LEDERGRUPPEN / 5. NOVEMBER 2026

Referat fra strategimøtet i Volt

Del 1 Leveransen til 10 desember

Møtet flyttet arbeidet videre fra workshop til gjennomføring. Første oppgave er å samle fagene om et tydelig uttak for Q1. Samtidig ble møtet brukt til å gå grundig inn i hvorfor samarbeidet ofte starter for sent, og hva ledergruppen må gjøre annerledes for å gi teamene bedre forutsetninger.

Den tydeligste felles retningen var å komme tidligere sammen om de store valgene, dele arbeidet mens det utvikles og bruke fagkompetansen bedre. Ledergruppen skal avklare retning og prioriteringer, gi tydelige oppdrag og følge opp effekten. Fagene må få rom til å finne løsningene og samtidig ta ansvar for at de fungerer sammen med de andre.

Dette skal være klart til 10 desember

- 10. desember står fast som felles leveransepunkt for Q1. Da skal prioriteringer og uttak henge sammen på tvers av fag og kanaler, med planer som er klare til gjennomføring.
- Bestselgere og de viktigste kommersielle produktene skal styre mer av synligheten, kommunikasjonen og arbeidet i butikk. Produktgrunnlaget må være tydelig nok til at hele laget kan stå bak satsingene.

To deler med hvert sitt formål

Del 1 samler leveransen til 10. desember, fagbidragene, de kommersielle prioriteringene og oppfølgingen frem mot Q1. Del 2 samler diskusjonen om samarbeid, metode og prosess, med tidlig involvering, lederskap og agilitet fra Q2 og videre.

Referatet følger møtets innhold og skiller mellom felles retning, konkrete oppfølginger og forslag som fortsatt må utformes.

Kilde i transkripsjonen 00:00–00:04 · 01:04–01:09 · 02:17–02:28

DEL 1 / LEVERANSEN TIL 10 DESEMBER

Q1 skal være klart til gjennomføring

Innledningen satte en positiv retning. Det er momentum i arbeidet, og hvert fag må bruke dette til å involvere og engasjere egne team. Q1 skal løses med det utgangspunktet som finnes nå. Fra Q2 skal fagene få bedre anledning til å forme retningen sammen fra et tidligere tidspunkt.

Hva 10 desember betyr

Leveransen ble presisert underveis: Gruppen skal være så klar at planen kan settes i gang i organisasjonen og kanalene. Alle skal forstå sitt eget bidrag og hvordan det henger sammen med de andres. Det skal være tydelig hvilke produkter som prioriteres, hvordan de tas ut og hvilken forbedring kunden vil møte.

Diskusjonen om nye produksjoner og bedre visuelt innhold viste behovet for å skille mellom selve planen og tidspunktet for hver enkelt leveranse. Det ble spurt om kapasitet og om deler av produksjonsarbeidet kunne tas på nyåret. Det kom ingen tydelig godkjenning av en generell utsettelse. Forventningen om en samlet og klar Q1-plan til 10. desember ble gjentatt.

Arbeidet med brand guidelines går parallelt. Det ble også vist til et ønsket kvalitetsløft i innholdet og behov for å synliggjøre produktet bedre. Transkripsjonen er uklar om enkelte produksjonssteder og datoer. Disse er derfor ikke gjengitt som avtalte milepæler.

Digitalt og CRM trenger retning tidlig

Det digitale arbeidet omfatter produktutvalg, eksponering gjennom Q1 og kundeløp som kan styrke gjenkjøp og kundeverdi. Kundeinnsikt og testing kan samtidig gi de andre fagene bedre produktargumenter og et bedre grunnlag for kommunikasjon og kommersielle valg.

Behovet er en tydelig markedsplan og tidlig innblikk i retningen. Alle detaljer trenger ikke være ferdige før digitalt og CRM involveres. De må få bidra mens kanalvalg og gjennomførbarhet fortsatt kan påvirkes. Det ble også etterlyst mer deling av innsikt om hvem som kjøper hvilke produkter.

Operations skal være med og forme en gjennomførbar plan

Operations ønsker å bidra til at planene faktisk lar seg gjennomføre i butikkene. Det gjelder blant annet hvilke produkter som skal prioriteres, hvilke salgsaktiviteter som settes i gang og hvordan medarbeiderne får tydelige forventninger.

En viktig presisering var at Operations ikke skal sitte og vente på en ferdig go-to-market-plan. Driftsperspektivet må inn mens planen bygges. Rollen er å sikre at de kommersielle valgene kan fungere i butikk, og å fange opp hindre før de blir problemer i utrullingen.

Kilde i transkripsjonen 00:00–00:01 · 00:05–00:15 · 00:20–00:27 · 01:04–01:08

DEL 1 / LEVERANSEN TIL 10 DESEMBER

Butikken må være med når planen bygges

Visual skal gjøre prioriteringene tydelige for kunden

Visual beskrev arbeidet med å gi bestselgere og de viktigste kommersielle produktene mer synlighet i kampanjene. Dette gjelder også julekampanjen. For Q1 er det planlagt en miniworkshop 17. november, der teamet skal arbeide med produkter og samples og finne gode løsninger for presentasjonen i butikk.

Butikkene har svært ulike arealer og fysiske forutsetninger. Løsningene må være tydelige og praktiske også i de mindre butikkene. Det ble særlig trukket frem et ønske om mer fast plassering for bestselgere, samtidig som Visual må kunne sette sammen hele butikken og arbeide med mer enn bare de prioriterte produktene.

Bruk workshopen til å koble fagene

Workshopen ble løftet frem som en konkret mulighet til å forbedre samarbeidet. Når produkt, kommunikasjon og Visual ser uttaket sammen, kommer spørsmålene frem mens løsningene fortsatt kan påvirkes. Dette gjelder både produktvalg, budskap, materiell og hvordan planen blir forstått i butikk.

Det ble foreslått at ledergruppen eller de relevante fagene deltar i en tidlig del av arbeidet. Hensikten er å se hvilke spørsmål som oppstår og sikre bedre forutsetninger til neste runde. Det ble samtidig presisert at alle ikke skal delta i alt. Fagene skal kobles sammen der det er nødvendig, og detaljene skal fortsatt løses av dem som har kompetansen.

Dette er en arbeidsretning som fikk støtte, men transkripsjonen dokumenterer ikke en endelig deltakerliste eller et ferdig opplegg for 17. november. Det må avklares i oppfølgingen.

Produktinformasjonen må være enkel å bruke

Flere fag trenger bedre tilgang til produktbilder, beskrivelser, varianter, farger og argumenter. Behovet gjelder både prioriterte produkter og det øvrige sortimentet. Tidlig i prosessen kan oppdaterte produktskisser være tilstrekkelig; fagene kan ikke alltid vente på samples eller ferdige bilder.

MyStyle ble omtalt som en kilde til eksisterende produktinformasjon. Samtidig ble det diskutert et enklere arbeidsdokument knyttet til markedsplanen, slik at fagene raskt finner det de trenger. Det ble vist til dialog med Stefan og behov for å avklare hva systemet og visualiseringsverktøyene faktisk kan levere.

To hensyn må løses sammen: Bruke informasjon som allerede finnes, og gjøre den forståelig og anvendelig for andre fag. Møtet fastsatte ikke et nytt system eller en endelig dokumentmal. Tilgjengelighet, innhold og eventuell opplæring må avklares videre.

Kilde i transkripsjonen 00:31–00:51 · 00:57–01:00

DEL 1 / LEVERANSEN TIL 10 DESEMBER

Bestselgerne må være tydelige for hele laget

Færre og større vinnere

Produkt beskrev en retning med færre og større vinnere og sterkere bestselgerprogrammer. Det skal være tydelig hvilke produkter Volt har størst tro på, hvorfor de er viktige og når de skal ha trykk gjennom året. Bestselgerarbeidet må henge sammen fra utvikling og informasjon til plassering og salg.

En bestselger må være et produkt hele ledergruppen og organisasjonen har tillit til. Det ble blant annet snakket om passform, kvalitet og tydelige produktfordeler. Poenget var å kunne forklare hva som kvalifiserer produktet og hvorfor det fortjener prioritet, slik at butikkene kan selge det med overbevisning.

Møtet viste behov for et tydeligere felles språk om både bestselgere og bestselgerprogrammer. Hva som kvalifiserer et produkt, og hvordan programmet skal forvaltes, må være forståelig for alle fag. En fullstendig ny definisjon ble ikke vedtatt.

Plassering er en del av produktarbeidet

Samarbeidet mellom produkt og Visual ble trukket frem som sentralt. Det er allerede tatt initiativ til en kort workshop om formelle skjorter. Videre skal det arbeides med hvilke produkter som trenger fast plassering gjennom året, og hva bestselgerprogrammene betyr i den fysiske butikken.

Denne diskusjonen handler om mer enn en god eksponering i en enkelt kampanje. Gruppen må få et felles bilde av hvordan satsingene skal forvaltes gjennom året og hvordan andre fag kan forsterke dem. Tydeligere prioriteringer gjør det også enklere å velge budskap, planlegge innhold og sikre riktig trykk i kanalene.

Eksterne brands må være med i helheten

Det ble også reist et tydelig behov for å ivareta de eksterne brandene i planene. Bekymringen handlet om hvordan prioriteringer og butikkategorisering blir forstått av teamene som skal levere og kommunisere dette videre.

Det ble tatt initiativ til et arbeidsmøte med Kristine og gjerne Hanne for å avklare dette. Initiativet fikk støtte. Transkripsjonen gir ikke et sikkert grunnlag for å gjengi alle brandnavn, kategorier eller den nøyaktige kommunikasjonsavgrensningen. Det som står klart, er at eksterne brands ikke skal glemmes når den samlede planen bygges.

Kilde i transkripsjonen 00:27–00:31 · 00:52–00:58 · 01:10–01:14 · 01:20–01:22 · 01:31–01:33

DEL 1 / LEVERANSEN TIL 10 DESEMBER

Oppfølging frem mot 10 desember

Oversikten samler konkrete leveranser og initiativer som fremgår av møtet. Frister og ansvar er bare oppgitt der de er tydelige i transkripsjonen. Øvrige punkter er oppfølgingsbehov, ikke nye tildelte oppgaver.

Leveranse	Ansvar	Tidspunkt	Avklaring i møtet
Samlet uttak for Q1	Fagene og ledergruppen	10. desember	Felles leveransepunkt bekreftet. Planer og uttak skal være klare til gjennomføring.
Visual sin miniworkshop for Q1	Visual	17. november	Planlagt. Avklar deltakelse fra relevante fag tidlig i arbeidet.
Arbeidsmøte om eksterne brands	Initiativtaker med Kristine og gjerne Hanne	Ikke fastsatt	Initiativet fikk støtte. Personlig eier fremgår ikke sikkert.
Produkt og Visual om plassering	Produkt og Visual	Ikke fastsatt	Workshop om formelle skjorter er omtalt som innkalt. Videre arbeid med fast plassering og bestselgerprogrammer.
Mål for november og desember	Lars	Mandag 9. november	Bekreftet i avslutningen. Presentere omsetningsmål og resultatmål.
Ukentlig salgsaktivitet ut året	Gustav omtalt som igangsetter	Fra neste uke	Ukentlige mål og engasjement ble varslet. Antall merinokostymer ble trukket frem; måltall ble ikke oppgitt.
Videre møterytme frem til 10. desember	Ledergruppen	Frem til 10. desember	Videre innkallinger og agendaer ble varslet. Knut og Jens støtter i bakgrunnen. Navngitt møteansvarlig er uklart i transkripsjonen.

Avklaringer frem mot leveransen

Kapasitet og produksjonsrekkefølge må avklares mot 10. desember. Innholdet i arbeidsmøtet om eksterne brands må konkretiseres. Behovet for produktinformasjon og synlighet må løses mellom fagene mens Q1-planen bygges.

Kilde i transkripsjonen 00:27–00:31 · 00:34–00:43 · 00:55–00:57 · 01:23–01:24 · 02:27–02:28

DEL 2 / SAMARBEID METODE OG PROSESS

Samarbeid metode og prosess

Fra Q2 skal Volt komme tidligere sammen om de store valgene. Strategien må raskt bli til en samstemt brief til teamene, og spesialistenes innspill må tilbake til 360 mens planen utvikles. Ledergruppen skal gi retning, prioritere og ta felles ansvar for businessen.

Avklar i hverdagen

Gruppen var tydelig på at spørsmål og avhengigheter må løses fortløpende. Ingen skal sitte og vente på en leveranse eller holde tilbake en uklarhet til neste torsdagsmøte. Ta kontakt med det aktuelle faget, be om noen minutter og utvid kretsen hvis saken viser seg å gjelde flere.

Dette krever at alle er åpne for tilbakemeldinger på egen arbeidsmåte. Et behov som virker lite fra ett fag, kan være avgjørende for fremdriften i et annet. Samarbeidet må derfor også kunne endre hvordan jobben gjøres, slik at løsningen blir bedre og enklere for flere.

Led mer og gi spesialistene tillit

En gjennomgående diskusjon var at ledergruppen for lett blir opptatt av operative detaljer. Møtene må gi mer plass til den kommersielle retningen, prioriteringene og de valgene som krever et samlet lederskap. Spesialistene må få tydelige forutsetninger og rom til å utvikle løsningene.

Tillit betyr samtidig at lederne følger opp. Hver fagleder må ha en gjennomarbeidet plan med sitt team, oppdage problemer underveis og bringe gode løsninger inn i 360. Fagene må holde takt med hverandre, slik at ingen blir hengende etter eller først oppdager en avhengighet når det er for sent.

Nye prioriteringer må faktisk prioriteres

Det ble satt ord på frustrasjonen som oppstår når ledergruppen er enig om en retning, men nye oppgaver stadig kommer på toppen. Teamene vil levere, men kapasiteten er begrenset. Lederne må kunne si fra når en ny prioritering utfordrer det som allerede er avtalt.

Spørsmålet er da hva som skal ut, endres eller vente. Dette er et ansvar for ledergruppen når endringen påvirker flere fag. Enighet i møtet må også følges av at lederne støtter hverandre overfor teamene. Uenighet og kapasitetsproblemer må frem mens det er mulig å gjøre noe med dem.

Ta spørsmålene på alvor

Møtet ga også et konkret eksempel på en vane som må utfordres: Et viktig business-spørsmål ble stilt, men samtalen beveget seg videre uten at spørsmålet ble besvart. Dette ble stoppet og påpekt i rommet. Det er ikke nok å ha takhøyde dersom gruppen glir unna det som er vanskelig.

Lagfølelse, tidlig samarbeid, ærlighet og handling ble løftet frem i avslutningen. Hver leder må se hva de kan bidra med for andre i hverdagen.

Kilde i transkripsjonen 01:01–01:08 · 01:24–01:30 · 01:50–01:53 · 02:06–02:08 · 02:17–02:26

DEL 2 / SAMARBEID METODE OG PROSESS

Strategien må raskere ut i fagene

De store valgene må komme før planene låses

For å utvikle bedre planer trenger produkt og innkjøp tidlige avklaringer om hvilke posisjoner Volt vil ta i markedet. Kundeinnsikt, tilbakemeldinger fra butikk og økonomiske analyser må inn før viktige produkt- og innkjøpsvalg er låst. Da kan fagene påvirke retningen fremfor å gjøre det beste ut av et allerede fastlagt utvalg.

I diskusjonen om SS28 ble midten av januar nevnt som et mulig tidspunkt for nødvendig strategisk input, med 15. eller 20. januar som eksempler. Dette var en indikasjon på behovet for tidlig avklaring, ikke en endelig fastsatt dato. Strategiske valg om blant annet produktbredde, kampanjer og rabattbruk må også sees i sammenheng med innkjøpsplanene.

En felles brief rett etter 48 timer

Gruppen arbeidet seg gjennom hva som bør skje når retningen er satt i 48-timersarbeidet. En tydelig arbeidsretning var å gjøre strategien raskt om til en enkel brief som fagene kan bruke med teamene. Briefene bør avstemmes i ledergruppen før de deles, slik at teamene ikke får ulike tolkninger av de samme prioriteringene.

Det ble foreslått at gruppen bruker den siste delen av samlingen til dette, eller ferdigstiller briefen kort tid etterpå. Mandagen etter en tenkt samling ble brukt som eksempel. Poenget var å få retningen raskt ut og justere underveis. Det ble ikke fastsatt en konkret kalenderdato eller godkjent en ferdig mal.

Når teamene har arbeidet med briefen, skal innspill tilbake til 360. Gruppen må se om noe er uklart, om teamene har forslag som styrker retningen og om felles prioriteringer må justeres. Slik blir fagkompetansen med i utviklingen før planen er ferdig.

Fellesstart skal vise hvordan strategien skal løses

Formålet med fellesstart ble utfordret. Det er for sent å introdusere sentrale strategiske premisser der dersom fagene allerede har brukt mye tid på planleggingen. Premissene må være tydelige i briefen og i arbeidet før fellesdagen.

Forslaget som vokste frem, var å la spesialistene få en mer aktiv rolle i å vise planene de har utviklet: Hvordan løser vi oppdraget, og hva trenger vi fra andre? Tiden bør brukes på reelle planer og samhandling. En slik fellesstart kan bli et fundament som bygges videre på når arbeidet utvikles.

Hvordan fagene skal presentere sammen, hvem som deltar og hvordan dette passer inn i resten av møteplanen, ble ikke ferdig løst. Det må komme et konkret forslag til form og fremdrift.

Kilde i transkripsjonen 01:14–01:19 · 01:23–01:27 · 01:33–01:50

DEL 2 / SAMARBEID METODE OG PROSESS

Q2 og videre må bygges tidligere sammen

Q1 er allerede langt på vei i eksisterende planer. Møtet slo derfor an en praktisk retning: Få best mulig effekt av arbeidet nå, og bruk Q2 til å komme tidligere sammen om hele løpet. Ambisjonen er å gjøre arbeidsformen nyttig også for Q3, Q4 og kommende sesonger.

Bli enige om når andre trenger bidraget

Det ble vist til at mye av arbeidet allerede gjøres. Utfordringen er å være enige på tvers om når en avklaring må tas og hva som skal komme ut av den, slik at neste fag kan arbeide videre. Celine varslet at hun vil sette seg med Ann-Christin for å gjøre oversikten over beslutningspunktene tydeligere og enklere og sende den tilbake til gruppen.

Dette er en viktig del av å komme foran. Marked kan ikke bygge en god plan alene når produktvalgene allerede er låst. Produkt kan heller ikke planlegge optimalt uten tidlig innsikt og felles kommersielle valg. Avhengighetene må inn i den samme fremdriften.

En sterk grunnplan gjør tilpasninger enklere

Gruppen diskuterte hvordan Volt kan bli raskere til å møte markedet. En tydelig strategi og gjennomarbeidede kvartalsplaner gir retning og arbeidsro. Når prioriteringene henger sammen, blir det enklere å flytte eller justere tiltak uten å starte på nytt. Samtidig må Volt kunne endre en plan som ikke gir ønsket effekt.

Det ble foreslått å forberede en verktøykasse med alternativer før sesongen starter. Vær, temperatur og forskjeller mellom markeder kan kreve raske grep. Tilgjengelig materiell, fleksible løsninger i butikk og kortere ledetider kan gjøre det lettere å reagere. Dette var forslag til videre arbeid; innhold og ansvar for en slik verktøykasse ble ikke fastsatt.

Ledergruppen må også handle på businessen

Diskusjonen ble løftet fra daglig tilpasning til større spørsmål om lønnsomhet, rabattnivå og utvikling over tid. Det ble etterlyst tydeligere felles handling når resultatene ikke er gode nok. Ledergruppen må kunne ta de krevende diskusjonene om hva som faktisk må endres.

Samtidig ble det påpekt at dagens resultater også kan være ettervirkninger av tidligere valg. Gruppen må skille mellom kortsiktige utslag og utvikling som har vart lenge. Det kom innspill om å gjøre trendene enklere å forstå og gi spesialistene bedre grunnlag for å bidra. Kostnadsstyring ble også løftet som et felles lederansvar.

Konvertering ble særskilt trukket frem som en KPI flere fag påvirker. Produkt, tilgjengelighet, kundereise og arbeidet i butikk må sees sammen. Også diskusjonen om antall varer og verdien av kjøpet viste at enkeltmål ikke kan vurderes isolert. Møtet vedtok ikke nye KPI-mål eller konkrete rabatt- og kostnadstiltak.

Kilde i transkripsjonen 00:00–00:01 · 01:21–01:29 · 01:50–02:16

DEL 2 / SAMARBEID METODE OG PROSESS

Oppfølging av samarbeid og prosess

Arbeidsformen fra Q2 og videre

Gruppen må konkretisere når felles kommersielle valg tas, hvordan de blir til en samstemt brief, når teamene involveres og hvordan innspill tas tilbake til 360. Møtet ga retning for dette løpet, men vedtok ikke et ferdig årshjul eller en fullstendig møtearkitektur.

Fellesstartens rolle, deltakelse og krav til avklaringer må konkretiseres i det samme arbeidet.

Prioriteringer og informasjon

Bestselgerdefinisjoner, hvilke programmer som skal ha størst trykk og hvordan produktinformasjonen gjøres tilgjengelig, må være tydelig nok for alle fag. Behovet for et enklere arbeidsgrunnlag må løses i sammenheng med informasjonen som allerede finnes i MyStyle.

Celine varslet at hun og Ann-Christin skal forenkle oversikten over beslutningspunkter og dele den med ledergruppen. Det ble ikke satt en konkret frist. Dette er et varslet initiativ for å tydeliggjøre når fagene trenger hverandres bidrag.

Hvordan gruppen handler på avvik

Ledergruppen må finne en form for å ta stilling til utvikling i resultat, rabatter, konvertering og kostnader. Møtet etterlyste mer handling og felles eierskap, men fastsatte ikke terskler for tiltak, et nytt rapporteringsopplegg eller nye resultatmål for 2027.

Møtets avslutning

I den avsluttende runden løftet deltakerne særlig frem tidlig samarbeid, bedre bruk av spesialistene og tydeligere sammenheng mellom strategi og gjennomføring. Det var tro på laget og vilje til å endre arbeidsmåten. Samtidig ble det understreket at dette må merkes i handlingene etter møtet.

Avslutningen var konkret: Videreføre arbeidet mot 10. desember og sette trykk på november og desember med mål og ukentlige salgsaktiviteter.

Om grunnlaget

Referatet er redigert fra den lagrede transkripsjonen i «Strategimøte 5.11.2026». Det er skrevet tematisk, uten å tilordne utsagn til personer når taler ikke er sikkert identifisert. Tidskodene viser plassering i den eksporterte opptaksøkten.

Kilden har tydelige transkripsjonsfeil, korte partier med lite meningsbærende tekst og et tidshopp fra omtrent 00:15:30 til 00:20:46. Lyddel 4 manglet i eksporten. Innledende økonomitall er innbyrdes uklare og er ikke gjengitt som bekreftede tall. Referatet bygger på transkripsjonen; lyden er ikke kontrollert ord for ord.

Den felles møteslutt fremgår rundt 02:28. Fragmenterte samtaler etter avslutningen er holdt utenfor lederreferatet. Dette dokumentet er et referat av diskusjonen, ikke en signert vedtaksprotokoll.