



# Fagsamling om gode strategiprosesser

13. september 2023

- **Hva forventer staten som eier?**  
*v/ næringsminister Jan Christian Vestre*
- **Perspektiver rundt strategiutvikling**  
*v/Spesialrådgiver Erik Mamelund, Eierskapsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet*
- **Kort pause**
- **Strategiprosesser – beste praksis og fallgruver**  
*v/Managing partner Frithjof Lund, McKinsey Norge*
- **Læringspunkter fra gjennomføring av en strategiprosess**  
*v/CFO Tone Hegland Bachke, Telenor ASA*
- **Oppsummering og avslutning**  
*v/Ekspedisjonssjef Jan Tore Føsund, Eierskapsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet*





# Hva forventer staten som eier?

Næringsminister Jan Christian Vestre

13. september 2023



# Et stort og variert eierskap

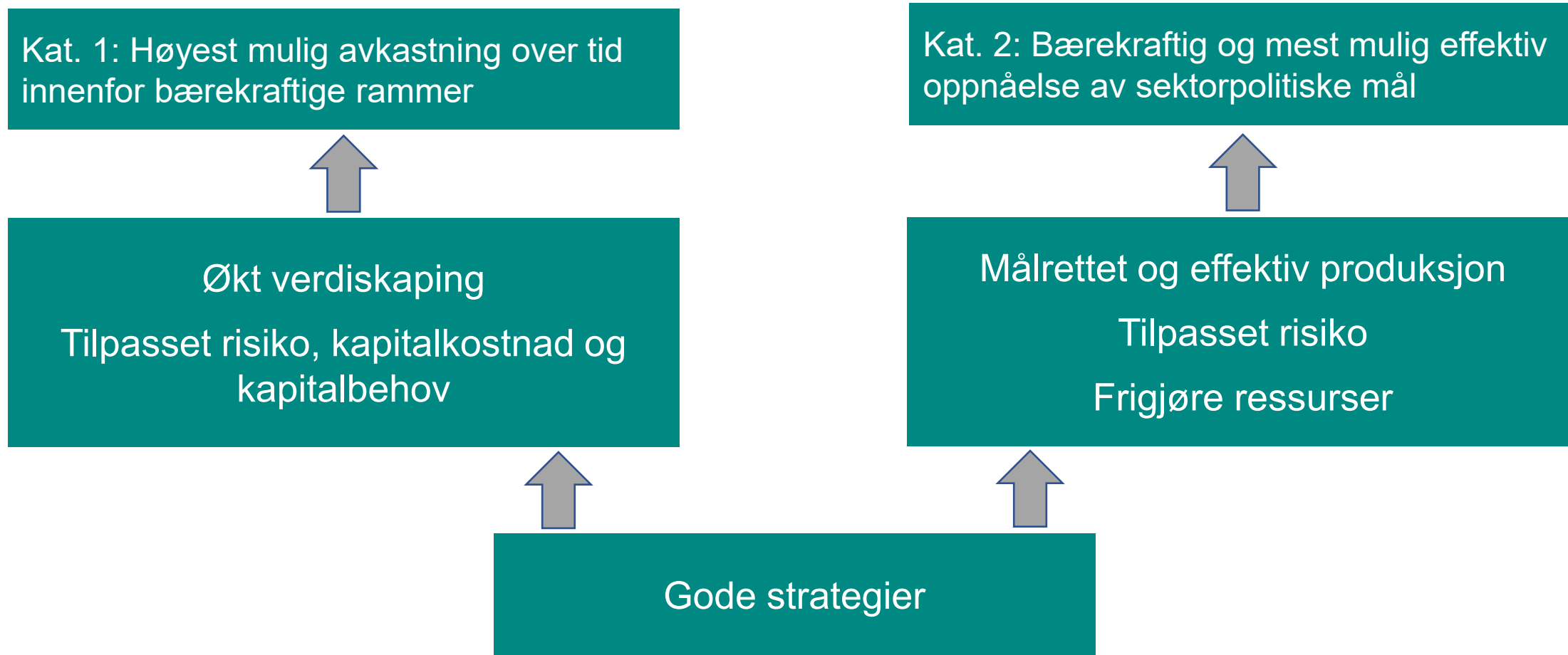
69 selskaper

1 450 milliarder kroner

332 821 ansatte



# God strategi – god måloppnåelse



# Aktiv eier med forventninger

Gode strategier og åpenhet

## Statens forventninger til selskapene

Ambisjoner, mål og strategier

*Sosiale forhold*  
«People»

Menneskerettigheter og  
anstendige arbeidsforhold

Medarbeidere og  
mangfold

*Miljøforhold*  
«Planet»

Klima

Naturmangfold og  
økosystemer

*Økonomiske forhold*  
«Profit»

Kapitalstruktur og utbytte

Skatt og forebygging av  
økonomisk kriminalitet

*Virksomhetsstyring*

Lønn og godtgjørelse

Ansvarlig virksomhet

Selskapsledelse

Risikostyring

Organisering og kultur

Åpenhet og rapportering



Nærings- og  
fiskeridepartementet





# Perspektiver på strategi

Erik Mamelund, Eierskapsavdelingen

13. september 2023



# Ambisjoner, mål og strategier

«Staten er opptatt av at styret utarbeider tydelige mål og strategier som viser hvordan selskapet skal skape høyest mulig avkastning over tid innenfor bærekraftige rammer (kategori 1), eller bærekraftig og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål (kategori 2).»

«Ved utarbeidelse av selskapets mål og strategier er det avgjørende at selskapet utnytter strategiske muligheter, beskytter seg mot trusler og planlegger ut fra risikoevne og -vilje.»

Som en langsiktig eier er staten opptatt av å ha dialog med selskapet om ambisjoner, mål og strategier, herunder om hva som underbygger selskapets mål og strategier og hvordan disse operasjonaliseres og følges opp.



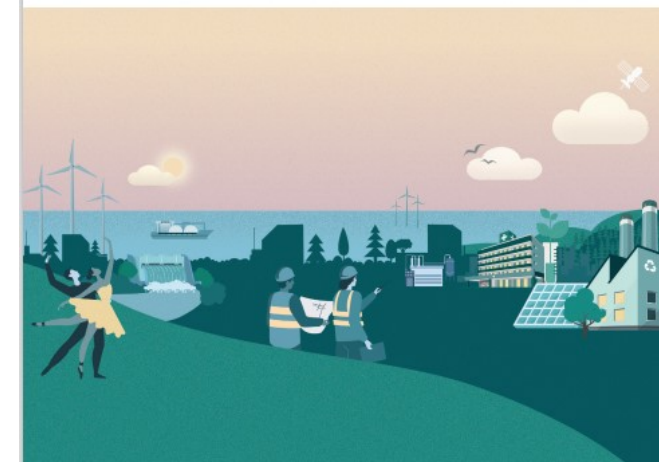
## Meld. St. 6

(2022–2023)

Melding til Stortinget

Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap

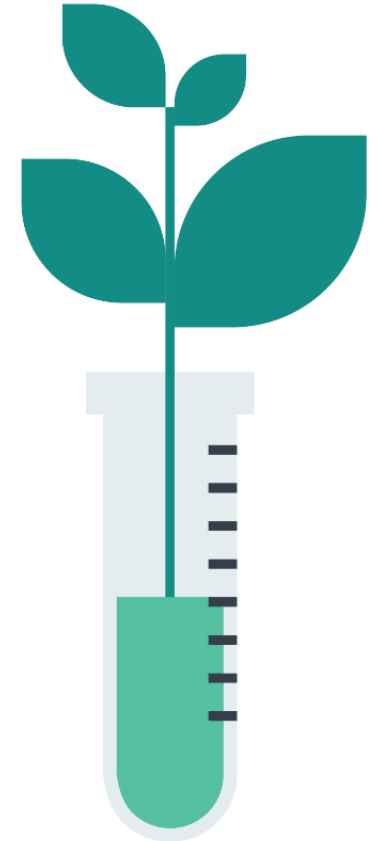
Statens direkte eierskap i selskaper





# Strategifaget på 5 minutter

- Strategi handler om **unike og varige fortrinn** - helhetlig/langsiktig
  - God drift er nødvendig, men ikke tilstrekkelig
- Forretningsstrategi har mye å lære av militærstrategi og økonomi- og finansfaget, men også ulike spill og idretter
- Forretningsstrategiens **tre områder** (relevant for kat. 1 og 2):
  1. Konkurransen- og ressursstrategi
  2. Selskapets eierstrategi (M&A)
  3. Innovasjonsstrategi og paradigmeendringer
- **Bærekraft** må integreres i forretningsstrategien



# 1. Konkurransen- og ressursstrategi

Scenario  
+  
Strategisk  
svar

Rasjonale for valgt  
strategi og strategier  
som ikke er valgt

# Scenarier og strategiske svar

## Strategisk tidshorisont forskjellig fra driftsmessig tidshorisont

### Scenarier

- **Megatrender** – teknologi, energi, bærekraft, geopolitikk, politikk, demografi, økonomi
- **Porters fem drivkrefter** – bransje og verdikjede

### Strategiske svar

- **Konkurransestrategi** – kunder og konkurrenters reaksjon på vår strategi
- **Ressursstrategi** – ressursutvikling for «å maksimere netto flaks/uflaks»
- **Strategisk fleksibilitet** – beholde strategiske valgmuligheter intakt

## 2. Selskapets eierstrategi (M&A)

«Best eier» - nå og i fremtiden (livssyklus)

Verdiskaping gjennom aktiv porteføljeforvaltning (kjøp/salg)

Hvordan gjøre vellykkede oppkjøp og salg (M&A)



# 3. Innovasjonsstrategi og paradigmeendringer

Innovasjon for å  
skape egne  
«unike fortrinn»

Strategiske svar på  
konkurrenters innovasjon

- Optimalt tidspunkt for strategisk svar på paradigmeskift
- Utfordringene med å transformere modne selskaper

# Strategi for «modne selskaper»

- Kapital «lett» og kostnadseffektiv forretningsmodell - lave driftskostnader og driftsinvesteringer
- Tilbaketrekning til kjernevirksomheten – «re-start»
- «Kontinuerlig transformasjon»
  - Program for serie av oppkjøp, kontinuerlig reallokering av ressurser, høye driftsinvesteringer, best på drift og styrket differensiering

NB! Unngå – overmot og arroganse; urealistiske ambisjoner; fornektelse av risiko; «panisk søken etter frelse»



# Kvantitativ analyse av strategiske svar

## Høyest mulig realistisk ambisjon:

- **Fundamental** verdi – dagens strategi og posisjon
- **Beslutnings-tre** verdi – strategi under usikkerhet
  - Fremtidige unike fortrinn basert på konkurranse- og ressursstrategi
  - Innovasjonsstrategi
- Verdi av aktiv **porteføljestrategi** og **M&A - eierstrategi**

# Spørsmål eller kommentarer?







Nærings- og  
fiskeridepartementet

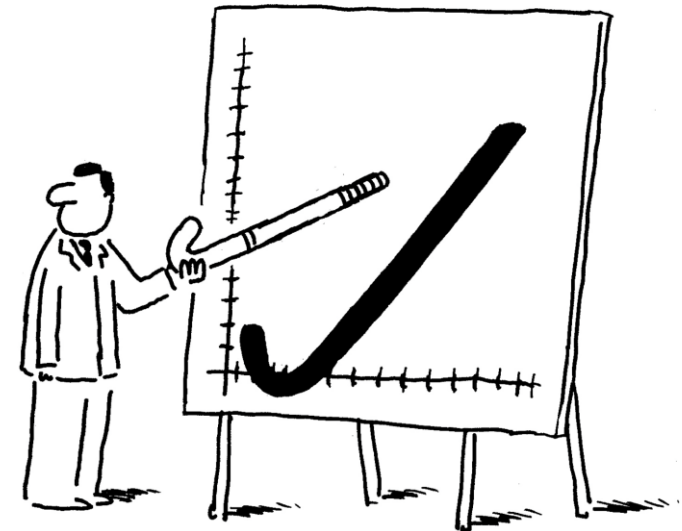


# Strategy beyond the Hockey Stick

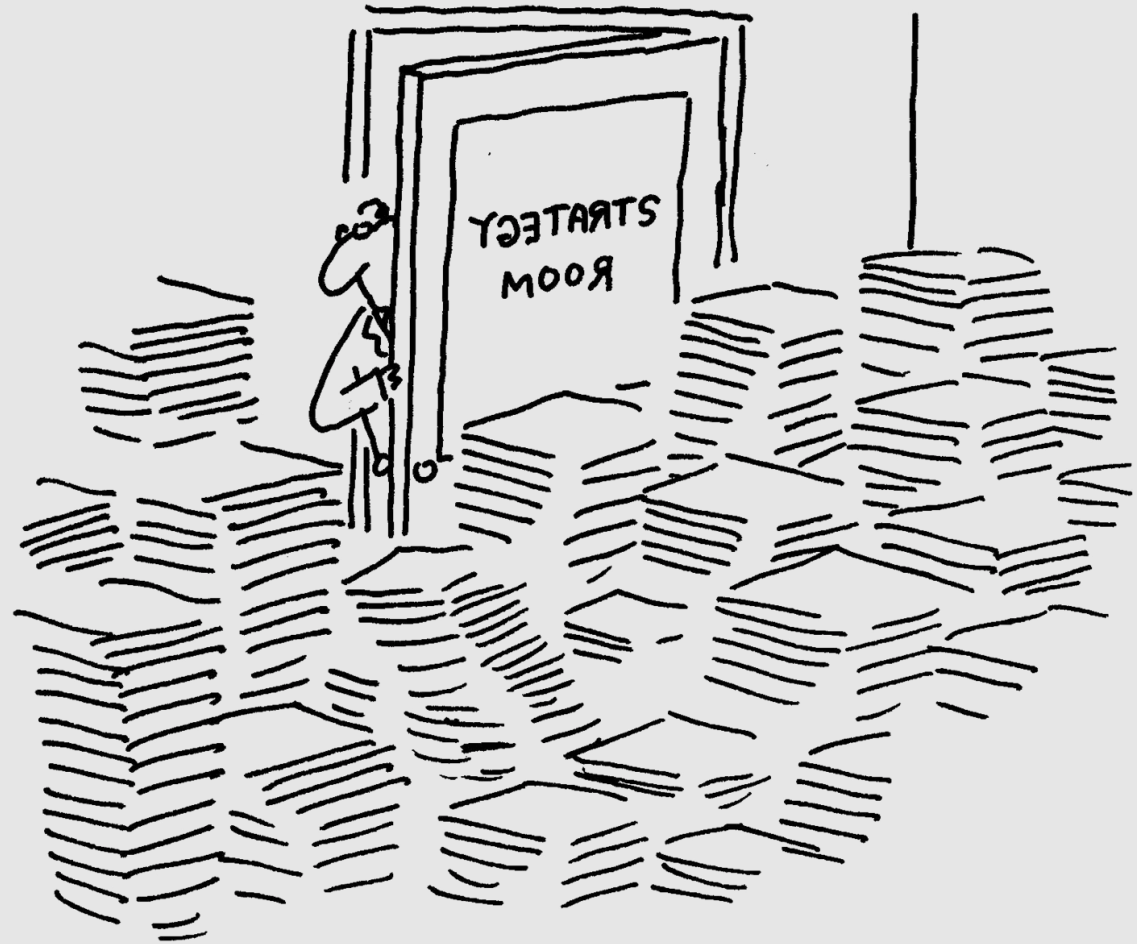
NFD

13<sup>th</sup> September 2023

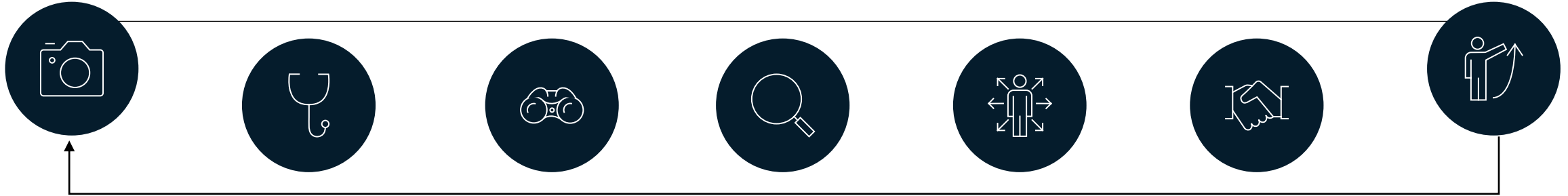
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY  
Any use of this material without specific permission  
of McKinsey & Company is strictly prohibited



# Welcome to the strategy room



# McKinsey's strategy method



## Frame

Agree on core strategic decisions to be made and the criterion and constraints for making them

**“What is the right set of questions?”**

## Diagnose

Establish deep insight on your starting position; where and why you make money

**“What determines your performance?”**

## Forecast

Create a privileged view of the potential future(s) in which we might operate

**“What futures do we need to plan for?”**

## Search

Develop, explore and evaluate a set of alternative strategic options

**“What are the potential pathways?”**

## Choose

Make and package a set of strategic choices into one winning coherent strategy

**“What is our integrated strategy?”**

## Commit

Create and communicate the action plan and allocate resources to deliver on your strategy

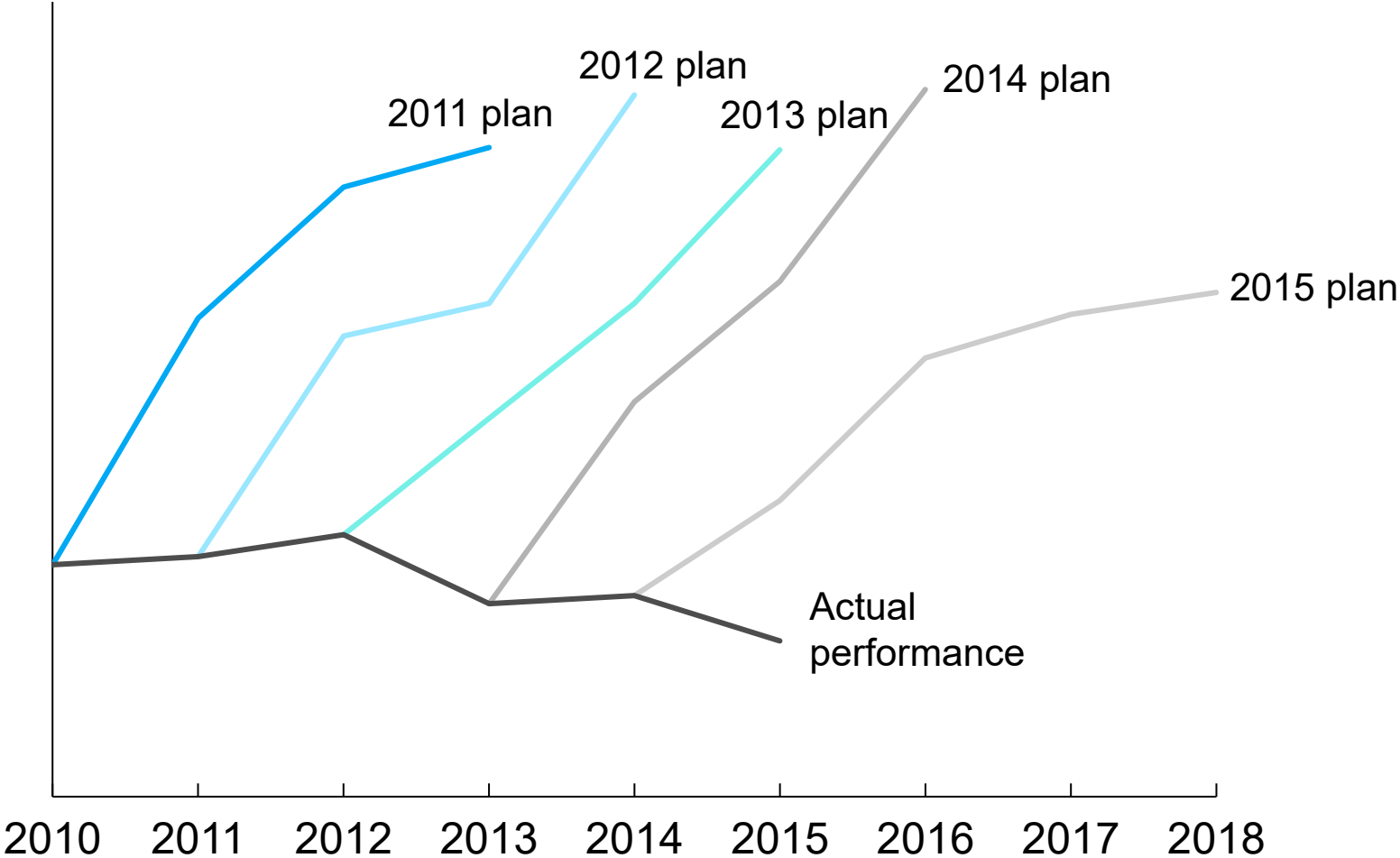
**“How do we drive changes?”**

## Evolve

Monitor your strategy to enable change and learn through the course of time

**“How do we adapt and learn?”**

# Seen this before?



# The social side of strategy

## The wrong problem for human brains

Overconfidence

Anchoring

Loss-aversion

Halo effect

Confirmation bias

Attachment effects

Champion bias



# The social side of strategy



## The right problem for social games

Getting to a Yes

Sandbagging

Kicking the can down the road

Peanut buttering

You are your numbers

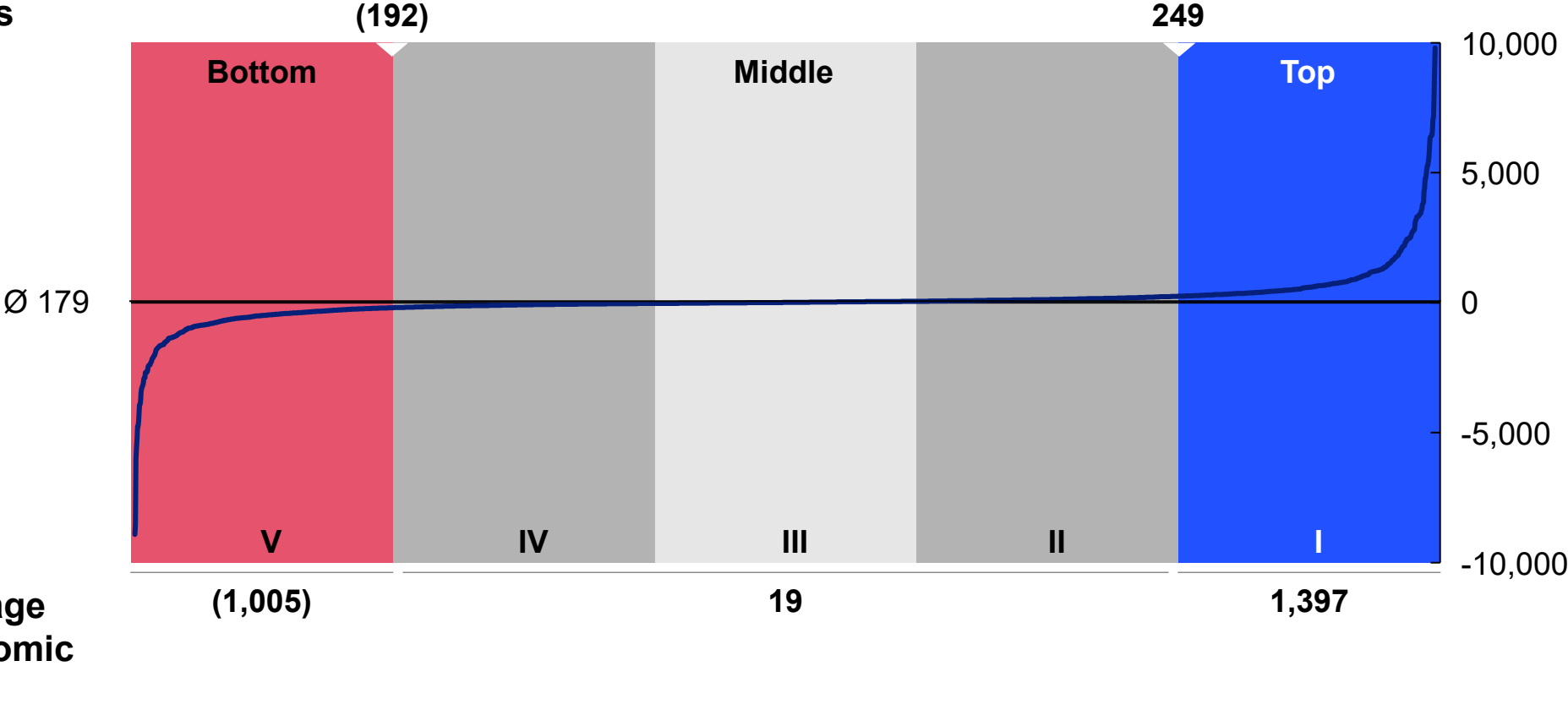
Let me do my job

Good luck or good management

# The Power Curve

Average economic profit, 2015–19, \$ millions, N = 2,363(1)

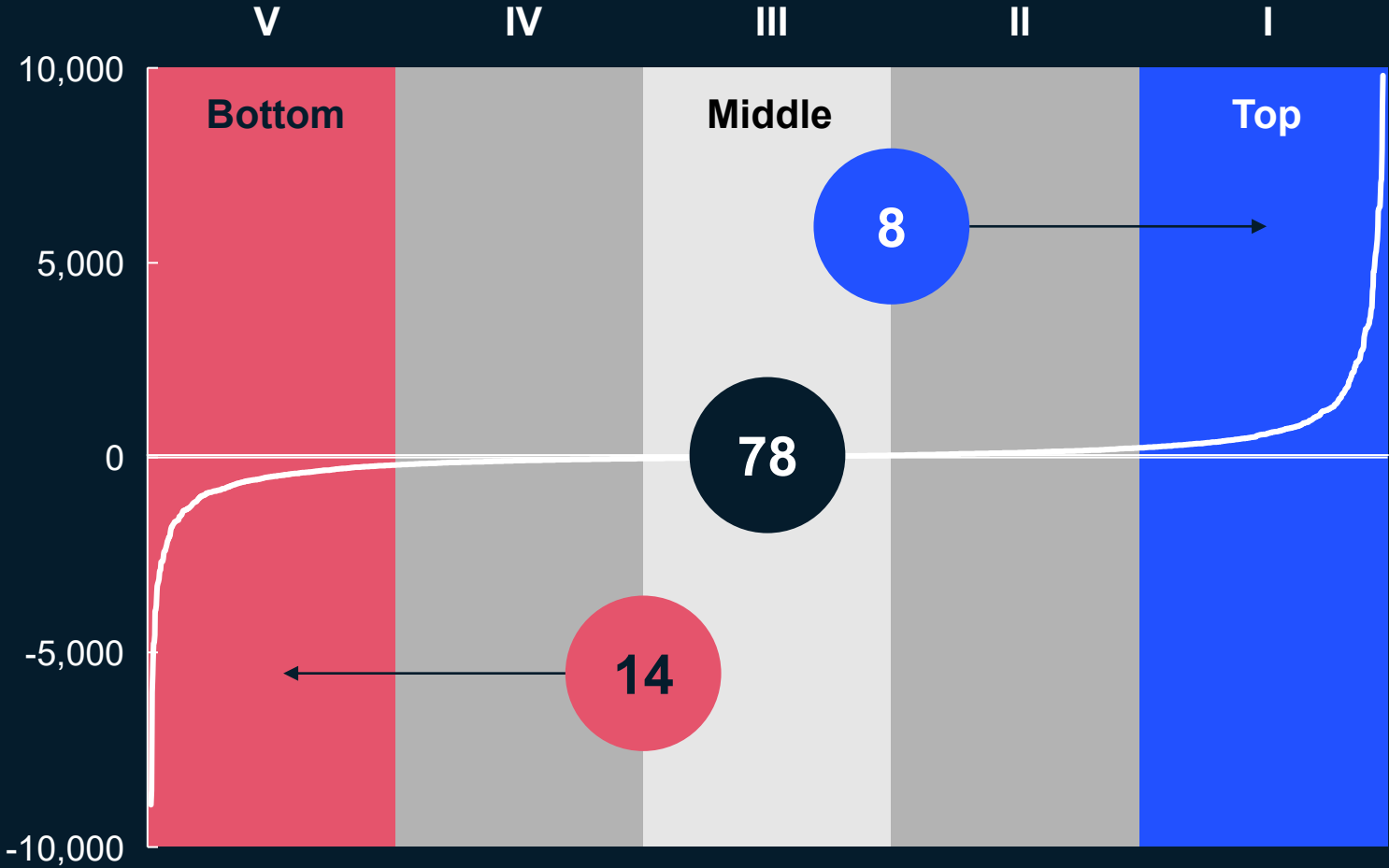
Cut-off points



1. Largest companies globally where sufficient data is available; excl. financial institutions, private companies, real estate & REITS

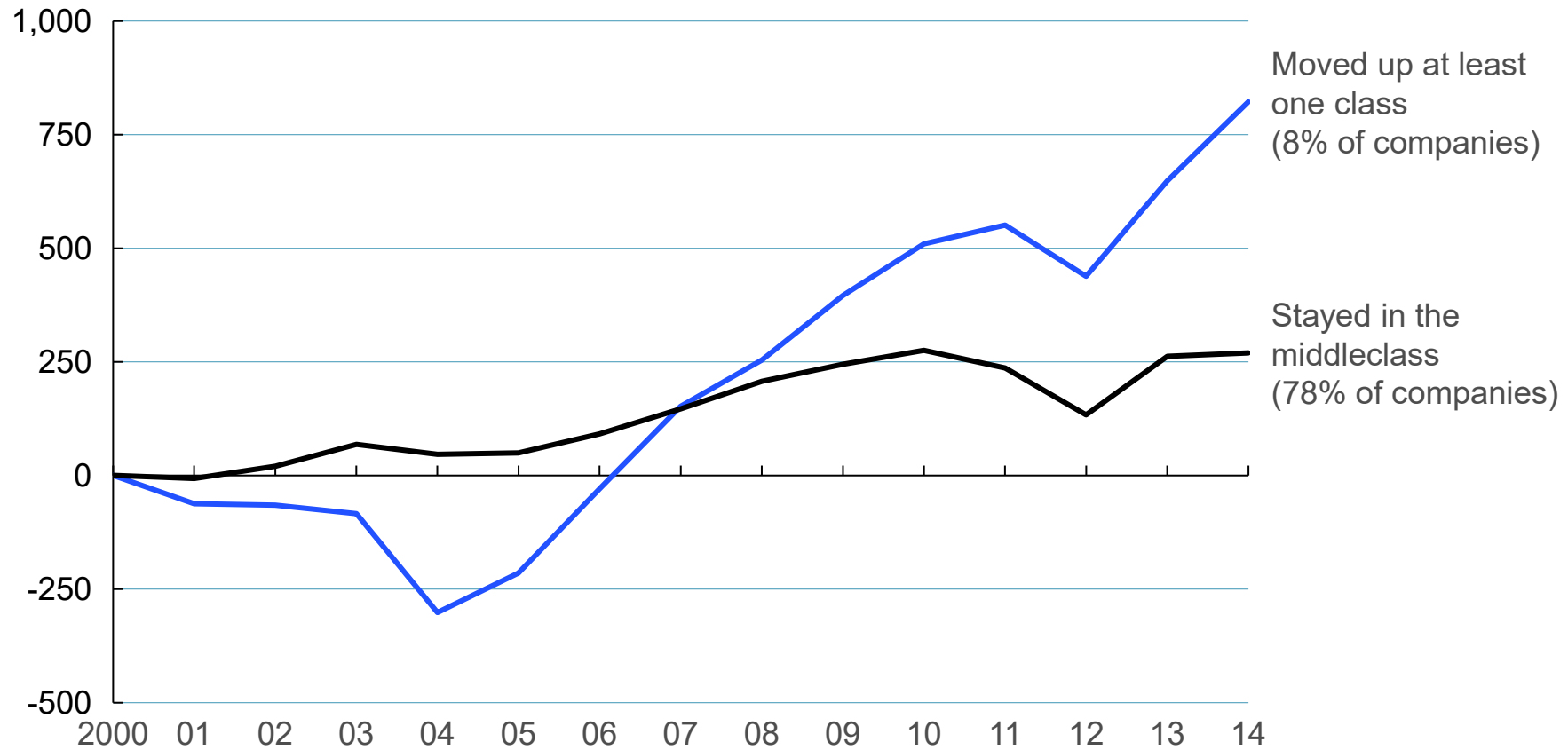


# What are the odds?



# Real hockey sticks do happen!

Average economic profit, normalized to zero, \$ millions



# The odds formula



The attractiveness of your starting point and your headroom for economic profit growth

‘Who you are’



The industry and geographic tailwinds and headwinds that you are exposed to

‘Where you are’

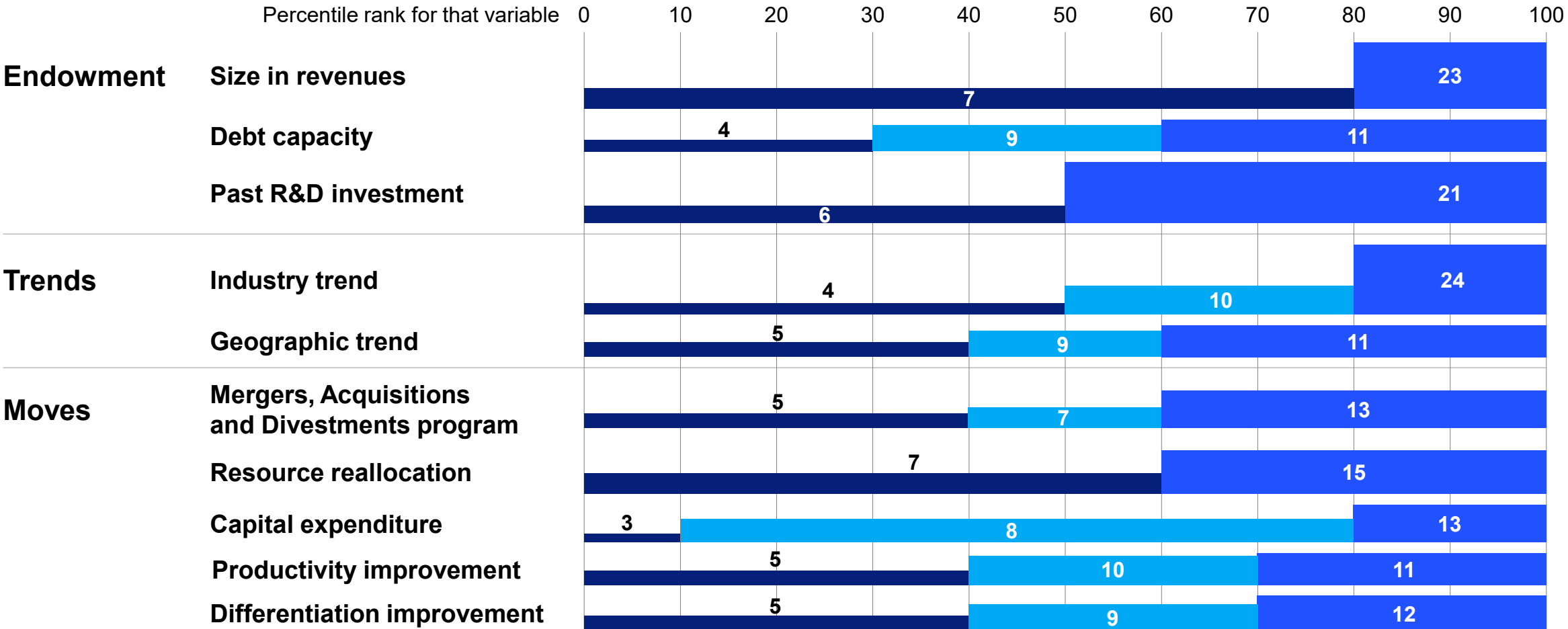


Your strategic choices in M&A, resource reallocation, capital expenditure and business model innovation

‘What you do’

# The impact of the 10 variables

Percent chance of moving up from the middle N=1,435











# To beat the odds, you need to put the ‘big’ into your moves




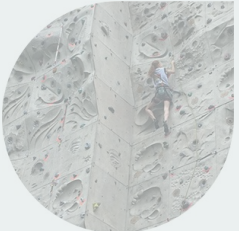




## What a ‘big move’ means over 10 years

- |  |  |
|--|--|
| <b>1</b> Mergers, Acquisitions and Divestments | At least one deal per year, with no single deal greater than 30% of market capitalization but adding up to 30% of your market capitalization over 10 years     |
| <b>2</b> Resource reallocation                 | Shift in capital expenditure across the portfolio such that more than 60% of annual capital expenditure allocated to different business units                  |
| <b>3</b> Capital expenditure                   | Annual capital expenditure to revenue ratio greater than 1.7x industry median  |
| <b>4</b> Productivity improvement              | SG&A productivity improvement relative to industry in top 40% of companies; and<br>Labor productivity improvement relative to industry in top 30% of companies |
| <b>5</b> Differentiation improvement           | Gross Margin improvement relative to industry in top 30% of companies  |





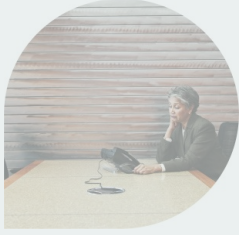





# 8 shifts in your strategy process

From <b>Annual Planning</b>		To <b>Strategy as a Journey</b>	
From <b>Getting to "yes"</b>		To <b>Debating real alternatives</b>	
From <b>Peanut butter</b>		To <b>Picking your 1-in-10s</b>	
From <b>Approving budgets</b>		To <b>Making Big moves</b>	

From <b>Budget inertia</b>		To <b>Liquid resources</b>	
From <b>Sand-bagging</b>		To <b>Open risk portfolios</b>	
From <b>You are your numbers</b>		To <b>Holistic view of performance</b>	
From <b>Long-range planning</b>		To <b>Forcing the first step</b>	



# 8 shifts in your strategy process

From <b>Annual Planning</b>		To <b>Strategy as a Journey</b>	
From <b>Getting to "yes"</b>		To <b>Debating real alternatives</b>	
From <b>Peanut butter</b>		To <b>Picking your 1-in-10s</b>	
From <b>Approving budgets</b>		To <b>Making Big moves</b>	

From <b>Budget inertia</b>		To <b>Liquid resources</b>	
From <b>Sand-bagging</b>		To <b>Open risk portfolios</b>	
From <b>You are your numbers</b>		To <b>Holistic view of performance</b>	
From <b>Long-range planning</b>		To <b>Forcing the first step</b>	

# Thank you

