

DIGITAL STRATEGI - GOVERNANCE I EN VERDEN AF USIKKERHED

En strategi har til formål ikke blot at definere en virksomheds ønskede retning – men også reelt at bevæge virksomheden i strategiens retning. For at skabe fremdrift skal de i strategien indeholdte initiativer være handlingsrettede, håndgribelige og ikke mindst være skabt til at ændre og blive ændret, når virkeligheden rammer.

Strategiudvikling er ressourcekrævende. Det er vigtigt, at strategien bærer frugt og realiserer de potentialer, som de strategiske initiativer tilsigter. Oftest bliver strategien desværre ikke realiseret i det format, som den var tiltænkt, og ender derfor på hylden. Årsagerne hertil er mange. En af de primære er, at strategien beror på for mange implicite antagelser, som der ikke er taget højde for i de strategiske initiativer. I praksis betyder det, at såfremt antagelserne ikke holder, og verden ændrer sig, vil den forventede effekt ikke blive realiseret. I nogle situationer er verden tilpas forudsigelig til, at ovennævnte risici ikke indtræffer.

Her er return on investment-beregninger, road maps og key performance indicators gode redskaber på grund af den lave usikkerhed. I langt de fleste situationer er der dog en høj grad af usikkerhed, som ovennævnte klassiske redskaber ignorerer og ikke forsøger at nedbringe. I disse situationer er det nødvendigt i stedet at finde en måde at udforme de strategiske initiativer på, som godtager og forsøger at nedbringe usikkerheden.

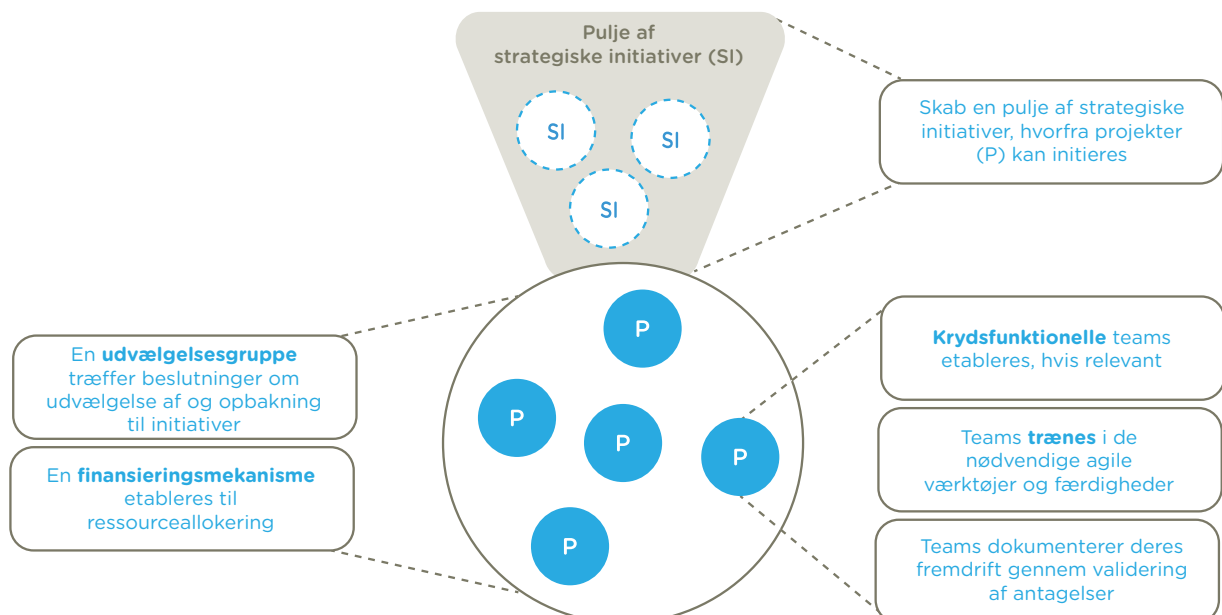
I start-up-verden har man i mange år haft fokus på at håndtere usikkerhed, hvilket især Eric Ries ("Lean Startup" og "The

Startup Way") har været metodisk foregangsmand for.

I Rambøll kombinerer vi digital strategiudvikling med principperne fra start-up-verden for at kunne hjælpe virksomheder med at udforme strategiske initiativer, som er hypotesedrevne, realiserbare og har lave initiale ressourcetræk. Denne tilgang muliggør manøvrering af de strategiske initiativer, så de flytter virksomheden i den ønskede retning, samtidig med at der tages højde for usikkerheder i omverden.

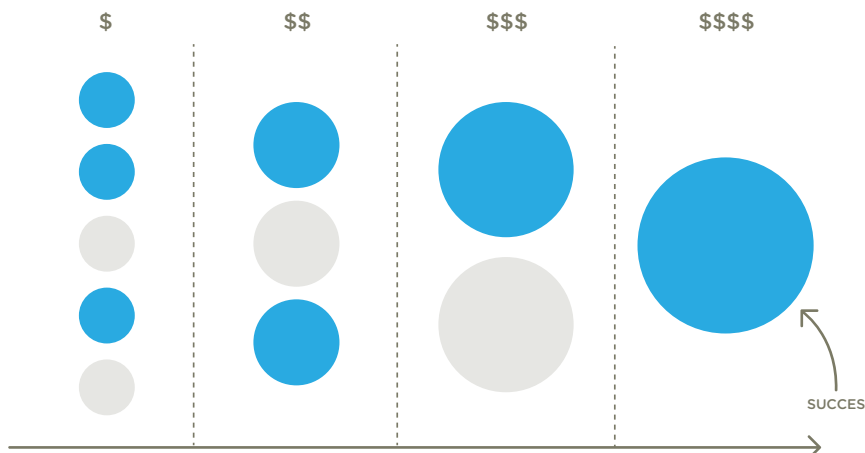
NY STYRINGSFORM FOR STRATEGISKE INITIATIVER

Hypotesedrevne strategiske initiativer behøver en anden styringsform end klassiske strategiske initiativer.



ALTERNATIV TIL KLASSISK FINANSIERING AF STRATEGISKE INITIATIVER

Allokering af tid og midler bør man strukturere således, at de teams, der kan validere hovedantagelser om forretningslogik og værdiskabelse, fortsætter efter allokering af yderligere midler og tid.



Udformning af strategiske initiativer

Med afsæt i en virksomheds overordnede vision, ambitioner og mål udformes en række strategiske initiativer, der tilsigter at flytte virksomheden i den ønskede retning. Det kunne fx være udviklingen af nye digitale produkter og services eller interne digitale værktøjer. Uanset om et strategisk initiativ omhandler eksterne services og produkter eller interne redskaber, er der altid en "kunde". Den forventede værdiskabelse og den forretningslogik, der knytter sig hertil, skal beskrives. Her kan man benytte værktøjer som Business Model Canvas eller IT Operating Model.

Med afsæt i beskrevne forretningslogikker og værdiskabelse er det muligt at identificere og formulere hovedantagelserne i det strategiske initiativ. Hovedantagelser er defineret som værende de antagelser, der har den største effekt på det strategiske initiativs succes samt er forbundet med den største usikkerhed. Det kunne fx være antagelser om timingen. Hvem er

slutbrugeren? Hvad er slutbrugers reelle behov?

Med afsæt i hovedantagelserne kan man forberede det næste sprint, som muliggør validering af de hovedantagelser om forretningslogik, der er beskrevet.

Styring af strategiske initiativer

Efter udarbejdelsen af de strategiske initiativer som en del af strategidokumentet, kan man igangsætte næste sprint for alle eller et udvalg af de strategiske initiativer ved at allokere ressourcer og timer til teams, som er udpeget til at drive de strategiske initiativer. De udpegede teams træner i at anvende agile redskaber, som de bringer i spil i sprintet (valideringsteknikker, minimum viable product etc.). Derudover kan teamet modtage coaching fra en, der ikke er en del af teamet, som kan hjælpe og guide teamet i dets arbejde med at validere.

Igangsættelsen af de strategiske initiativer kræver en ledelsesmæssig governancestruktur, som

tager højde for, at fremgang i de strategiske initiativer ikke måles ved hjælp af klassiske metrikker, men i stedet gennem validering af hovedantagelser om forretningslogik og værdiskabelse.

Resultaterne af valideringsprocessen skal i næste sprint præsenteres for udvalgte beslutningstagere, som afgør, om valideringsresultaterne samt forberedelserne til endnu et sprint er overbevisende nok til at fortsætte. En fortsættelse forudsætter, at teamet modtager yderligere allokering af ressourcer og timer.

I det tidlige stadie af et strategisk initiativ vil der skulle allokeres få ressourcer og timer for at skabe valideringsresultater. Jo højere grad af validering, jo højere allokering af ressourcer og timer. Over tid kan andre strategiske initiativer, som ikke nødvendigvis udspringer fra en strategi-udviklingsproces, også blive indlejret i styringsstrukturen.

ACTION ITEMS

- ✓ **Definer virksomhedens overordnede strategiske ambition og retning**
- ✓ **Udform de strategiske initiativer ved at beskrive forventet forretningslogik og værdiskabelse, hovedantagelser samt næste sprint**
- ✓ **Udvælg højest prioriterede strategiske initiativer og alloker teams til at udføre næste valideringssprint**