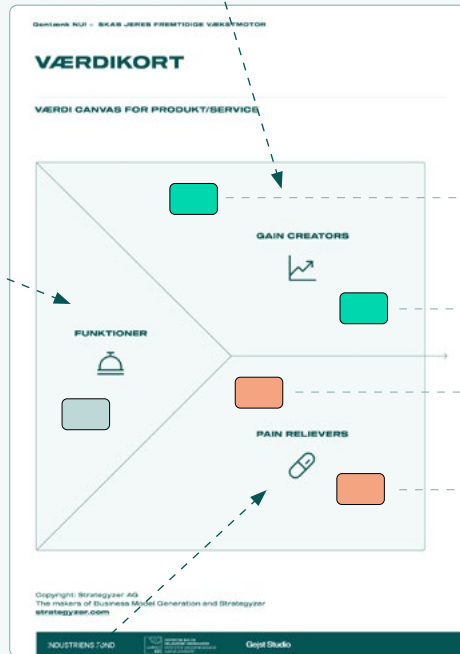
2A. FUNKTIONER

Navn på og beskrivelse af det produkt eller den service, som hjælper kunden med at få løst sit job-to-be-done.

1A. JOB-TO-BE-DONE

Hvad er det, kunden gerne vil gøre/opnå? F.eks. "rengøring af efter arbejde", "slappe af efter arbejde", "finde nyt tøj som passer til mit arbejde" eller "at følge mig kompetent i mit arbejde".

Brug sætningen
"Hjælp mig med, at.."



2B. PAIN RELIEVERS

Hvad er det ved jeres produkt/service, som fjerner nogle (eller måske) alle kundens pains?

1B. PAINS

Er hvad kunden gerne vil undgå før, under og efter job-to-be-done er gennemført.

Brug sætningen:
"Hjælp mig med at undgå..."



TRIN 02: FORRETNINGS- MODEL

Træk kundeprofil og værdikort for produktet/service over i forretningsmodellen. Drøft de 9 felter i forretningsmodellen ift., hvordan de skal understøttes for at skabe en forretning fremadrettet. Drøftelsen skal understøtte at umiddelbare usikkerheder er tydelige og forståelige for alle deltagere.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: FORRETNINGSMODEL-KANVAS

Introduktion til forretningsmodel-kanvas

Business Model Canvas er en visuel repræsentation af en virksomheds forretningsmodel. Kanvasset i denne model består af 9 byggesten, som alle er forbundet.

Kanvasset kan bruges på mange forskellige måder, f.eks. til kortlægning af den eksisterende forretningsmodel, optegning af nye forretningsmodeller eller til at forstå et initiativs påvirkning af den eksisterende forretningsmodel.

Højre side af kanvasset (dvs. værditilbud, relationer, kanaler, kunder og indtægtsstrømme) udgør forsiden af en virksomhed. Det er typisk den del, som kunderne oplever og ser. Venstre side (dvs. nøgleaktiviteter, nøgleressourcer, partnere og omkostninger) er den mere interne del af en virksomheds forretning.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. FLYT VÆRDIKORT

Flyt værdikort for produkt/service og kunde-profil over i forretningsmodellen.

02. DESIGN AF FORRETNINGSMODEL

Brug forretningsmodellen til at drøfte, hvordan produktet/service bedst muligt understøtter, at kundens problem løses. Overvej, hvilken løsning der er den mest ideelle måde at servicere kunderne på?

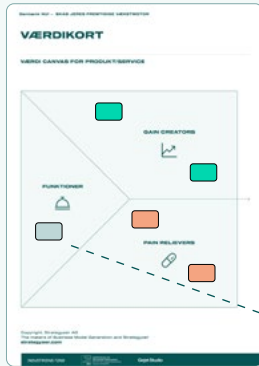
Hvad kan en forretningsmodel bruges til?:

- Skabe overblik over virksomhedens forretning.
- Visualisere og kortlægge initiativers påvirkning af forretningsmodellen.
- Onboard nye medarbejdere eller eksterne samarbejdspartnere.

Materialer:

- Printet version(er) af Business Model Canvas'et.
- Post-its til at notere motivationer samt fokus og respons.

EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL FORRETNINGSMODEL-KANVAS

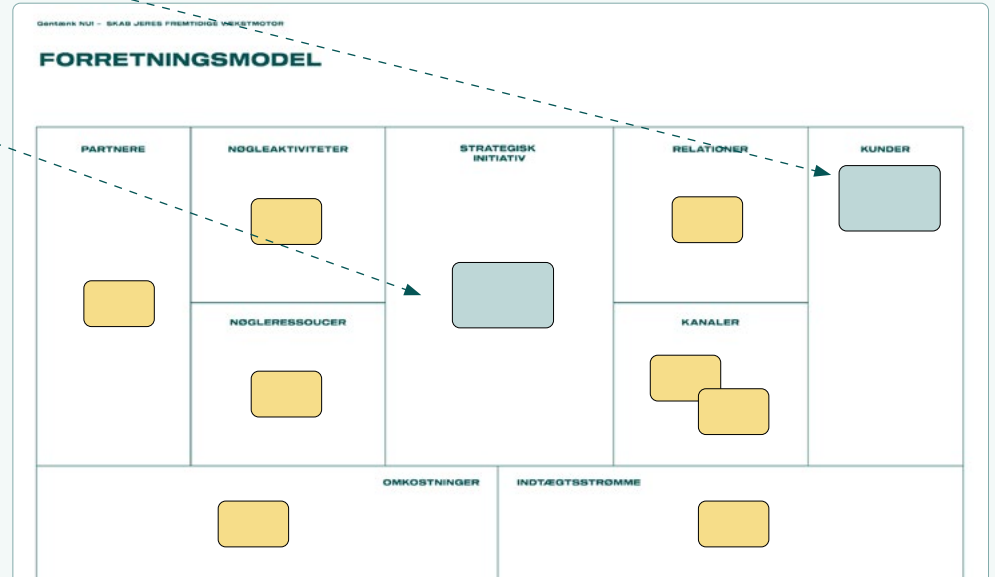


O1. FLYT POST-ITS

Flyt kunden og produktet/service over i forretningsmodellen.

O2. DESIGN AF FORRETNINGSMODEL

Design en potentiel forretningsmodel rundt om jeres produkt/service og kunde.



Designed by Strategyzer AG, The makers of business model canvas strategyzer.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 988, Mountain View, CA 94039, USA.



TRIN 03: DEFINERING AF ANTAGELSER

I udviklingen af hvert nyt produkt/ny service er der risici og usikkerheder, som skal adresseres, og antagelser er en måde at arbejde med dem på. Antagelser synliggør, hvilke valg der er taget på et mangelfuld datagrundlag, og som bør ændres, hvis/ så snart data viser noget andet end, hvad der tidligere var antaget. Data kan i denne forbindelse være systematisk indsamlet historier fra kunder, produktionsdata fra leverandører og/eller eksperter og offentlig tilgængelige data.

FACILITERING AF ØVELSEN

01. Bruttoliste over antagelser

Start med at lave en liste over de antagelser, som I mener jeres kundeprofil, værdikort og forretningsmodel har.

Brug evt. nedenstående eksempel som hjælp til at definere jeres antagelser.

EKSEMPEL PÅ ANTAGELSE

Navn:

Giv antagelsen et navn, som gør det nemt at tale om og forstå den. →

Beskrivelse:

Beskriv antagelsen, sådan at andre kan forstå den. →

Data:

Saml data som understøtter antagelsen. →

Hvordan finder vi ud af det?:

Hvis I ikke har nogle data, kan I i stedet notere, hvordan data, der kan af- eller bekræfte antagelsen, fremskaffes. ↗

ANTAGELSENS NAVN

Beskrivelse af antagelsen, f.eks. kundens problem er 'x' eller kunden betaler 'y' eller vi kan producere 'z' pr. måned.

Data:

Hvordan finder vi ud af det?

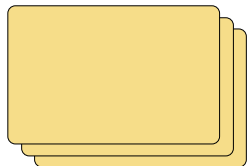




TRIN 04: PRIORITERING

At prioritere antagelserne hjælper deltagerne til at fokusere deres indsats på at skabe en proces for hurtigst og billigst muligt at få undersøgt de mest kritiske antagelser. At prioritere antagelserne hjælper deltagerne til ikke at bruge tid på unødvendige undersøgelser og til at arbejde med det vigtigste først og skyde det mindre vigtige til senere.

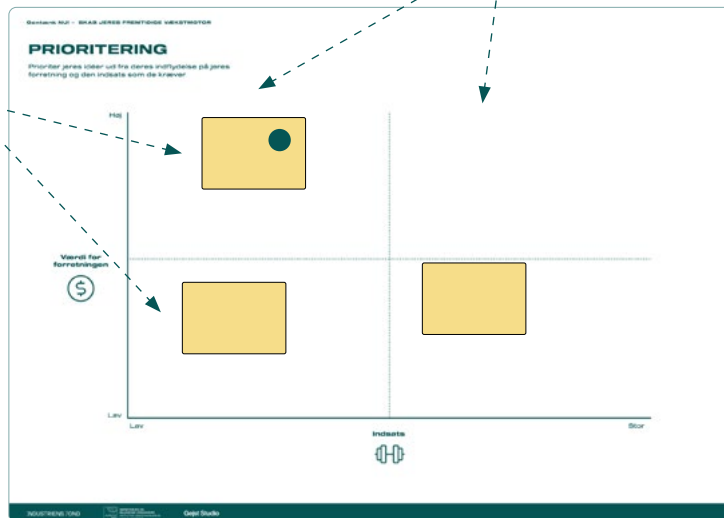
EKSEMPEL PÅ PRIORITERING



1+2. Placer antagelser
Indplacer antagelser ift. betydning for forretningen og den usikkerhed, der er i dem.

3. Udvælg de mest kritiske antagelser

Udvælg de antagelser som er vigtigst at adressere først.



FACILITERING AF ØVELSEN

01. Vurder antagelser ift. betydning for forretningen

Start med at placere antagelserne i et værdikort ud fra deres betydning for forretningen. Vurder, hvilke antagelser der har høj betydning, og hvilke der har lav betydning for forretningen. Betydning er relativt og kan f.eks. være prisen, som kunden er villig til at betale, om kunden reelt har det problem, som antages, og om produktet faktisk løser kundens problem.

02. Vurder antagelser ift. usikkerhed

Dernæst placeres antagelserne ift. til hinanden på akserne for usikkerhed. Usikkerhed er, hvor godt et datagrundlag I har for at hævde, at antagelsen er sand, f.eks. hvis I har 10 kunder, som allerede har bedt jer om at producere produkt 'x' til pris 'y', så er usikkerheden lavere, end hvis ingen kunder havde henvendt sig.

03. Udvælg de mest kritiske antagelser

Når I har placeret jeres antagelser, er der skabt et overblik over antagelsernes betydning og deres usikkerhed. Udvælg dernæst de vigtigste, som I skal have afklaret først.

SÅDAN KOMMER DU I GANG MED AT TESTE:

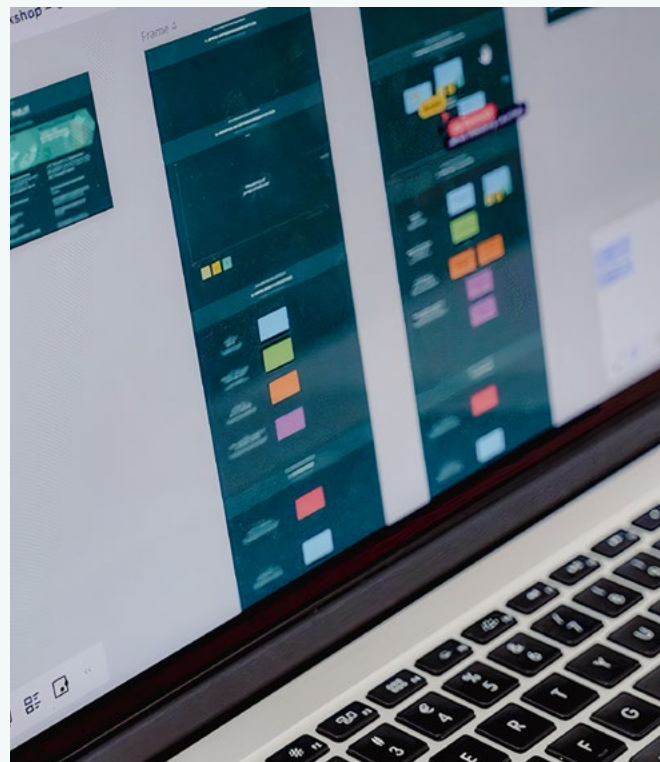
i

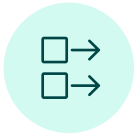
Sådan kommer du i gang med at teste:

Forretningsmodeller er ofte svære at teste på egentlige slutbrugere eller kunder. Derfor kan en første test bestå af såkaldte ekspertinterviews, hvor I tester de vigtigste antagelser i forretningsmodellen på personer med ekspertviden. Det kan være teknologiske muligheder, markeds- og branchekendskab o.l.

I og med at I rækker ud til eksperter, vil I typisk godt kunne klare testen uden nogen prototype. Find nogen, som kan hjælpe jer med at afdække og forstå de usikkerheder eller blinde vinkler, som I har på jeres initiativer eller ideer til innovation af forretningsmodellen.

Handler innovationen af forretningsmodellen om felterne i højre side af forretningsmodel-kanvasset (f.eks. nye kundesegmenter, kanaler o.l.) kan en ide være at teste med annoncering på sociale medier, eksempelvis Facebook. Her kan I specificere målgruppen og derefter meget præcist tracke og måle på, hvilke budskaber der virker bedst i jeres målgruppe eller eventuelt på tværs af både nye og eksisterende målgrupper. Gå sammen med jeres evt. marketingansvarlige, og kød et eksperiment med annoncering for et mindre budget. Det er en hurtig og kosteffektiv måde til at få input på jeres antagelser i forretningsmodellen.





TRIN 05: EFFEKTRoadMAP

Udarbejd nu et første udkast til et effektrroadmap. Effektrroadmappet hjælper med til at bryde initiativet ned og fastlægge næste skridt i processen.



DOWNLOAD REDSKABET

REDSKAB: EFFEKTRoadMAP

Effektrroadmappet bryder et initiativ ned i hhv. **1)** "det hurtige eksperiment", **2)** "pilotprojektet" og **3)** "version 1.0". De tre skridt repræsenterer den effekt, initiativet skaber i løbet af eksekveringen.

Roadmappet hjælper til løbende at have fokus på initiativets effekter og at kunne validere initiativets værdi og betydning for virksomheden.

Effektrroadmappet kan oftest ikke laves før, den overordnede retning for initiativet er designet. Det er også muligt, at initiativet indeholder for mange usikkerheder, til at det kan afgøres, hvad et naturligt næste skridt efter det første hurtige eksperiment er. Her vil det derfor være naturligt at afvente effekterne af dette eksperiment, inden design og næste skridt afgøres.

Hvad kan et effektrroadmap bruges til?:

- At bryde initiativer ned i mindre dele og skabe løbende indsigt i et initiativs effekter.
- At give et mere detaljeret indblik i eksekveringen af et initiativ, da værktøjet adresserer antagelser og risici.

FACILITERING AF ØVELSEN:

01. PROTOTYPE

Overvej, hvordan virksomheden hurtigt kommer i gang, og hvilke succeskriterier der er for prototypen?

02. PILOTPROJEKT

Kan prototypen skaleres til et pilotprojekt? Og hvilke effekter forventes piloten at skabe?

03. FULD LØSNING

Hvordan ser den fulde løsning ud?









Slut af med at definere næste skridt, hvem der er ansvarlig og aftal en deadline.


EKSEMPEL PÅ OG INSPIRATION TIL ET EFFEKTRoadMAP

Gentank NUI - SKAB JERES FREMTIDIGE VÆKSTMOTOR

HANDLEPLAN

Bryd jeres initiativ ned i mindre dele. Start med at definere det hurtige eksperiment i detaljer. Planlæg Pilot og Version 1.0, når - og hvis - I indfører jeres succeskriterier

	 1. Hurtigt eksperiment Hvordan tester vi hurtigt vores mest kritiske antagelser?	 2. Pilot Kan vores eksperiment skaleres?	 3. Version 1.0 Hvordan ser den første fulde version ud?
HVORDAN? 	<input type="text"/>		
HVORNÅR OG HVEM? 	<input type="text"/>		
SUCCESKRITERIER 	<input type="text"/>		
OMKOSTNINGER 	<input type="text"/>		
ANTAGELSER 	<input type="text"/>		

INDSTRENGT TÆND  Geget Studio

- ← -- Beskriv løsningen for hvert af de tre skridt (1) "det hurtige eksperiment", (2) "pilotprojektet" og (3) "version 1.0".
- ← -- Hvem har ansvaret, hvem hjælper til, og hvornår gennemføres de forskellige skridt?
- ← -- Hvilke succeskriterier er der for det enkelte skridt?
- ← -- Hvilke omkostninger er forbundet med skridtet?
- ← -- Hvilke antagelser og/eller risici arbejdes der med i dette skridt, f.eks. validering af udregningsmodel eller konverteringsrate.



Næste skridt

Følg jeres effektroadmap, og byg evt. en mere detaljeret handleplan. Det er ikke sikkert, at hele effektroadmappet kan udfyldes på nuværende tidspunkt, men så vend tilbage til det efter det første hurtige eksperiment. Det kan også være, at effektkortet fra kvalificeringsworkshoppen skal genbesøges og opdateres efter det første eksperiment for at skabe et grundlag for at måle på effekten.

TEST OG EKSEKVERING – KOM I GANG!

9



9. TEST OG EKSEKVERING – KOM I GANG!

Som det også fremgår indledningsvis, bør alle virksomheder arbejde løbende med at optimere deres eksisterende forretning, samtidig med at de udvikler og innoverer for derved at bevare deres konkurrencekraft. Mange gør det sikkert allerede i et eller andet omfang.

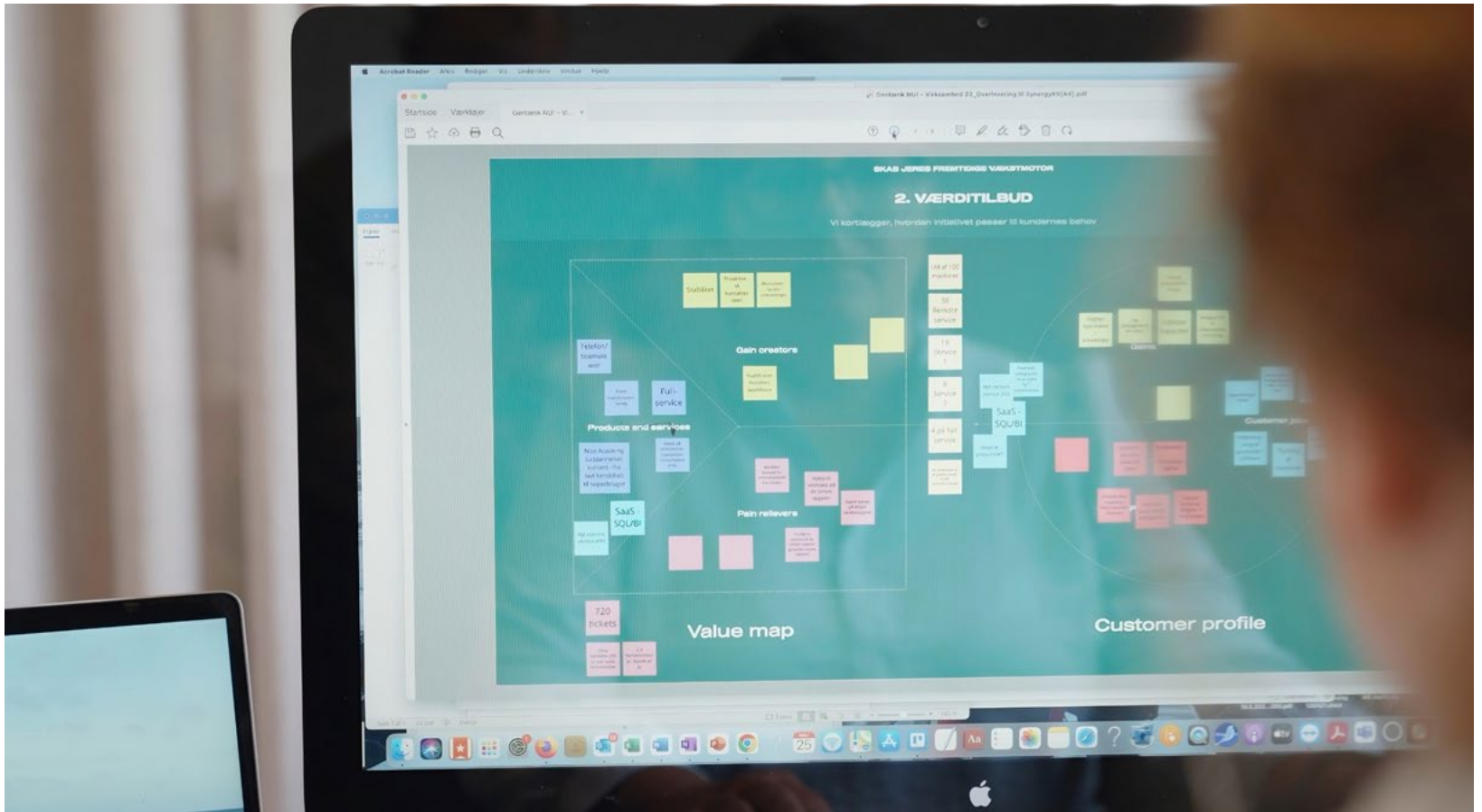
Vi håber med denne guide at kunne inspirere til, hvordan man kan arbejde struktureret med at risikominimere og øge effektiviteten af de forretningsmæssige initiativer, man beslutter at sætte i værk.

Guiden tager jer således trin for trin igennem processen fra strategisk fundering af initiativer på basis af en kortlægning af motivationerne for at udvikle virksomheden, til omformning af disse til konkrete og kvalificerede initiativer, der kan arbejdes videre med. Via enkle processer kan I få materialiseret jeres initiativer i en sådan grad, at de kan prototypes og testes på kunder, medarbejdere og/eller samarbejdspartnere, og I kan be- eller afkræftet deres værdi for modtageren, inden I bruger ressourcer på at færdigudvikle dem.

Vores håb er derfor, at Gentænk NU-metoden kan hjælpe til øget fokus på jeres initiativer og med at skabe grundlag for en hurtigere og mere effektorienteret eksekvering.

Rigtig god arbejdslyst

**André Falsig, Tina Fugl, Jakob Lauritsen,
Helene Aaskov og Mette Neville.**



APPENDIX:

-
- 1. NOTER OG REFERENCER**
 - 2. PARTNERNE BAG GENTÆNK NU!**
 - 3. PROJEKTVIRKSOMHEDERNE**



1. Appendix: Noter og referencer

1. Jf. Klyver, K., Nielsen, S.L. & Petersen, J. (2021). "Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er."
2. Teresa Torres, Continuous Discovery Habits: Discover Products that Create Customer Value and Business Value
3. Olsson, Ehlers, Adland & Ahrengot, Half Double – Projekter på den halve tid med den dobbelte effekt
4. Roger L. Martin (2009) The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage
5. Se bl.a. Eric, Ries (2011) the Lean startup, Steve Blank (2006), The Four Steps to the Epiphany, Étienne Garbugli (2014), Lean B2B: Build Products Businesses Want og Linda K. Yates (2022), The Unicorn Within
6. www.halfdoubleinstitute.org
7. Forretningseksperimenter er interventioner af forskellig art, som hjælper til at fremskaffe data. Se bl.a. Strategyzer's bog "Testing Business Ideas" for en mere dybdegående introduktion til forretningseksperimenter og inspiration hertil.
8. Stefan H. Thomke, Experimentation Works
9. Design-sprintet er en formaliseret 5-dages workshop til udvikling af løsninger og løsning af problemer. Formatet er oprindeligt udviklet af Google Ventures. www.gv.com/sprint/



2. Appendix: Partnerne bag Gentænk NU!



Center for små og mellemstore virksomheder (SMV) ved Aarhus BSS (hovedansvarlig)

Centret forsker i vækst og udvikling i SMV'er. Det forskningsmæssige fokus er her på såvel erhvervslivets rammebetingelser som på virksomhedernes interne drivere for vækst, f.eks. forretningsudvikling, innovation, ledelseskompetencer, organisationsudvikling og eksekveringsredskaber. Centret har gennem projekter i samarbejde med SMV'er og samarbejdspartnere opbygget en stærk viden om, hvordan man bedst i praksis understøtter vækst og udvikling i SMV'er. Centret er medudvikler af Gentænk NU!'s virtuelle redskaber og forløb og fungerer som projektleder og ekspert undervejs i projektet, ligesom centret analyserer resultaterne af projektet. www.smv.au.dk



Gejst Studio

Gejst Studio har dybdegående eksperterfaring som facilitator af Design Sprints⁹, bl.a. fra regeringsprojektet Sprint:Digital. Derudover har de kompetencer inden for kvalitative interviews og målgruppeanalyser, forståelse og adaption af digital teknologi i organisationer, digitale brugeroplevelser, digital designtænkning og digital forretningsstrategi. Gejst Studio er medudvikler af projektets virtuelle redskaber og forløb og bidrager særligt med faciliteringskompetencer samt udvikling af linjerne for projektets kommunikation og formidling. www.gejststudio.com

The logo for 360°SPRINT® features the text "360°SPRINT®" in a bold, dark blue font, with "BUSINESS MODEL STRATEGY" in a smaller, black font directly below it. The entire logo is set against a light blue background.

Associerede partner 360° Sprint

360 Sprint® er et spin out fra PwC Danmark i 2016 og har siden eksisteret som en niche-rådgivningsvirksomhed med speciale i forretningsmodelstrategi og eksekvering i sprints. På baggrund af deltagelse i forskning med Center for SMV og +500 forretningsmodelkortlægninger i praksis har 360 Sprint® opbygget en dyb indsigt i og forståelse af mønstre i forretningsmodeller, ledelsesteams og i deres omgivelser. Med udgangspunkt i internationale strategiredskaber, som bl.a. Business Model Canvas og Value Proposition Design, har 360 Sprint® udviklet en samarbejdsmodel, som sikrer en enkelt, hurtig og effektiv sammenhæng imellem overblik, udvikling, eksekvering og holistisk værdiskabelse.



BUSINESS SCHOOL
AALBORG UNIVERSITY

Business Design Lab har leveret metode til kortlægning af forretningsmodeller

Business Design Lab er en forskningsgruppe ved Aalborg University Business School som specialiserer sig i metodeudvikling til forretningsmodel-kortlægning og -innovation. Der er fokus på at skabe digitalt understøttede løsninger, spil og implementeringsprocesser. Blandt de seneste udgivelser er metoder til at højne bæredygtighed, skalerbarhed og market traction. Business Design Lab har til Gentænk NU! bidraget med en digital kortlægning af deltagerens forretningsmodel.

The logo for Industriens Fond features the text "INDUSTRIENS FOND" in a bold, dark blue, sans-serif font, centered within a light blue rectangular background.

Industriens Fond

Industriens Fond har støttet projektet med finansiering gennem puljen "Styrket gennem krisen", som de lancerede, da landet lukkede ned grundet COVID-19.

3.

Appendix: Virksomhederne i Gentænk NU!



GEOGRAFI

Af de 40 virksomheder som gennemførte forløbet, kom 30 fra Jylland – fra Aalborg i nord til Vejen i syd. Langt størstedelen kom dog fra Midtjylland. Fire deltagere var fra Fyn og seks fra Sjælland.



Demografi

Det var et krav, at virksomhederne skulle stille med minimum 2 personer, og i alt 126 personer har deltaget i projektet. Heraf var 31 % kvinder og 69 % mænd. Andelen af kvindelige ejerledere i projektet udgjorde 6 %.

Både ældre og yngre virksomheder har deltaget i projektet, dog med en overvægt af virksomheder stiftet mellem 1990-2010 svarende til knap halvdelen.

Det var som udgangspunkt også et krav, at virksomheden havde minimum 10 ansatte. Dette dels for at sikre, at der var ressourcer til at kunne eksekvere på initiativerne, dels fordi det kræver en organisation af en vis størrelse at arbejde med den struktur, vi havde fastlagt i projektet og dermed for at kunne anvende redskaberne optimalt. Der har dog deltaget 4 virksomheder med færre end 10 ansatte, hvilket udgør 10 %. Af de 90 %, der opfyldte kravet om minimum 10 ansatte, var majoriteten mellem 10 og 30 ansatte.

31%

AF DE 126 DELTAGENE PERSONER I
FORLØBET VAR KVINDER

Ser man på virksomhedernes bruttofortjeneste, lå størstedelen på mellem 10-20 millioner kroner, mens cirka en tredjedel af virksomhederne lå på en bruttofortjeneste på mindre end 10 millioner kroner. Resten (28 %) havde en bruttofortjeneste på mere end 20 millioner kroner.

Dernæst har vi undersøgt, hvordan virksomhederne opfatter deres position i det marked, de opererer i. 48 % opfatter sig selv som store spillere i markedet, 16 % så sig selv som medium spillere, og 35 % så sig selv som små spillere.

Der var stor spredning i, hvilken branche virksomhederne kom fra, jf. tabel nedenfor, dog med en overvægt af produktionsvirksomheder.

48%

**AF VIRKSOMHEDERNE OPFATTER
SIG SELV SOM STORE SPILLERE I
DERES MARKED**

EKSEMPLER PÅ BRANCHER:

Produktion af udstyr til fødevarerbranchen	Fysioterapi	Handel af aluminium, stål og glas	Kunst og galleri
Salg og markedsføring af kosmetiske produkter	It-konsulentytelser	Musikproduktion	Engroshandel vin
Handel af interiør B2B	Maskinfabrik, jern og metal	Advokater	Personprofiler og HR-ydelser
Udvikling af software til bil- og finansieringsbranchen	Handel til fremstillingsindustrien	Autoophugger	Grafisk design

FREMTIDSSIKRING AF DIN VIRKSOMHED MED GENTÆNK NU-METODEN

I en tid, hvor forandringer er konstante, og markedets dynamikker er uforudsigelige, skal små og mellemstore virksomheder (SMV) løbende arbejde med, hvordan de kan styrke deres konkurrencekraft.

I projektet Gentænk NU!, som er støttet af Industriens Fond, har Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus BSS og Gejst Studio i samarbejde med 130 danske SMV'er udviklet en metode, der effektivt balancerer SMV'ernes arbejde med optimering og innovation.

Gentænk NU-metoden hjælper SMV'er med at identificere, kvalificere, teste og implementere strategiske initiativer, der både optimerer den eksisterende forretning og fremtids-sikrer forretningsmodellen gennem innovation. Med en blanding af workshops, udviklings-sprints og praktiske værktøjer får virksomhederne en skræddersyet proces til hurtig og effektiv handling.

Udover at præsentere selve metoden, indeholder bogen en række konkrete cases fra projektet. Det giver læseren et detaljeret indblik i den praktiske anvendelse af Gentænk NU-metoden og demonstrerer, hvordan selv små tiltag kan føre til markante forbedringer og styrke virksomhedernes konkurrenceevne i et marked, der hele tiden er under forandring.

Tag skridtet fremad med Gentænk NU-metoden og vær med til at forme fremtiden for din virksomhed med en innovativ tankegang og strategisk agilitet.