

8 ting dere skal gjøre annerledes i denne strategiperioden

COVID-19 har raskt ført til store endringer i samfunnet og i arbeidslivet og vi har vært vitne til en endringsevne og -vilje vi tidligere ikke trodde var mulig. Dette gir muligheter for de dyktigste og er en stor trussel mot alle som ikke evner å utnytte muligheten. I denne artikkelen får du 8 råd om hvordan du som leder må angripe strategiprosessen for å lykkes med både forbedring og fornyelse.

Topplederen har ansvaret for strategiprosessen og først må du favne det dere skal i gang med og deretter involvere bredt for å lykkes med strategien – det handler om både hva og hvordan.

Hva dere må gjøre er krevende nok – pandemi, geopolitiske skift, handelspolitikk, Brexit og nasjonalisme, bærekraft, reguleringer og digitalisering - det er mange drivkrefter som skaper endringer for kundene og bransjene dere er i. Det blir derfor lett å tenke at det vanskelige er å treffe med innholdet i strategien - **med retningen**, mens all erfaring taler for at det også er viktig å treffe med gjennomføringen – **hvordan** dere arbeider med strategier.

“Hva dere må gjøre er krevende nok (...) det er mange drivkrefter som skaper endringer for kundene og bransjene dere er i”

En artikkel som denne kan ikke hjelpe med **hva**. Det er umulig å treffe bulls eye på hva strategien skal inneholde for så mange ulike bedrifter i mange bransjer, det er en jobb som må gjøres i hver enkelt bedrift, men heldigvis kan vi gi deg noen råd om hva du nå må passe på at dere vektlegger i gjennomføringen.

Bene Agere har gjort 3 CEO surveys som 1:1 samtaler med 175 toppledere og styremedlemmer om hvordan lykkes med å ta strategier til resultater, hvordan sikre tilstrekkelig innovasjon og hvordan skape fortrinn og resultater ved digitalisering.

Vi har trukket ut de viktigste læringene fra disse 175 surveysamtalene og deler innsiktene med deg her. Samtidig har vi tatt disse innsiktene fra dine kolleger inn i våre velprøvde metoder for strategiarbeid, noe å tenke på om du vil ha litt ekstra drivkraft i å ta strategiene til målbare resultater.

Dette er de 8 innsiktene du må ta med deg nå

1 Arbeidet med strategi må endres, fra *Top-down - periodisk* til *utenfra inn - og kontinuerlig*

2 Du må sørge for mer fornyelse, mer radikal innovasjon

3 Hvordan sjonglere «3 bokser»?

4 Hvordan investere nok og riktig i kompetanse om digitalisering?

5 Hvordan få grep på data?

6 Du må sikre deg at organisasjonen behersker smidige arbeidsformer og tjenestedesign

7 Du må sørge for at kultur og holdninger holder tritt med det du tenker å gjøre

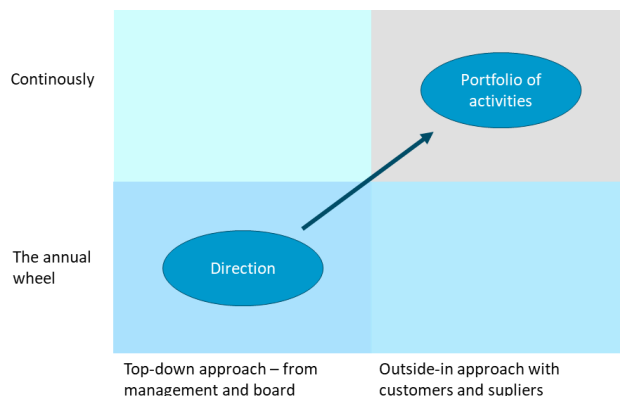
8 Dere må bli bedre på involvering i og operasjonalisering av strategi

1 Arbeidet med strategi må endres, fra Top-down - periodisk til utenfra inn – og kontinuerlig

Du må sikre at dere endrer måten dere driver strategiarbeidet på, fra periodisk og top-down til også å være - kontinuerlig og utenfra inn med kunder og samarbeidspartnere.

I det periodiske arbeidet - som dere skal fortsette - setter dere retning i samråd med styret og eiere.

I det kontinuerlige arbeidet driver dere en portefølje av aktiviteter som tar dere mot den langsiktige retningen, og som i stor grad vil drives eksperimentelt med kunder og samarbeidspartnere.



2 Du må sørge for mer fornyelse, mer radikal innovasjon

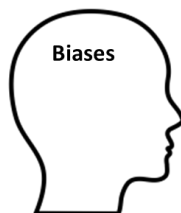
Du må - mest sannsynlig - se til at dere gjør mer radikal innovasjon enn det dere gjør nå. For få erkjenner at det virkelig haster med *det langsiktige og mer ukjente*, det som skal sørge for at dere lykkes når forretningsmodellene endres. Det kan lett bli historien om Noen, Ingen og Alle. «Alle trodde Noen gjorde det, men Ingen gjorde noe».

For få erkjenner at det virkelig haster med *det langsiktige og mer ukjente*, det som skal sørge for at dere lykkes når forretningsmodellene endres. Det kan lett bli historien om Noen, Ingen og Alle. «Alle trodde Noen gjorde det, men Ingen gjorde noe». Den radikale innovasjonen skjer bare om du som toppleder legger klare forventinger og føringer – «the tone from the top» er helt avgjørende.

“Den radikale innovasjonen skjer bare om du som toppleder legger klare forventinger og føringer”

Du må sørge for at dere som del av eksternanalysen legger vekt på å identifisere svake, men viktige signaler - [the canaries in the coalmine](#) - for din bransje og forretningsmodell. Det er disse som skal sikre at dere unngår strategiske overraskelser og evner å realisere nye forretningsmodeller gjennom radikal innovasjon.

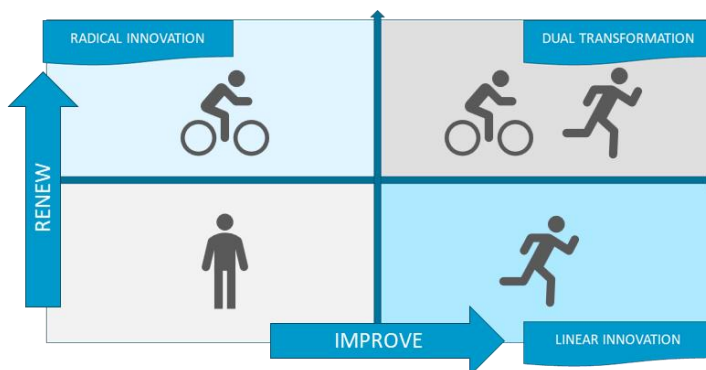
Det er verdt å merke seg at signalene blir ekstra vanskelig å fange for dere, fordi dere er forutinntatt om «hva som aldri kommer til å endre seg i vår bransje».



Det betyr at andre vil se muligheter for radikal fornyelse av forretningsmodellen før dere. Så tenk grundig igjennom hvor dere er forutinntatt når dere arbeider med de svake signalene.

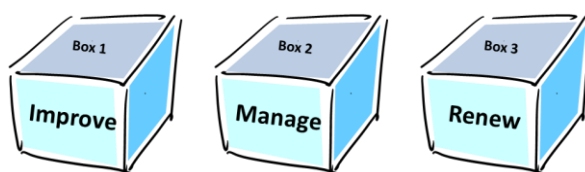
3 Hvordan sjonglere «3 bokser»?

Har vi rett i at du må drive mer radikal innovasjon så står dere i en tosidig transformasjon og da må du styre aktivt mellom den lineære og den radikale innovasjonen.



Vi sier du må sjonglere 3 bokser:

- 1 **Forbedringen** - den lineære innovasjonen
- 3 **Fornyelsen** - den radikale innovasjonen
- 2 **Styringen** mellom dem



Denne sjongleringen er krevende lederskap, og vil blant annet handle om

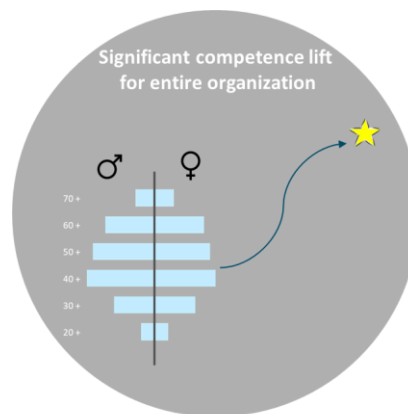
- Å sikre at den radikale innovasjonen får tilstrekkelig med ressurser
- Og – om den radikale innovasjonen får mye ressurser og oppmerksomhet – hvordan unngår du at business as usual blir B-laget?
- Og hvordan styrer du markedsintroduksjon av det nye som kommer fra den radikale innovasjonen uten at topplinje og cashflow fra eksisterende forretning lider for tidlig?
- Og hvordan organiserer du det – tett på eller skjermet fra daglig drift?
- Gjør dere det selv eller bør dere søke partnere?

Balansen mellom ressursbruk til boks 1 og 3, styringen mellom dem og organiseringen av aktivitetene i boks 3 må inn som premiss i strategien din. Du må se til at det skjer.

4 Hvordan investere nok og riktig i kompetanse om digitalisering?

Det som mange er mest opptatt av nå er kompetanse knyttet til automatisering og digitalisering, og det er en todelt bekymring.

- Hvordan tiltrekke de få skarpe hodene dere trenger?
- Hvordan løfte kompetansen om å trekke veksler på digitale teknologier og verdi av data bredt i organisasjonen?



Kampen om de skarpeste hodene er krevende, her må strategien romme hvordan dere skal få frem at dere er attraktive for dem, at dere har krevende satsninger der de vil utfordres og vil få mulighet til å få gjøre en forskjell. Dette blir en viktig del av retningen, av **hva** strategien skal inneholde.

Men det er minst like krevende å løfte digital kompetanse bredt i organisasjonen. Som en leder sa «Vi er mest bekymret for de som er 35, som skal jobbe lenge her og som tror at digitaliseringer handler om å swipe».

Når du legger opp arbeidet med strategien så er det viktig å huske at vi voksne lærer best ved å lære og gjøre, ikke ved å lytte, se videoer eller lese. Det er langt fra trening til ny anvendt kompetanse og endret adferd. Når vi arbeider med implementering sier vi det er 8 ganger til «aha!».

Du må sette organisasjonen i gang med praktisk å lære og anvende digitale teknologier. Strategien må derfor favne hvordan dere skal drive endring, læring og gevinsthøsting muliggjort av digitalisering som en samlet øvelse. Gjør du det slik blir læringen integrert i operasjonaliseringen og implementeringen av strategien.

5 Hvordan få grep på data?

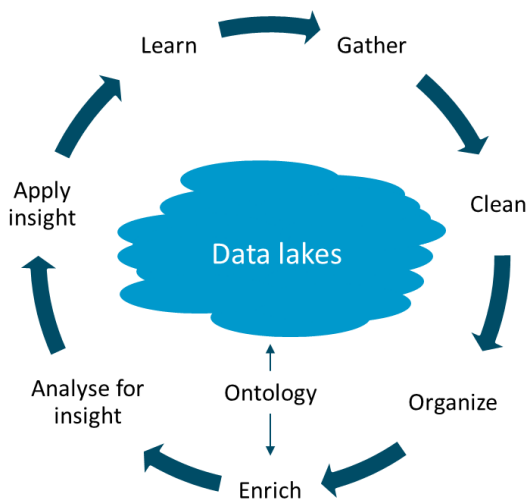
Du må sørge for at dere engasjerer dere i styring, kontroll og verdi av datasettene dere har. Mange foretak har gått fra å være ubevisste til å bli mer bevisste rundt dette.

“Data er en ny råvare”

Hvilke data har dere, eller kunne dere ha? Det er et lett spørsmål å stille, men å få opp gode svar og vedlikeholde oversikten er mer krevende. Har dere et datakart som favner virksomheten og grensesnittene med leverandører og kunder og som kategoriserer dataene etter verdi og hvor tett dere skal holde de for dere selv? Som en eller flere eier og vedlikeholder?

Hvor åpne eller lukkede skal dere være med å dele? Om alle holder på sine data faller verdien av å berike egne data med andres bort, så styringsmodell for datakartet må dere ha.

Evner dere å skape mer-verdi av dataene? Mange snakker om big data og avansert analytics, men mange ledere vet at det fortsatt er store verdier i å ta grep om enklere data og mer nærliggende potensialer.



6 Du må sikre deg at organisasjonen behersker smidige arbeidsformer og tjenstedesign

Uansett hva retningen i strategien er, så er det sannsynlig at den skal realiseres raskere og mer eksperimentelt enn før. Dere vil trenge disse arbeidsformene når dere skal arbeide med porteføljen av tiltak utenfra inn og kontinuerlig, som vi nevnte i moment 1.

I vår siste survey lærte vi at mange ledere har hørt om dette, men ikke helt fått grep på hva det er, og at mange tenker at det handler om å være responsiv og tilpasningsdyktig.

Det er i og for seg rett, men agile – eller smidige arbeidsformer – er noe helt spesifikt, et univers av metodikker og arbeidsformer som er forskjellige fra de dere har brukt før. Hvis du lurere på om din organisasjon behersker det er nok svaret nei. Er dere i gang ville du ikke vært i tvil.

“Hvis du lurere på om din organisasjon behersker det er nok svaret nei”

Vi har også et viktig råd å komme med fra ledere for organisasjoner som har arbeidet med disse arbeidsformene en stund. Ikke la deg råde til å holde avstand til disse prosessene. Teamene må ha autonomi, men du må være tett på og styre, men også lære, for det er høyst sannsynlig at det ikke tar dere til den løsningen du trodde var riktig, og er du ikke tett på gir du ikke god beslutningsstøtte til prosessene.

I dette arbeidet er det trolig at dere også vil designe nye tjenester. Selv om virksomheten er i den fysiske verden, er dere trolig i gang med å legge et tjenestelag basert på dataene vi omtalte over.

Dermed trenger dere å utvikle kompetanse om tjenstedesign. På dette området er det også metodikk og arbeidsformer som er velprøvde og som er forskjellige fra de dere har benyttet før, om dere ikke allerede er godt i gang.

7 Du må sørge for at kultur og holdninger holder tritt med det du tenker å gjøre

I samtlige av våre surveyer finner vi at lederne beskriver dagens bedriftskultur og de kulturtrekkene som er nødvendige for å møte en foranderlig fremtid som ganske forskjellige.

Er du som andre ledere, så kan det tenkes at du hadde ønsket deg at bedriftskulturen hadde vært noen knepp mer åpen, innovativ og endringsvillig.

Hva som former kulturen og hvordan vi som ledere får endret den er en sort boks for mange. Vi er ofte bedre i de mer håndfaste fagene.

Med så stort endringstrykk som det er nå, og med så store endringer som du må skape i kulturen for å få kulturen til å støtte strategien og endringene - kan du ikke la organisasjonen gå videre uten et felles språk og kunnskap om hvilke mekanismer som understøtter kulturendringen.

På samme måte som dere allerede har felles språk runde kunde, marked, teknologi og økonomi må dere ha det knyttet til utvikling av foretakets kultur.

Derfor må du – om dette ikke er på plass - løfte kompetansen om å arbeide med kulturutvikling, kanskje hos deg selv og bredt hos dine ledere.

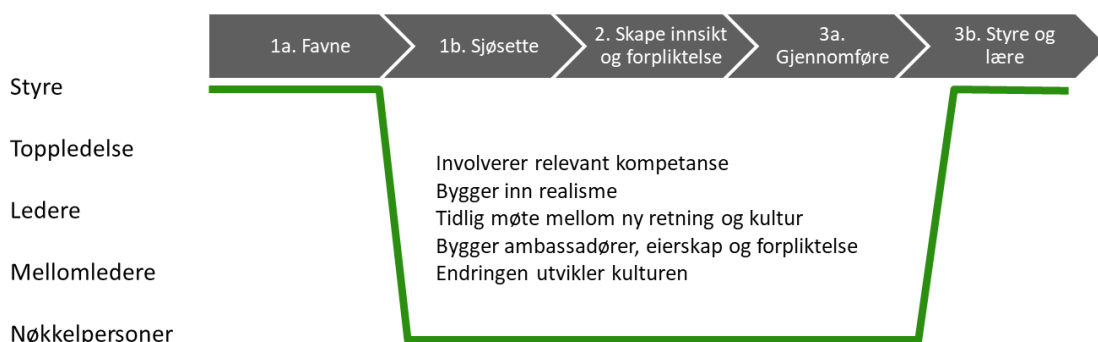
8 Dere må bli bedre på involvering i og operasjonalisering av strategi

Topplederne vi snakket med erkjente at de involverer for lite og for sent. Det arbeides godt i toppledelse og kanskje med styret, men organisasjonen involveres først når det nærmer seg implementering.



Det er klart at en strategi kan inneholde temaer man ikke kan dele med alle, for eksempel ambisjoner om oppkjøp. Men lederne sier at beste praksis er å involvere i prosessen før retning er satt.

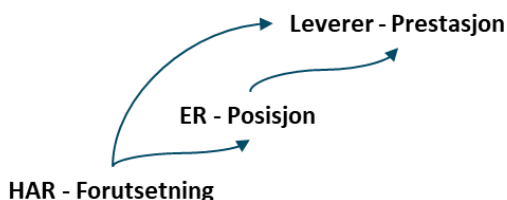
Skal du gjøre det med trygghet om ikke å involvere for tidlig i hemmeligheter er det klokt å ta en runde med å favne hva som ligger foran dere før dere går i gang. Men rett etter det er beste praksis å involvere mange – sjøsette prosessen – tidlig. Deretter følger arbeidet med å sette retning og skape forpliktelse, for så å gjennomføre, styre og lære.



I overgangen mellom retning og gjennomføring må strategien operasjonaliseres, det vil si at retning blir oversatt til handling. Surveyen viste at hvordan dette gjøres også er en sort boks for mange ledere og organisasjoner. Strategilitteraturen er ganske sparsom med å beskrive allment hvordan dette gjøres, men flere har forstått at det dreier seg om utvikling av nye forutsetninger.

Der mange strategier er tydelig på retning og finansielle ambisjoner, krever operasjonalisering av strategien at du tydeliggjør hvilke forutsetninger eller kapabiliteter som må utvikles for å realisere retningen og resultatutviklingen. Hva virksomheten må **ha**, som den ikke har i dag, og som dermed må utvikles.

Tiltakene som skal realisere strategien handler derfor om å skape nye forutsetninger. Vi opererer med et årsaks- virkningshierarki slik:



Først når dere klargjør hvilke nye forutsetninger dere må ha for å levere på strategien kan dere lage en plan med tiltak.

Bene Agere - del av The Panoply

Bene Agere er en av 4 selskaper som etablerte The Panoply Holdings PLC i 2018.

For ledere som kjenner oss er Bene Agere førstevalget som støttespiller i å ta ambisjoner og strategier til målbare resultater. De tar oss med på de aller viktigste eller mest krevende prosessene de står oppe i og som de er igjennom noen ganger i karrieren. Dette gjelder fusjoner, restruktureringer og transformasjoner, hvor endring og utvikling må skje i mange dimensjoner samtidig. Men de bruker oss også på mer avgrensede områder, som å implementere konsernfelles strategiprosess eller innovasjonsmetodikk, sikre topplinjevekst, drive igjennom resultatorientert ledelse, automatisere ledelsesrapportering samt forbedre og måle kundeopplevelse og kundereiser - for å nevne noen områder.

Gjennom våre søsterselskaper kan vi sikre tilgang til kompetanse og kapasitet til den digitaliseringsreisen dere står overfor.

- Med futuregov kan vi støtte dere i gjennomføring av digital transformasjon og sikre eierskap til endring i din organisasjon
- Med Foundry4 kan vi støtte dere i transformasjonen til skybaserte løsninger og bygge digital fagkunnskap i organisasjonen
- Med Deeson kan vi støtte dere i utvikling av digitale strategier, hjemmesider og ta i bruk AI og chatboots for en bedre kundeopplevelse
- Med GreenShoot Labs kan vi skape løsninger med kunstig intelligens, automatisere og robotisere prosesser som sikrer realisering av raske gevinster
- Med Manifesto kan vi sikre rask testing og skape gode kundeopplevelser og kundereiser på tvers av kanaler
- Med Questers kan vi bygge ditt eget team av dype spesialister innen analyse, statistikk, robotisering, kunstig intelligens som dere antagelig strever med å få tak i – slik de har gjort for Ocado.

TPX
merkenavn

futuregov/ foundry4/

Selskaper i
gruppen

deeson/ green shoot labs/ difrent
manifesto/ questers/ keep IT simple / bene agere/

Bene Agere

Part of **The Panoply.**

Ta kontakt om du ønsker å få mer innblikk i surveyene eller hvordan du kan ta disse rådene inn i hvordan dere arbeider med å ta strategi til resultater.



LARS CHRISTIAN TORHAUG
MANAGING PARTNER
+47 911 95 707



PÅL WÆHLE
PARTNER
+47 911 84 009