

WHITEPAPER



FORRETNINGSAGILITET SKABER LANGSIGTET VÆKST

Hyppige forandringer og høj grad af usikkerhed præger den moderne verden. Det kalder på forretninger, der kan reagere hurtigere og mere effektivt på forandringer. Læs her om hvordan forretningsagilitet kan skabe langsigtet vækst, og hvorfor I skal tage hul på at øve jer på den forretningsagile tilgang.

AF
DAMIAN ARGUIMBAU, MAXIMIZE CONSULT
SØREN SKOV, MAXIMIZE CONSULT
MAZ SPORK, MAXIMIZE CONSULT
ERIK KORSVIK ØSTERGAARD, MAXIMIZE CONSULT

FORRETNINGSAGILITET SKABER LANGSIGTET VÆKST

Indhold

1. Derfor er forretningsagilitet relevant for jer	1
2. Hvad er forretningsagilitet?	2
3. Forudsætning A: Agilitet skal kobles med innovationsværktøjer.	4
4. Forudsætning B: Det kræver helt ny ledelsesstil	5
5. Sådan griber I det an	5
6. Disse gevinster kan I forvente	7

1. Derfor er forretningsagilitet relevant for jer

Forretningsagilitet er strategiudvikling og -eksekvering på en ny måde. Det er en hypotesedrevet metode, der vender mange principper i klassisk forretningsdrift på hovedet. Man går fra ready-aim-fire til fire-ready-aim. Lyder det sært og svært? Det gør det måske, men en ting er sikkert: Det kan meget vel blive relevant for dig og din virksomhed at prøve den nye tilgang af i et afgrænset pilotprojekt, hvis I vil forblive på forkant med forandringsstakten på jeres marked. Læs her hvorfor.

Virksomheder på tværs af alle sektorer, brancher og størrelser oplever i disse år, at deres operationelle drift bliver presset af nye og meget forskelligartede krav fra kunder og borgere. Kunderne vil fx have produkterne eller tjenesteydelserne leveret her og nu, de vil have lavere priser, større sortiment, bedre service, mere bekvemmelighed og flere digitale løsninger. Virksomhedskunder vil have hyppigere leveringer, og leveringerne skal sommetider ske direkte ud til kundens kunde i en særlig indpakning. Private forbrugere vil have mulighed for at lægge ordrer, kommunikere og stille spørgsmål til virksomheden via valgfri kanal som fx smartphone, hjemmeside, telefon, butik eller anden kanal. De forventer, at virksomheden reagerer hurtigt, og at kunden kan skifte kommunikationskanal efter behov. Produkters og ydelsers levetid bliver kortere, og kunderne forventer løbende innovation og forbedringer.

Listen af nye krav er lang og mangfoldig, og den digitale udvikling samt de påtrængende disruptions fylder meget. Effekten er, at mange virksomheders daglige

drift kommer under stort pres. Der er derfor behov for, at de nye krav bliver løftet fra det operationelle niveau op til det strategiske niveau i virksomheden, så de nye behov kan blive inddraget i det strategiske beredskab og give driften nogle gunstigere arbejdsvilkår.

Det er blevet populært at tale om VUCA, som er en forkortelse for volatility, uncertainty, complexity og ambiguity. Men er VUCA ikke bare en undskyldning for at slippe for alt det hårde arbejde med strategiudvikling og planlægning? Man kan jo ikke forberede sig på en VUCA-verden, vel? Jo, det kan man faktisk, og det handler denne artikel om. Vores svar på VUCA er forretningsagilitet.

2.Hvad er forretningsagilitet?

Agilitet betyder adræthed på engelsk, og begreberne agil udvikling og agil implementering er opstået i softwareverdenen, hvor de efterhånden har vundet indpas som mere effektive metoder end den klassiske præskriptive metode, som fx vandfaldsmetoden. I en agil implementering vender man "bunden i vejret" på den traditionelle metode og tager fat på "det vigtigste" først. Her skal alle opgaver prioriteres efter forretningsmæssig værdi.

Implementeringsteamet skal hele tiden bruge kræfterne på det, der giver kundens løsning mest værdi i modsætning til traditionelle løsninger, hvor alle krav er lige vigtige. Det stiller store krav til køber og product owner om at tage stilling til den forretningsmæssige værdi af opgaver og tage diskussionen med egen organisation. Agil implementering håndterer usikkerhed, ændrede målsætninger og kompleksitet (VUCA) ved at smelte planlægning og eksekvering sammen i én proces. Det sker samtidig i stedet for sekventielt.

Resultatet er mindre eller helst ingen unødigt planlægning og unødvendig eksekvering. Mindre spild, højere hastighed og bedre træfsikkerhed. Man gør i princippet det samme i forretningsagilitet. Nu er det bare overført på udviklingen af hele forretningen og ikke blot et stykke software.

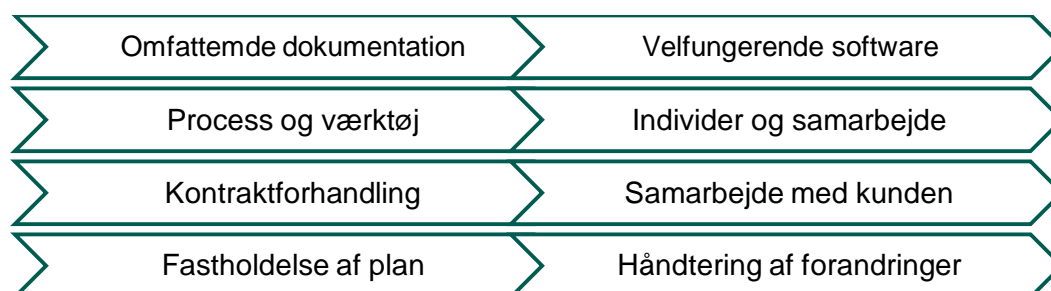
Forretningsagilitet er strategiudvikling og -eksekvering på en ny måde. Det er en hypotesedrevet metode, hvor man går efter at:

- fejle og finde de sorte huller i strategien hurtigt,
- søge efter hvad vi skal leve af – intenst og løbende,
- skabe mere innovation og flere disruptions på alle niveauer,
- gå mere ud til kunderne, så strategi og kundebehov smelter mere sammen
- skabe hurtige feedback-loops, der gør, at forretningen hurtigt og kontinuerligt bliver klogere og løbende kan tilpasse sig.

Forretningsagilitet vender mange principper i klassisk forretningsdrift på hovedet. Man går fra ready-aim-fire til fire-ready-aim. Det er den anden vej rundt. En forretningsagil virksomhed bygger hurtige hypoteser. De kan fx være baseret på input fra kunderne. Hypoteserne bliver derefter afprøvet i lille skala, så virksomheden hurtigt bliver klogere. Du'r eller du'r ikke? Et fejlskud er en succes, fordi man får data og bliver klogere – på en hurtig og billig måde. Fejlskuddet bliver opdaget tidligt og forebygger, at virksomheden spilder en masse ressourcer på at indføre det. Forretningsagilitet bygger blandt andet på følgende grundværdier eller -principper: Villighed til at tage chancer, mod og tillid, formål og mening, involvering af alle interessenter, transparens og inspektion. Lydhørhed samt netværk og relationer.

Man kan også forkorte forretningsagilitet til "inspect & adapt". Vurder hurtigt og hyppigt på, hvilke eksperimenter der fejler, og hvilke der lykkes. Tilpas så forretningen til den læring. Det skal ske i en højfrekvent takt og være en naturlig del af virksomhedens modus operandi.

Springet fra den klassiske prækriptive metode, hvor man bruger mange ressourcer på at forudsige fremtiden, før man eksekverer til forretningsagilitet, kan blandt andet beskrives med følgende skift i fokus:



3. Forudsætning A: Agilitet skal kobles med innovationsværktøjer.

Det lyder jo alt sammen meget godt, men hvordan gør man, og kan idéerne om forretningsagilitet overhovedet overføres til virkelighedens verden? Det kan de ja, men det kræver en struktureret tilgang, hvor man blandt andet gør brug af kendte og gennemprøvede værktøjer fra innovationens verden.

Det er ikke så svært at få udviklingsafdelingen til at arbejde efter principperne i forretningsagilitet. De er vant til at eksperimentere, tage chancer og arbejde hypotesedrevet.

Det er en del vanskeligere, når resten af organisationen skal arbejde forretningsagilt. Mange følger en forudbestemt plan eller road map, hvor målet er fastsat fra begyndelsen, og hvor der ofte ikke er plads til og ej heller kompetencer og indstilling til at eksperimentere.

Hvordan klæder man produktejeren (product owner) og interessenterne på forretnings siden på til at arbejde agilt? Et grundlæggende princip i forretningsagilitet er, at teamet skal indeholde en repræsentant fra kunden eller brugeren. Det er i praksis vanskeligt, så produktejeren og interessenterne skal have nogle innovationsværktøjer, der kan støtte arbejdet. Det kan fx være kendte værktøjer som innovationsradarer og scenarier, design af værditilbud, idégenerering og -udvælgelse, kunderejser og kvalitativ research, MVP og rapid prototyping, porteføljestyling etcetera.

Der er nok at tage af, og de fleste værktøjer vil allerede være bekendte for de dele af organisationen, der arbejder med udvikling og projekter.

Innovationsværktøjer, der tager udgangspunkt i, at "en idé er et gæt - fejl er data", er den ene af to manglende brikker, der skal til for at opbygge den agile organisation. Målet er en organisation, der kan reagere hurtigere og mere effektivt på forandringer end traditionelle organisationer.

Det er der mange årsager til. En hovedårsag er, at innovationsværktøjer er nyttige for en virksomhed til at forstå nye kommercielle muligheder og skabe idéer, processer og produkter, ligesom de er gode til at danne de bedste rammer for idéudvikling og -eksekvering.

Et andet sæt af årsager er, at innovationsværktøjer er designet til at reducere usikkerhed, skabe alternativer og afdække behov, at de er team-orienterede, skaber

fælles forståelse vertikalt i organisationen, og at de er nyttige til at få organisationen til at forstå strategien.

4. Forudsætning B: Det kræver helt ny ledelsesstil

Men det er ikke nok at indføre innovationsværktøjer, der klæder organisationen på til at arbejde og agere agilt. Der skal mere til. Forretningsagilitet kræver en helt ny ledelsesstil. Det går ikke med den traditionelle top-down ledelsesstil, hvor lederen udstikker en retning, som medarbejderne så følger. Vi kan kalde den agile ledelsesstil responsiv ledelse, fordi hovedfokus er på, at hele organisationen skal være dygtig til at reagere og tilpasse sig.

Grundprincipper for den agile ledelsesstil er fx dyder som samarbejdsorientering, åbenhed, involvering, hjælpsomhed og fairness.

Der er tre overordnede mål for den agile ledelsesstil, nemlig: At medarbejderne trives, at kunderne trives og at organisationen bliver responsiv. Alle tre mål er ligevægtige, fordi de forudsætter hinanden.

Den agile leder skal være dygtig til at lytte, nedbryde siloer, danne netværk og skabe en klar fornemmelse for, hvorfor-vi-gør-dette blandt medarbejderne.

5. Sådan griber I det an

Indførelse af forretningsagilitet er en stor ændring af organisationskultur og forretningssystem. Det kræver en radikal mentalitetsændring, hvor hele organisationen skal fungere og tænke som selvorganiserende teams.

Det er de færreste virksomheder, der vil, ønsker eller føler sig tvunget ud i at ændre hele organisationskulturen samt ledelses- og forretningssystemet 180 grader i ét greb. Men vi vil anbefale, at I gør jer nogle erfaringer med den forretningsagile tænkning og tilgang, så virksomheden gradvis opbygger en kompetence, der kan matche VUCA-omverdenens forandringstakt. Udvælg et hjørne i virksomhedens aktiviteter, hvor I trinvis kan opbygge erfaring og kompetence med forretningsagilitet uden at løbe meget store risici.

Toplevelsen skal fortsat sætte retningen, kridte banen op, prioritere regelmæssigt og anskueliggøre hvorfor, det er vigtigt, at forretningen bevæger sig i den ønskede retning.

Designvirksomheden Ideo og støvsugerproducenten Dyson er to eksempler på succesfulde virksomheder, der i en vis udstrækning gør brug af forretningsagilitet. Ideo skriver på sin hjemmeside følgende om sit eget forretningsystem: "Ingen ønsker at drive en forretning og lede en organisation på følelser, intuition og inspiration. Men et dominerende fokus på det rationelle og analytiske kan være lige så risikofyldt. Design thinking tilbyder en integreret tredje vej". Ideos "design thinking" lægger sig med sin iterative tilgang til udvikling af alt fra nye produkter og serviceydelser til strategier og forretningsmodeller tæt op ad forretningsagilitet.

Indførelse af forretningsagilitet omfatter mange faktorer og forudsætninger, hvor brug af innovationsværktøjer og indførelse af en helt ny ledelsesstil er de to væsentligste. Andre faktorer omfatter:

- Erkend behovet for forretningsagilitet. Hvorfor er det et godt svar på jeres udfordringer, og hvilke gevinster eller værdier vil det give jer?
- Topleledelsen skal gå foran og være på. Topleledelsen skal ikke kun tage det agile tankesæt og den agile adfærd til sig, de skal også praktisere det og fungere som rollemodeller. Ellers bliver det aldrig udbredt i organisationen. Topleledelsen skal formidle, hvorfor det er vigtigt, og hvilke gevinster det indebærer. Den skal have modet til at tage de første skridt, og modet til at erkende samt vise sin egen sårbarhed.
- Forretningsagilitet er ikke one-size-fits-all. Der er ikke en standardopskrift og et standardsvar, der passer til alle i en organisation. Grundprincipperne skal være tilstede alle steder og i alle kroge, men der skal ske en tilpasning af principperne til medarbejdertyper, arbejdsopgaver, situationer etc. Metaforen om et jazzband eller et symfoniorkester er en god metafor for en agil organisation. Alle spiller sammen, og ingen bekæmper hinanden. Målet er at skabe noget større, og det sker via samarbejde, at lytte til hverandre og udfolde egen kreativitet. Har trommeslageren en dårlig dag, så kompenserer de andre og tager højde for det.
- Gør brug af designtænkning. Designtænkning er en formaliseret metode til praktisk og kreativ problemløsning, der lægger vægt på at undersøge hele feltet af alternativer og tager udgangspunkt i et ønsket mål. Det står

i modsætning til en traditionel analytisk-videnskabelig tænkemåde, der tager udgangspunkt i en grundig definition af alle problemets parametre.

- Dialog er et centralt virkemiddel i forretningsagilitet. Transparens omkring mål og midler skal skabe basis for involvering af alle interessenter og aktivering af alle kreative ressourcer. Hierarkier skal være flade og åbne, og debat skal være dagens orden.

I den forbindelse er det værd at være opmærksom på fire oplagte faldgruber, som nemt kan stikke en kæp i hjulet for bestræbelsen mod forretningsagilitet. De lyder:

- Hvis ledelseslagene kun SIGER og ikke GØR forretningsagilitet, virker det ikke.
- Hvis ikke alle kan se meningen med forretningsagilitet eller retningen, er fundamentet ikke på plads.
- Har organisationen en oplevelse af ikke at være og blive involveret, falder forretningsagilitet til jorden.
- Hvis ledere ikke erkender, at de skal afgive magt og ikke gør det, kan forretningsagilitet ikke folde sig ud. Der er forskel på magt og respekt. Ledere skal fastholde respekt, men den skal ikke være baseret på magt.

6. Disse gevinster kan i forvente

Forretningsagilitet er kun interessant, fordi det virker. Hovedgevinsten er langsigtet vækst, og hovedvirkemidlet er, at I bliver i stand til at reagere hurtigt og effektivt på forandringer.

En virksomhed, der praktiserer forretningsagilitet, er kendetegnet ved følgende:

- Udnyttelse af digitale muligheder i alle forretningsfunktioner.
- En balanceret udviklingsportefølje (både tæt på og længere væk fra virksomhedens kerne).
- Nye idéer vurderes og afprøves hurtigt og effektivt.

Forretningsagilitet

- Uinteressante initiativer termineres hurtigt.
- Viden skabes gennem eksperimenter.
- Et fælles tankesæt for hele virksomheden.
- Gør tingene rigtige og gør de rigtige ting (strategisk og operationel agilitet).

Typiske gevinster for en forretningsagil virksomhed omfatter:

- HØJERE REAKTIONSHASTIGHED PÅ FORANDRINGER I MARKED, OMVERDEN OG VILKÅR.
- HØJERE TRÆFSIKKERHED I UDVIKLING AF NYE PRODUKTER, PROCESSER, SERVICEYDELSER OG STRATEGISK POSITIONERING, FLERE SWEET SPOTS OG MERE BLUE OCEAN.
- GLADERE MEDARBEJDERE PÅ LÆNGERE SIGT, SOM IGEN SKABER HØJERE PRODUKTIVITET, LAVERE SYGEFRAVÆR, TILTRÆKKER KOMPETENTE PROFILER, GLADERE KUNDER, HØJERE SERVICENIVEAU, BEDRE KVALITET ETC.
- BEDRE FINANSIELLE RESULTATER PÅ BÅDE TOP- OG BUNDLINJE.