

# STRATEGISK RETNING

En praktisk håndbok for rådgivere som hjelper gründere med å finne retning, validere ideer og gjennomføre med fokus.



Utviklet av Dr. Niall O'Leary, leder av Hincks Centre for Entrepreneurship Excellence ved Munster Technological University.

Testet og godkjent av partnerskapet mellom:

**KOSEK**

## Oversikt

Å støtte bedrifter i å lykkes er en utfordrende og kompleks oppgave, og det er ikke alltid like lett å møte kundenes ulike behov. Denne håndboken oversetter solide funn fra store studier til en praktisk prosess som er klar til bruk for rådgivere. Metodene gir en struktur som kan veilede nesten alle kunder, uavhengig av bransje, gjennom utfordringene ved å starte og utvikle en bedrift. Target Circular-prosjektteamet av rådgivere og forskere tok disse imponerende forskningsresultatene og oversatte dem til denne håndboken som er klar til bruk for praktikere.

### Bevist tilnærming 1: Milepelskart<sup>1</sup>

I dette trinnet vil du veilede kunden din til å definere målene sine tydelig og arbeide baklengs for å identifisere og kartlegge viktige milepæler som må nås for å oppnå disse målene. Dette har mange fordeler. For det første legger det opp en vei til suksess med mindre, mer håndterbare mellomliggende milepæler. For det andre blir årsakssammenhengene mellom milepælene tydeligere gjennom visualiseringsverktøyet, som gjør det lettere for kundene å kritisk vurdere og finpusse logikken sin. Når deres ofte vage ideer krystalliseres til en konkret visjon, er du bedre i stand til å utfordre den, støtte den og identifisere de kritiske forutsetningene som ligger til grunn for satsingen.

### Bevist tilnærming 2: Strukturert validering<sup>2</sup>

Strukturert validering innebærer å teste antakelser identifisert i milepelskartet på en mer systematisk måte enn vanlig, og kan betraktes som en strengere implementering av Lean Start Up. For eksempel blir det lagt større vekt på å velge antakelsen som skal testes og den riktige metoden som skal brukes (f.eks. intervjuer eller pilotprosjekt). Den innsamlede informasjonen blir mer relevant og pålitelig, og gir et langt bedre grunnlag for beslutninger.

### Bevist tilnærming 3: Proaktiv implementering<sup>3</sup>

Den nå validerte strategien oversettes deretter til en praktisk plan for daglige og ukentlige tiltak for å nå målet for satsingen. Med fokus på proaktiv atferd, effektiv vaneforming og robusthet, lærer klientene å tilpasse sine kortsiktige handlinger til sin langsiktige strategi.

---

<sup>1</sup> Agarwal, R., Bacco, F., Camuffo, A., Coali, A., Gambardella, A., Msangi, H., Sonka, S., Temu, A., Waized, B., & Wormald, A. (2023). *Gir en verditeori mer verdi? Bevis fra en randomisert kontrollstudie med tanzaniske gründere*. *Organization Science* 36(2):601-625. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.17590>

<sup>2</sup> Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., & Spina, C. (2024). *En vitenskapelig tilnærming til entreprenøriell beslutningstaking: Storskala replikering og utvidelse*. 34(2019), 51–79. <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.3580>

<sup>3</sup> Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H. C., McKenzie, D., & Mensmann, M. (2017). Undervisning i personlig initiativslår tradisjonell opplæring når det gjelder å stimulere småbedrifter i Vest-Afrika. *Science*, 357(6357), 1287–1290. <https://doi.org/10.1126/science.aan5329>

Vi kaller det samlede resultatet *Strategisk Retning*: en felles, eksplisitt forståelse av hva suksess er, hvordan den skal oppnås og hva som må skje videre.

## Innhold

Oversikt.....	2
Innledning .....	5
TRINN 1 Milepælskartleggingen - Definer hva suksess er for kunden og hvordan de skal oppnå det .....	6
TRINN 2 Forretningsmodell .....	7
TRINN 3 Utvid milepælskartet og identifiser viktige forutsetninger. ....	7
TRINN 4 Strukturert validering - Test det som virkelig betyr noe før du bruker tid og penger .....	8
TRINN 5 Personlig initiativ, proaktiv og fleksibel implementering av den validerte strategien.....	10

**Det digitale arbeidsområdet:** Denne håndboken er utformet for bruk i et digitalt arbeidsområde. Arbeidsområdet gjør det mulig for rådgivere og kunder å samarbeide om å skape, visualisere, utvikle og få tilgang til de utviklede planene over tid. Dette kan redusere misforståelser og øke oppfølgingen. I gruppesammenheng kan det også inspirere til sunn konkurranse og utveksling av ideer og strategier. Verktøyene er utformet for å være enkle å bruke og fleksible. Rådgivere står fritt til å tilpasse prosessen til sin kontekst; arbeidsområdet gjør bare tankene synlige og delte. Når du er kjent med tilnærmingen, kan du sette opp det delte arbeidsområdet som støtter den. Hvis du behersker å lede en diskusjon, kan du bruke dette arbeidsområdet. Det kreves ingen avanserte tekniske ferdigheter, og denne korte forklaringen gir deg grunnleggende kunnskap du trenger:

<https://youtu.be/r0vrPSZjWMQ?si=TZOpUQDO7YHvfzu2>.

Mal – arbeidsområde: [Strategic Clarity Template - Miro](#)

Når du har opprettet en konto på Miro, klikker du på de tre prikkene øverst til venstre for «Strategic Clarity Template», klikker på «Board» og deretter «Duplicate» for å få en redigerbar versjon i din egen konto.



Figur 1. Delt digitalt arbeidsområde som brukes av rådgivere og deltakere for å visualisere strategi, valideringsaktiviteter og implementeringsplaner.

**Utskrivbare maler** er tilgjengelige på forespørsel.

**Kontakt:** Henvendelser til [Niall.OLeary@mtu.ie](mailto:Niall.OLeary@mtu.ie).

**Anerkjennelser:** Opprettet som en del av det Interreg NPA-finansierte prosjektet Target Circular – Supporting Sustainable SMEs to Success (NPA0100009).

## Innledning

**Problemet:** Å være forretningsutvikler/innovasjonsrådgiver innebærer ofte å håndtere fragmenterte samtaler, gjentatte brannslukkingsoppgaver og kunder som sier ja til planer, men ikke følger dem opp. Denne vanlige opplevelsen er frustrerende og skyldes delvis at gründere ofte blir overveldet av kompleksiteten ved å opprette og drive en bedrift, og kanskje er klar over at planen ennå ikke gir full mening for dem. Mål, antakelser og handlinger forblir løst koblet sammen, underliggende problemer blir ikke adressert, og kundens potensial for vedvarende fremgang og suksess blir begrenset.

**Løsningen:** Denne håndboken gir en enkel og fleksibel struktur for å organisere tenkning og kundenes handlinger. Etter hvert som kundenes behov utvikler seg gjennom prosessen, vil du påta deg tre forskjellige roller. I trinn 1–2 vil du veilede kundene i å forstå planen deres. I trinn 3–4 vil du bli djevelens advokat og utfordre deres viktigste forutsetninger. Til slutt, i trinn 5, blir du en coach som støtter gjennomføringen og implementeringen av en nå utarbeidet og validert plan.

**Mulighet for rådgivere:** Når disse fem trinnene brukes sammen, følger rådgivningsarbeidet en sammenhengende sekvens: suksess er klart definert, logikken for å oppnå den er eksplisitt, kritiske antagelser testes før store forpliktelser inngås, og gjennomføringen oversettes til konkrete rutiner. Til tross for sterke bevis, er disse metodene ennå ikke mye brukt i den daglige rådgivningspraksisen. Som grunnlag for en konsistent og effektiv prosess som vil resultere i mer produktive møter med kunder, blir isolerte tiltak omgjort til en kumulativ prosess som gradvis bygger opp klarhet, tillit og momentum. Ved å utnytte disse verktøyene vil du øke din innflytelse, gjøre kundene dine mer konkurransedyktige og hjelpe dem med å takle overveldende situasjoner.

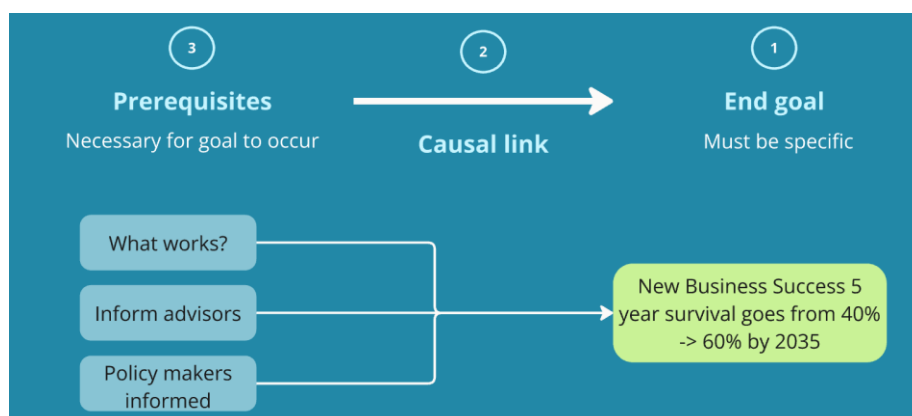
**Strategisk Klarhet for kunder:** Kundene vil vite hva de vil og hva de må gjøre for å oppnå det, være mer proaktive i gjennomføringen av strategien sin og dermed øke sjansene for suksess betydelig. Med strategisk klarhet blir alt enklere og suksess mer sannsynlig. Storskala randomiserte kontrollerte studier i flere land viser at når entreprenører veiledes ved hjelp av strukturerte milepælkartlegginger, valideringer og implementeringsrutiner, forbedres resultatene betydelig, inkludert lønnsomhetsgevinster på opptil 30 % fra bare én av metodene. Den kombinerte effekten av disse metodene i denne prosessen kan være enda større.

Håndbok for forretningsutviklere og innovasjonsrådgivere om hvordan man bruker velprøvde metoder for å øke kundenes suksessrate.

## TRINN 1 Milepælskartleggingen - Definer hva suksess er for kunden og hvordan de skal oppnå det

Å definere suksess er så tilsynelatende enkelt at rådgivere og kunder ofte uforvarende overser det, og lar mål bli vage og uklare. Å gjøre målene og planene spesifikke og entydige er derfor et grunnleggende, men kraftig skritt mot suksess, og vil være avgjørende for å kunne støtte kundene dine på en effektiv måte. I store forsøk viste denne tilnærmingen seg å forbedre salgsveksten betydelig. Den opprinnelige forskningen refererer til metoden som et «Story Tree» og understreker verdien av å skape en fortelling. Vi bruker begrepet Milestone Map (milepælskart) for å understreke metodens evne til å veilede og strukturere handlinger. Utgangspunktet som Milestone Mapping forbedrer, er at mange rådgivere arbeider med å løse kundenes uttalte kortsiktige problemer. På overflaten virker kortsiktig problemløsning tiltalende, fordi det er det kunden ønsker der og da, og fordi det både ser ut og føles som fremdrift og momentum. Samtidig innebærer dette å reagere på kundens uttalte behov, når kunder – særlig i tidlige faser av en virksomhet – ofte mangler klarhet i mål og planer.

Begynn med å definere klart hva suksess er for kundene og hvordan de planlegger å oppnå det. En tidsramme på tre til fem år er nyttig fordi det tvinger kundene til å tenke lenger enn kortsiktig og oppmuntrer til ambisiøse målsetninger. Det er et utfordrende spørsmål for kundene å svare på for første gang. De kan også føle at de allerede burde vite svaret på dette grunnleggende spørsmålet. Hvis de ikke gjør det, kan de i første omgang avlede og gi vage, generelle svar som «Jeg vil at selskapet skal lykkes». Din rolle er å presse forsiktig, men vedvarende, mot konkretisering til suksess er entydig. Hvis kunden sliter, forsikre dem om at usikkerhet på dette stadiet er normalt – kartet er et hjelpemiddel for tenkning, ikke en test, og at det er viktig for dem å takle disse spørsmålene nå for å kunne lykkes. Fortsett, kanskje ved neste sesjon, til suksess blir så klar og entydig at du enkelt kan oppsummere den for dem.



Figur 2 – Enkelt milepælskart for å øke suksessen som entreprenør ved å fremme bruk av evidensbaserte metoder til rådgivere.

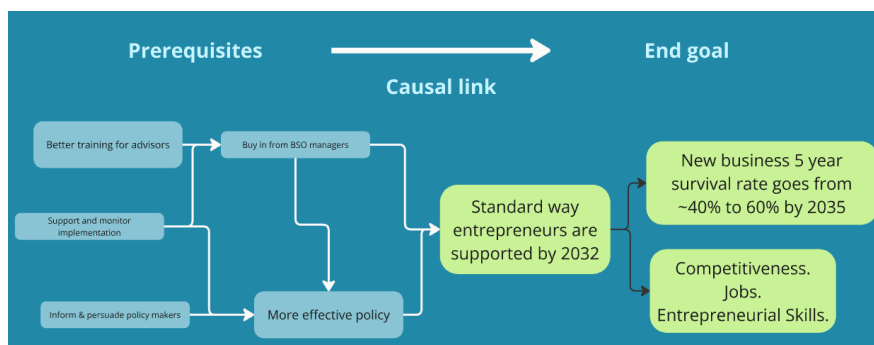
Fyll nå ut milepælskart-malen mens du stiller spørsmål eller foreslår hvilke milepæler som må nås for å nå målet. Å jobbe baklengs, ikke fremover fra i dag, hindrer klienter i å tenke kortsiktig og løse problemer for tidlig. Retningen på pilene representerer årsakssammenhengen og har stor betydning – ofte antakelser som kan være sanne eller ikke. Den visuelle fremstillingen hjelper deg og kunden med å kritisk undersøke antakelser og sjekke helhetsbildet. Et første kart tar vanligvis 15-20 minutter med diskusjon og refleksjon. **Forklaringsvideo.** [Start med suksess: Kartlegg en klar vei til sirkulære mål](#)

## TRINN 2 Forretningsmodell

Milepælskartet klargjorde hvor prosjektet er på vei og hva som må skje. Forretningsmodellkanvaset utfyller dette ved systematisk å undersøke hvordan prosjektet forventes å fungere i praksis. Det er en strukturert sjekklister for å samle viktig informasjon om en forretningsidé og sikre at felles elementer i en forretningsplan er gjennomtenkt. Klientene utfordres til å undersøke ideene sine fra minst ni unike perspektiver, noe som gjør det mulig å utvikle konseptet trinnvis både visuelt og konseptuelt. Vi begrenser oss her til å fokusere på hvordan man kan bruke det spesifikt for å styrke milepælskartet og avdekke kritiske antagelser, da mange rådgivere allerede er kjent med Business Model Canvas og veiledning om hvordan man bruker det er lett tilgjengelig andre steder. For eksempel denne forklarende videoen: [Business Model Canvas Explained](#)

## TRINN 3 Utvid milepælskartet og identifiser viktige forutsetninger.

Basert på det ferdige Business Model Canvas, utvid milepælskartet og legg til flere lag med forløpere. I likhet med et slektstre har suksess «foreldre»-forløpere, «besteforeldre»-forløpere og til og med «oldforeldre»-forløpere. Disse visualiseres ved å jobbe bakover fra målet. Hvis målet for eksempel er X innen 2030, kan milepælen Y være i 2029 og Z i 2028. Etter hvert som kartet vokser, blir det vanligvis klart at ikke alle milepæler er like viktige. Det er her rådgiverens vurdering er avgjørende. Fremhev de viktigste og mest usikre aspektene ved forretningsmodellen, og vurder å fjerne bokser som ikke er fremhevet. Dette utvalget av de viktigste aspektene bidrar til å rydde opp ikke bare i kartet, men også i kundens tankegang. Videre vil samspillet mellom de gjenværende elementene fremheve viktige forutsetninger. For eksempel forutsetter en pil som knytter «sikrede pilotkunder» til «omsetningsvekst» at kundene vil kjøpe igjen jevnlig – en forutsetning som kan og bør testes.



Figur 3. Utvidet og strømlinjeformet milepælskart.

Forretningsmodellen bør nå være enkel, konsis og dermed nyttig, slik at kundene kan internalisere den. Internalisering betyr at kunden kan forklare logikken bak virksomheten på en klar og konsistent måte, uten å måtte se i notater. Den er internalisert i deres hukommelse og tenkning, og danner ikke bare grunnlag for store beslutninger, men også for små, raske og intuitive beslutninger der det er upraktisk å gå tilbake til formelle planer.

Når du diskuterer med kundene, må du identifisere de tingene som må lykkes eller være sanne for at virksomheten skal lykkes. Når en årsakssammenheng er svak («dette vil føre til det»), må du stoppe opp og spørre hva som må være sant for at pilen skal holde. Tvilsomme piler er antakelser som er verdt å teste (trinn 4). Hvis fjerning av en milepæl fører til at logikken bryter sammen, har du sannsynligvis funnet en viktig antakelse som er verdt å validere. Bekreft din forståelse ved å stille spørsmål som: «Har jeg forstått riktig at X er sluttmålet, og at du vil vite at du har oppnådd X når Y skjer?», og «Så hvis det viser seg å ikke være sant, tror du ideen fortsatt vil fungere?».

## TRINN 4 Strukturert validering - Test det som virkelig betyr noe før du bruker tid og penger

Med en tydelig visjon på plass, skifter fokuset nå til å prioritere og teste de viktigste forutsetningene. Strukturert validering forbedrer denne prosessen ved å: bestemme hvilke antakelser som er viktigst, velge en metode for å teste dem, definere på forhånd hvordan resultatene skal tolkes og oppdatere planen basert på det man har lært. Ved å generere informasjon av høyere kvalitet som grunnlag for spesifikke beslutninger, utnyttes kundenes begrensede tid og energi langt bedre. Det krever imidlertid mer investering på forhånd enn vanlig. Rådgiverens rolle i å oppmuntre til dette er derfor verdifull. Det er fem deltrinn i strukturert validering:

**4.1 Prioritere antakelser:** Det er nyttig innledningsvis å spørre hva som er viktigst, hva som er mest usikkert, og hva som er mest hensiktsmessig å validere. Du og kunden din må kanskje



bruke skjønn når det gjelder hvilke antakelser som skal prioriteres, da dette ikke alltid er åpenbart. Som en tommelfingerregel bør du prioritere antakelser som både er svært usikre og svært betydningsfulle. Hvis antakelsen viser seg å være feil, bør forretningsmodellen endres betydelig.

**4.2 Definer beslutningen som valideringen skal danne grunnlag for.** For å kunne ta denne avgjørelsen, må du vurdere hvordan valideringen av antagelsen vil påvirke viktige beslutninger på forhånd. Det er nyttig å skissere «hvis-så»-scenarier på dette tidspunktet – f.eks. **hvis** valideringen finner X, **så** vil jeg gjøre A, **hvis** den finner Y, **så** vil jeg gjøre B. Det ønskede resultatet er ikke sikkerhet, men tilstrekkelig aktsomhet til å gi tillit til å ta den neste meningsfulle beslutningen, for eksempel store investeringer av tid eller penger.

**4.3 Velg den rimeligste metoden som gir relevant bevis.** Når du velger en valideringsmetode, må du veie kostnader, tid og vanskelighetsgrad opp mot den forventede verdien av informasjonen, og forsøke å velge den metoden som gir mest verdifull informasjon i forhold til kostnaden. For eksempel kan det være enkelt å få tilbakemelding fra venner og familie, mens det kan være vanskeligere å få tilbakemelding fra potensielle kunder som din klient ikke har noen tidligere relasjon til. Når metoden er valgt, planlegg hvordan den skal **implementeres**. Inkluder en tidsplan, sannsynlige hindringer og hvordan disse kan overvinnes.

**4.4 Skissere scenarier som støtter eller motsier sentrale forutsetninger:** Å sette forventninger før man tester forutsetninger hjelper kunden med å tolke funnene sine bedre. Vi har alle en tendens til å tolke bevis i beste lys og på måter som beskytter våre ideer. For entreprenører utvides dette ofte til å beskytte mot trusler mot deres identitet som entreprenører. Denne skjevheten kan hindre en kunde i å se problemer tidlig. De kan bli fristet til å rasjonalisere bort dårlige funn og senere innse sannheten på den harde måten etter å ha brukt mye tid og penger. Dette er en vanskelig situasjon for en rådgiver, da kunder kanskje ikke ønsker å møte en vanskelig realitet i øyeblikket. Det er vanlig at kunder føler ubehag når resultatene utfordrer deres antagelser. Å normalisere denne reaksjonen og forutse problemer på forhånd bidrar til å dempe sjokket, opprettholde tilliten og holde fokus på læring fremfor rettferdiggjøring. De kan fortsatt «flytte målstolpene», men dette er å foretrekke fremfor å plassere målstolpene etter at valideringen er utført.

**4.5 Oppdater milepælskartet basert på resultatene.** Hvis antakelsene er validert, kan kartet vanligvis strømlinjeformes. Hvis de viser seg å være uriktige, må kartet kanskje revideres.

**Strukturert Validering** ligner på Lean Start Up, men er mer streng enn typiske Lean Start Up-implementeringer. Den forbedrer ustrukturerte, prøve-og-feile- eller intuisjonsbaserte valideringsmetoder, som ofte faller tilbake på det enkleste eller mest åpenbare alternativet, noe som vanligvis gir svak eller misvisende informasjon som svekker effektiviteten i

beslutningstaking. Den femtrinns strukturerte valideringsmetoden som er beskrevet her, fører til bedre beslutninger, blant annet når det gjelder store investeringer av tid og penger, og sparer dermed tid og energi på mellomlang til lang sikt. For å støtte deg i denne prosessen er det inkludert en enkel mal i [Miro-arbeidsområdet](#). Videre **gir denne forklaringsvideoen mer veiledning om hvordan du kan validere antagelser**. [Teste det som er viktig: Validere sentrale antagelser](#)

## TRINN 5 Personlig initiativ, proaktiv og fleksibel implementering av den validerte strategien

Trinn 1–4 klargjør hva suksess innebærer, hvordan den skal oppnås og hvilke antakelser som er testet. Fokuset skifter nå til implementering: å omsette en validert strategi til konsekvente daglige og ukentlige handlinger. **Dette trinnet har den sterkeste dokumentasjonen på innvirkning på lønnsomhet**, bekreftet av det største utvalget av de tre studiene som ligger til grunn for denne håndboken. Igjen kan det virke grunnleggende, men forskningen viser at gründere har stor nytte av denne veiledningen og den eksterne ansvarligheten du kan tilby. Vår rolle skifter dermed fra planleggingspartner til gjennomføringscoach, og vi bidrar til å sikre at viktige tiltak gjennomføres konsekvent og at de fleste tiltakene er i tråd med fremdriften på milepælskartet.

Å veilede klienter til å utvikle et mer proaktivt tankesett og evne til å ta initiativ er en sentral del av dette. Suksess kommer gjennom vedvarende fremdrift, ikke gjennom korte, intense skippertak; ved å skape påminnelser og rutiner jobber du sammen med klientene for å endre deres vanlige atferd til en som driver dem mot suksess, i stedet for å måtte bruke viljestyrke for å bryte inngroddede mønstre.

Begynn med å stille spørsmål som: «Hva må kunden gjøre hver dag, hver uke og hver måned for å nå dette målet?», «Hvordan kan kundene sikre at de viktigste tiltakene blir gjennomført?» og «Hva må kunden gjøre mindre av for å få tid til det som virkelig betyr noe?».

Fordelen er at gründeren ikke alltid må bestemme seg for hva de skal gjøre der og da. De bør vite på forhånd hva de skal gjøre, og ha påminnelser som sikrer at viktige aktiviteter faktisk blir gjennomført.

**Det er fire typer effektiv atferd som bør trenes opp:**

1. **Proaktive rutiner og vaner.** Klientene iverksetter viktige tiltak uten å vente på ideelle forhold, inkludert uattraktive, men nødvendige oppgaver.
2. **Læringsorientering.** Klientene søker regelmessig tilbakemelding fra kunder og interessenter og justerer atferden deretter.

3. **Fremtidsrettet tenkning.** Klientene forutser kommende utfordringer og muligheter i stedet for å bare reagere på dagens problemer. De er forberedt på å redusere potensielle problemer og klare til å utnytte muligheter når de oppstår. De driver ikke brannslukking på forutsigbare problemer, og lar ikke muligheter gå fra seg på grunn av manglende bevissthet eller forberedelse
4. **Opprettholde momentum.** Kunder opprettholder fremgang over tid ved å balansere utholdenhet med velvære, og unngår utbrenthet. Målet er ikke perfektjon, men raskere gjenoppretting når tilbakeslag oppstår.

### Eksempler på aktiviteter i dette trinnet

- Fremtidsplanlegging: Sett av tid med jevne mellomrom for å planlegge tiltak som direkte fører prosjektet mot suksess. Det innebærer å identifisere hva som kan få kunden ut av kurs og utvikle en plan for hvordan man skal reagere hvis det skjer på forhånd. Følgende video forklarer forskningen bak implementeringsintensjoner og gir praktiske eksempler. «How to actually getting things done.” <https://youtu.be/DUAB-BW-gZ8?si=F70elPVENiUostXx>
- Påminnelser om kritiske oppgaver: Identifiser 2-3 «ikke-forhandlingsbare» oppgaver som må gjøres hver uke (f.eks. sende e-poster, gjennomgå kontantstrøm). Sett påminnelser i kalenderen din for å minne deg på det riktige tidspunktet.
- Tips for å danne vaner: Knytt viktige aktiviteter til eksisterende vaner (f.eks. «Hver morgen etter kaffen skal jeg bruke 30 minutter på å kontakte kunder»).