

Virksomhedens udviklingsperspektiv



VISION
EDUCATION
OBJECTIVES
ETHICS
STRATEGY
INSPIRATION
PARTNERSHIP

A word cloud of business terms arranged in a roughly triangular shape. The word 'VISION' is circled in red. A black pen tip is visible on the right side of the image, pointing towards the word 'VISION'.

Indholdsfortegnelse

	Side
Intro	3
Trin.1: Virksomhedens livscyklus	4
Trin.2: Kunder	6
Trin.3: Ejere	8
Trin.4: Ledere og ansatte	10
Trin.5: Relationer	12

E-bog udgivet af CoachcenterSyd, juli 2017

Mobil:+45 21157508

Mail: fp@coachcentersyd.dk

”Gør det du er bedst til - og lad os gøre resten”

- Flemming Petersen

Introduktion

Er du fortvivlet over, at ledere og ansatte pludselig rejser, selvom du giver efteruddannelse og gode arbejdsforhold til dem?

Oplever du, at loyale kunder vælger at købe deres produkter og ydelser hos en anden leverandør, og hver gang kommer det bag på dig?

Du investerer timer i at skabe erhvervsrelationer, og alligevel oplever du, at der intet kommer ud af det, og det ærgrer dig?

Er der noget du har overset? Drop offerrollen og:

- Træd i karakter
- Skab tydelighed hos andre, så I har det samme regelsæt
- Få kortlagt virksomhedens cyklusser og energien
- Nå dine mål

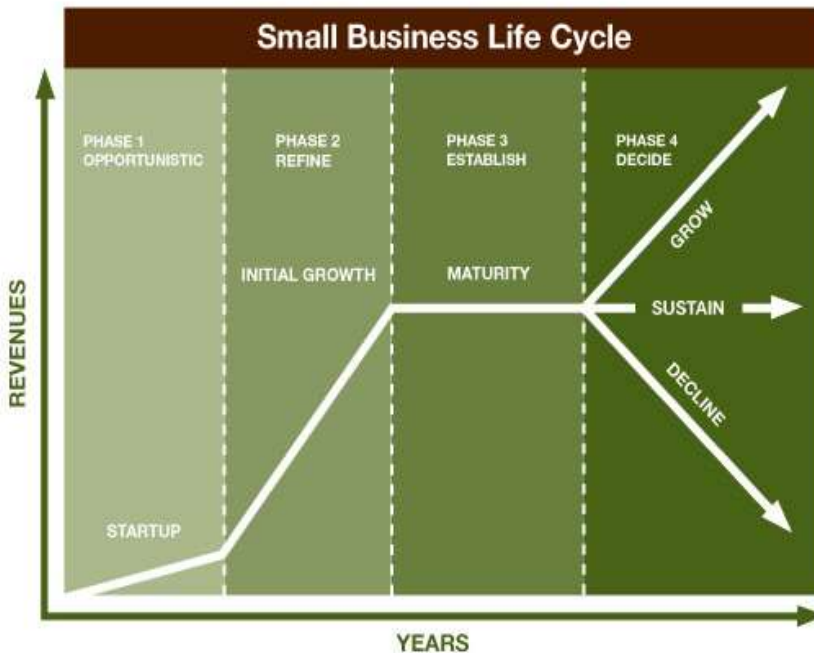
I denne e-bog deler jeg ud af min erfaring med livscyklusser i virksomheden på en inspirerende måde og kommer ind på fremtidens lederskab gennem virksomhedens udviklingsperspektiv og drivkraften bag livscyklusserne. I slutning af hvert kapitel er der et værktøj, som kan hjælpe dig med at komme dybere ned i hvert afsnit og identificere dine udfordring i den enkelte fase.

Få mere inspiration med de ["tre virksomhedspakker"](#) for entreprenører og små- og mellemstore virksomheder. De beskriver livsfaserne "Startup, driftsoptimering, at skabe vækst" og understøttes med coaching af ledere og grupper over en længere periode.

Du er velkommende til en uforpligtende samtale, hvor vi kan identificere dine udfordringer.
Mobil:+45 21157508 eller fp@coachcentersyd.dk

Flemming Petersen er iværksætter, virksomhedskonsulent og bestyrelsesmedlem. Han er efterspurgt som sparringspartner hos ledere i mindre virksomheder pga. sin baggrund som produktionsingeniør og professionel Coach med speciale i coaching af grupper. Succes og forandring er en langsigtet og praktisk opgave, og Flemming vil gerne motivere dig til at være i processen og få skabt resultater, som du kan være stolt af. Lad os gøre det sammen.

Trin.1 Virksomhedens livscyklus



Virksomheden har en tidsmæssig livskurve, som den følger over tid, og undervejs gennemgår den forskellige faser. Længden på virksomhedens livscyklus og faser afhænger af interne input og påvirkning fra omgivelserne. Kendskabet til virksomhedens position på livscyklussen gør, at der kan handles, førend det er for sent.

Figur.1 Fase i virksomhedens livscyklus, Kilde: Pinsdaddy

Gennem min erhvervserfaring som leder er det gennem årene blevet tydeligt for mig, at virksomhedens udviklingsperspektiv skal ses i et holistisk perspektiv, for det handler ikke kun om et produkts livscyklus. Derimod findes der mange udviklingscyklusser i en virksomhed og dens omgivelser.

At drive virksomheden effektivt og have ansatte, der performer optimalt hver dag, stiller krav til alle, der har berøringsflade til virksomheden. Ved holistisk indsigt og forståelse af organisationens virkemåde, synliggøres nye dimensioner, og det giver mulighed for at påvirke virksomhedens performance og styrke ånden blandt interessenterne.

Fase.1 muligheder

Når en virksomhed startes op, er der som oftes en passion bag visionen. Statistikken viser, at mange iværksættere ikke overlever de første to år, og at der vil gå fem år, førend de kan leve af virksomheden. Udfordringen er at få testet, om produktet er salgbart på sigt i kundesegmentet, og at indtjeningen generer tilstrækkeligt overskud.

Fase.2 redefinering

Det betyder, at organiseringen skal justeres ind, så markedet, produkterne og organisationen kan magte væksten af virksomhedens potentiale. Herefter sker en stabil

etablering og positionering på markedet i form af vækst. Internt betyder det mere struktur og mere fokus på medarbejderne som ressource.

Fase.3 etablering

Det betyder, at det hele forløber i rutiner og standarder. Der produceres, og frugterne høstes. Det farlige ved denne fase er at tabe virksomhedens passionen og tro, at nu kan vi hvile på laurbærrene.

Fase.3 beslutning

Dette kan både være vækst eller afvikling, og det eneste, der kan forlænge virksomhedens livscyklus, er vækst. Det handler om at skabe en ny S-kurve, som flytter livscykluskurven opad. Det kan ske ved nye strategier for salg, marketing, produktudvikling og nye kundesegmenter eller optimering af organisationen for at øge effektiviteten, så der frigøres skjulte ressourcer.

Hvis der ikke sker fornyelse, vil virksomheden afvikles over tid. Kendetegnet er, at virksomhedens livscyklusser stagnerer, markedet har ændret sig og løber tør for energi. Der er nu to valg: At skabe ny gejst eller sælge, mens virksomheden har værdi. Hvis det ikke sker, vil det ende med konkurs eller usælgelig virksomhed, der blot lukkes.

Værktøj.1: Hvor er din virksomhed på livskurven?

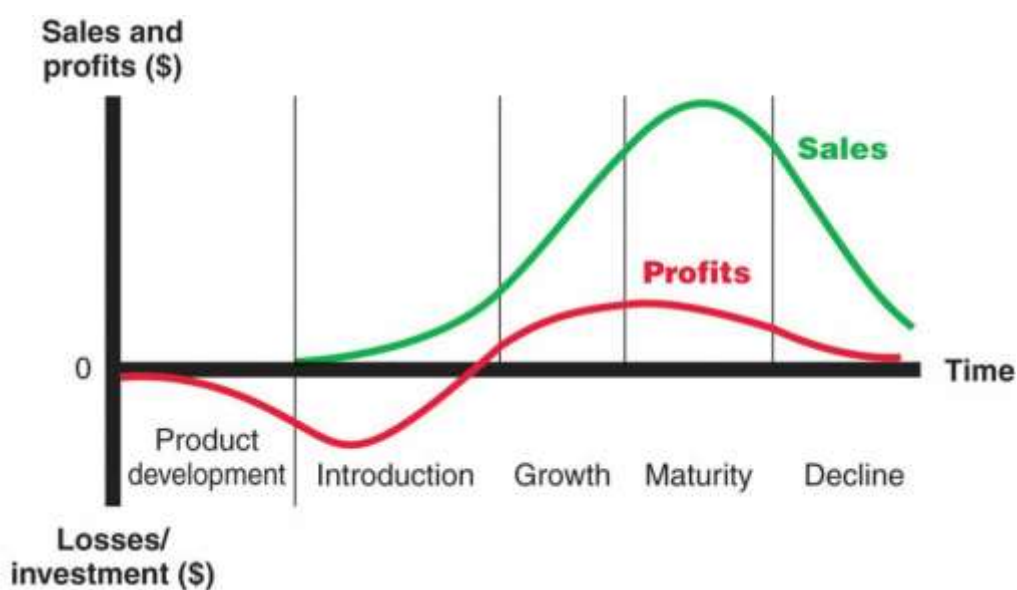
Hvad kendetegner måden, hvorpå virksomheden ledes?

- 1) Virksomhedens egen kapacitet og ressourcer
- 2) Typen af produkt, virksomheden fremstiller
- 3) Indflydelse fra den produktkæde, virksomheden er en del af
- 4) Rammebetingelserne givet af markedet og samfundet

Din kommentar:

Trin.2 Kundernes udviklingsperspektiv

Lad os starte med at stille spørgsmålet: Hvorfor er kunderne kunde i din virksomhed? Det kan handle om, at produkterne opfylder nogle funktionsmæssige behov eller indgår i andre delelementer hos kundens egne produkter. Det kan være, at produktet er attraktivt hos "End user", pga. pris eller design, eller det rammer trenden på markedet. Ligeledes kan virksomhedens position i fødekæden som underleverandør eller producent indikere, hvilken relation det har til de forskellige markeder - B2B, B2C - hvor produktet sælges.



Figur.1 Profit og salg i virksomhedens livscyklus, Kilde: Pinsdaddy

Produkterne

De har en levetid, og kunderelationen påvirkes af, om virksomheden er i stand til at sælge til attraktive priser og levere service og kvalitet, som kunden ønsker. Et andet parameter er innovation, når produktet indgår i trends, hvorimod standard produkter har uanet levetid, så længe teknologi og brugernes behov ikke ændres. Der er to typer af kunder: De loyale og de prisfokuserede. Afhængig af produkter og strategi er det vigtigt at afgøre, hvordan virksomheden vil pleje sine kunder med øje for fastholdelse. De prisfokuserede har kun relation til virksomheden, når prisen matcher og vil hele tiden scanne markedet for laveste pris og produkt substitutter.

De loyale kunder

De har en anden relation til virksomheden, og ofte er det parametre såsom sikker leveringstid, kvalitet, service og samarbejdsaftaler, som er afgørende.

Det er derfor vigtigt at have øje på kunderelationen i forhold til sårbarheden ved at kunder forlader porteføljen. En måde at skabe klarhed er ABC analyser, omsætningsprioritering og risikoanalyser, der viser, hvor kunderelationerne er særligt vigtige og sårbare overfor virksomhedens eksistensgrundlag. Det vil være en fordel, hvis eksterne partnere, som ikke er farvet af virksomhedens kultur, kigger kunderelationerne igennem og vurderer, om dialogen i virksomheden, og især salget, er fornuftigt, således at virksomheden har en kundeportefølje, der både er profitgivende og giver en vis stabilitet i form af levering og produktion. Det handler om at pleje sine kunderelationer og herved forlænge relationscyklussen.

Påvirkning af kunder

Alle påvirkninger i forhold til kunden vil skabe et aftryk i kunderelationen. Vær opmærksom på de områder, du ikke må fejle på, hvis målet er at styrke kunderelation og få mere loyale kunder.

Loyale kunder er mere tilgivende, og når noget går galt i samarbejdet, vil kunderelationen ikke påvirkes i samme grad som hos de mindre loyale kunder. En illoyal kunde med en ikke så stærk relation til virksomheden vil ikke kunne tåle krise i samarbejdet, og kunderelationen bliver væsentligt påvirket og i sidste ende afsluttet. Det kan opfattes som at der ikke er nogen goodwill eller tegn på, at virksomheden virkelig "vil kunden", hvilket efterlader kunden med en følelse af svigt og nedprioritering.

Værktøj.2: Hvor loyale er dine kunder?

Vurder dine produkters levetid, og prioriter kundernes loyalitet. Kig på de mønstre du opdager, og vurder hvor du skal arbejde mere og med hvilke kunderelationer.

Din kommentar:

Trin.3 Ejerens udviklingsperspektiv

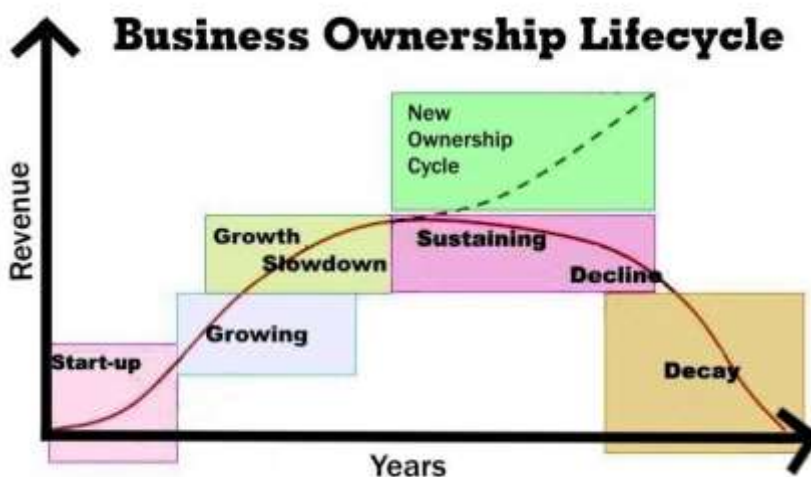
Når du starter din virksomhed op og bliver ejer eller medejer, vil der undervejs i virksomhedens livscyklus være en parallelproces til ejerens livscyklus.

Hvad er grunden til du blev ejer?

Er det en livsdrøm, der skal realiseres, eller handler det om at skabe en forretning med øje for videresalg? Dit mål med virksomheden er afgørende for din rolle som ejer gennem de forskellige faser, som virksomheden gennemlever, og især dit formål med at eje vil smitte af på dine beslutninger undervejs.

Faser i ejerlivscyklussen

Nedenstående figur.3 viser de forskellige faser i ejerlivscyklussen. Der er mange udfordringer undervejs i faserne, som ejeren skal agere på og samtidig sikre, at de rette ressourcer er til stede i form af f.eks. ansatte, viden, økonomi og støtte af eksterne partnere. På et tidspunkt skal virksomheden enten udvikles eller afvikles. Ejeren skal tage stilling til, om virksomhedsformen skal ændres til f.eks. et aktieselskab. Skal familien fortsat eje ved et generationsskifte til en familiefond, eller skal virksomheden afvikles med øje for salg?



Figur.3, Ejerens livscyklus
Kilde: Pinsdaddy

Støtte fra eksterne aktører

Det er de færreste ejere, som kan gå gennem alle faserne uden støtte fra eksterne partnere. Det er vigtigt, at du som ejer har 1-3 søjler omkring dig, dvs. personer med forskellige faglige kompetencer, som du kan sparre med i de forskellige ejerfaser. Et alternativ er en bestyrelse, og det kan betyde, at du som ejer skal afgive indflydelse i din egen virksomhed.

Din rejse som ejer

At være ejerleder er også en personlig rejse, hvor du som menneske udvikler dig gennem dit ejerskab og møder grænser, hvor du mister fodfæstet eller sidder fast. En professionel executive coach vil kunne hjælpe dig med at vokse i dit lederskab som ejer og støtte dig i at håndtere de forskellige situationer, så du er tro imod egne værdier og din vision. Det kan også være, at valget står mellem afvikling, en konkurs og at starte op på en frisk. En tillidsfuld og åben støtte, hvor det handler om dig, er muligt ved samarbejde med en executive coach med faglig viden om virksomhedens forretningsområde.

Din arbejdsindsats

Der er mange paradokser, og ejerkapaciteten er et interessant sted at se på. Ved få ansatte betyder ejernes arbejdsindsats meget. Dette ændres ved flere ansatte, f.eks. 4 medarbejdere, hvor ejerens betydning kun er 20 %. Ved mange ansatte skifter ejerens arbejdsværdi relativt, og nu er det medarbejdernes arbejdstimer, som er værdifulde. Hvis ejeren ikke forstår dette, og erkender sin egen kapacitetsgrænse, bør denne overveje ikke at vækste, at udvikle egne kompetencer eller at outsource opgaverne til nogen, som kan hjælpe.

Værktøj.3: **Hvor vigtig er du som ejer?**

Kortlæg dine opgaver og din arbejdstid
Hvad er dine kompetencer i nuværende fase?

Din kommentar:

Trin.4 Lederen og ansattes udviklingsperspektiv

Medarbejdernes arbejds-livscyklus



Figur.4 Karriere-ræs. Kilde: Deposit

Danske ansatte er mestre i at skifte job, fordi det ikke har økonomiske konsekvenser. 800.000 danskere skifter job årligt, dvs. hver fjerde, og tendensen er stigende. Det tyder på, at ansatte vil have 6 til 12 job igennem et arbejdsliv, og at antallet af jubilæer falder dramatisk. Trygheden i at skifte job skyldes et velorganiseret arbejdsmarked og dagpengesystem.

Kilde: Artikel Danskere mester i at skifte job 25.2.2017

Den unge generation og seniorer

Unge skifter job for pengene skyld, da det giver frihed og ønsket om karriere. Kun 45 procent af nyuddannede er stadig ansat i virksomheden efter første år. Foruden en god løn kræver de unge udfordringer og variation i arbejdsopgaverne, og de vægter personlig udvikling højt. Loyaliteten er begrænset hos unge; de påtager sig primært opgaver de finder spændende. Hver tredje seniorer overvejer at skifte job for at undgå stress, og det skyldes, at de påtager sig for mange opgaver, som var de 40 år, og har stor loyalitet over for virksomheden. For at undgå stressen skal arbejdsgiveren sikre, at den erfarne medarbejder ikke påtager sig for mange arbejdsopgaver på jobbet. "God arbejdsatmosfære", "god kemi med daglig leder" og "fleksible arbejdsforhold" er de vigtigste forhold blandt alle aldersgrupper, når der skal vælges nyt job. *Kilde: Artikel IDA unge skifter job for pengene, seniorer for at undgå stressen.*

Ledere

Om nogle år er der færre unge, og det betyder flere generationer, der skal ledes på én gang. Lederne skal involvere de unge generationer og frigive deres engagement, passion og talent for at kunne sikre en succesfuld fremtid. Det kræver mod at omfavne de nye generationer, også selv om de unge er helt anderledes end dig selv. Derfor vil de spilleregler, der driver forretningen i dag, blive sat ud af spil i takt med at fremtidens unge træder ind i virksomheden. Derfor er det nødvendigt, at lederne imødekommer de kommende generationers behov og krav og lader være med at holde fast i at gøre, som man plejer, fordi det virker, ellers vil man gå en usikker fremtid i møde.



Figur.4.2 De 6 lederstile

Kilde: Daniel Goleman 2002

Daniel Jay Goleman (født 7. marts 1946) er en amerikansk forfatter, psykolog og videnskabsjournalist. Han er blandt andet kendt for teorien om de 6 ledelsesstile og teorien om følelsernes intelligens.

Ledernes udfordringer

Udfordringen for lederne er at blive klædt på til den nye rolle, både fagligt og mentalt, og få skabt den nødvendige robusthed, der skal til for at navigere og agere i svære situationer uden at miste fodfæstet i generationernes adfærd og behov. Det handler om at finde den lederstil, der passer til kulturen og generationernes sammensætning. Goleman foreslår 6 stile, som lederne kan anvende. Den coachende stil passer perfekt til de unge, da den både udfordrer og skaber refleksion og medinddragelse for nye organisatoriske perspektiver. Det kræver tålmodighed hos lederne, når der arbejdes mentalt med generationerne modsat det faglige, der ofte kan planlægges i form af kurser og mentorer.

Kunsten er at anvende og udvikle de talenter, der er tilstede i de forskellige virksomhedsfaser i livscyklussen, og skabe samspil og undgå for korte ansættelsesforhold, der vil sætte virksomheden i et kompetence- og kapacitetsmæssigt dilemma. Hvorfor ikke tage den gode vej og skabe det rette miljø for alle generationerne ved at understøtte dem mere direkte?

Værktøj.4: Skab åbenhed blandt generationerne

Kortlæg generationerne i virksomhedens livsfaser og fastslå, hvad der motiverer dem. Skab herefter en strategi, der får alle generationerne til at spille sammen.

Din kommentar:

Trin.5 Relationernes udviklingsperspektiv



Hver dag skabes der relationer med nye mennesker og på online medier. Afstanden til andre personer er kort, et klik med musen, et par timers kørsel i bil eller med fly. Vi lever i en globaliseret verden, hvor lokale danske virksomheder er del af et større netværk.

Det betyder, at der stilles andre forventninger til samspillet mellem medarbejder, eksterne aktører og kunder på markedet. Hvor det tidligere var legalt at vente nogle dage, er responstiden nede på minutter.

Billed.5 netværkspersoner, Kilde: Deposit.com

Vigtigheden af relationer

Relationer er den mest undervurderede faktor i erhvervslivet, selv om alle et eller andet sted godt ved, at netværk og relationer er vigtige. Har man et godt netværk, kan man komme ud over stepperne. Mærkeligt nok tager ganske få erhvervsfolk og virksomheder det alvorligt, at det kan betale sig at få indsigt i relationsarbejde som et område at specialisere sig i og bygge virksomhed på. Benefit er highperformance virksomheder og et stort overskud.

Det, der udvikler relationer i prioriteret rækkefølge, ses i nedenstående punkter:

1. Kærlighed
2. Taknemmelighed
3. Støtte
4. Anerkendelse
5. Værdsættelse
6. Respekt

Interne relationer blandt medarbejdere

Uanset hvilken størrelse virksomheden har vil der opstå forskellige relationscykluser i organisationen – enten på tværs eller i den enkelte afdeling. Det er lederens fornemmeste opgave at spotte, hvad der skaber glæden ved at have en relation. De unge nedbryder barrierer mellem mennesker på en naturlig måde, som den ældre generation ikke gør. De

er vokset op i online fællesskaber, hvor det er normalt at kommentere og blande sig og give sin mening til kende, uden de behøver at blive opfordret til det.

Stærkere rationelle bånd blandt både unge og ældre er ensbetydende med en hurtigere og mere effektiv opgaveløsning. Unge er gode til at opbygge relationer, skabe netværk og tage kontakt til mennesker, de ikke kender, og det betyder, at de tiltrækker og tilegner sig kompetencer og viden. Drivkraften i at skabe relationer ligger i den fælles interesse samt i at udveksle erfaring og dele viden uanset interesse- og fagområder eller tværfaglige relationer ved kundeservice. Så længe fællesskabet fodres, vil det bestå, og på et tidspunkt vil der komme udbrydere, der enten går ud af fællesskabet ved jobskift eller søger ny inspiration i organisationen.

En leder skal kunne motivere de ansatte og skabe det nødvendige rum for de forskellige relationer i organisationen, som både tjener strategien og den sociale kultur.

Eksterne erhvervsrelationer

Succes i erhvervslivet sker ligeledes gennem relationer. Derfor er evnen til at skabe relationer eksternt, og møde mennesker i forskellige kontekster, afgørende for den enkeltes og virksomhedens succes. Som tidligere nævnt kan loyalitet hos kunder både handle om relationen til virksomheden og den personlige kontakt. Det være sig salgsmedarbejdere, som er dygtige til at forstå kundens behov og skabe en dialog, der imødekommer kundens ønske. Udfordringen ligger i at afklare, hvor der skal skabes relationer og hvordan. Der findes et hav af måder ved messer, institutioner og Erfa-grupper, erhvervsnetværker og partnerskaber lokalt og internationalt.

Værktøj.5: Spot de fælles interesseområder

Send et spørgeskema ud i organisationen og undersøg, hvad der binder de ansatte sammen.

Din kommentar:

Kilder:

Loyaltygroup, kunderelationer og emotionel Af Anja Thielsen Valentino 2015

Artikel Unge skifter job pengene seniorer undgå stressen. Kilde: IDA.dk

Artikel Kundens livscyklus Kilde: Ledelse/Børsen.dk

Artikel Kundens Få en forbedret top og bundlinje Kilde: Ledelse/Børsen.dk

Artikel generationsledelse, lederindsigt.dk

Artikel Danskere mester i at skifte job 25.2.2017. Kilde: nyheder.tv2.dk/samfund

Undersøgelse fra Copenhagen Business School, Kilde:

Erhvervsøkonomisk bachelorprojekt, Organisatorisk forandringer. Kilde: Ålborg universitet

Website

arbejdslyst.dk/fremtidens ledere

Virksomhedsanalyse: systime.dk

Produkters livscyklus: berg-marketing.dk

Grafik:

De 6 lederstile, Daniel Goleman 2002

Deposit.com og Pinsdaddy.com

Kan det ikke lade sig gøre, så gør det alligevel

- Poul Arden