

Book Skim

Playing to Win

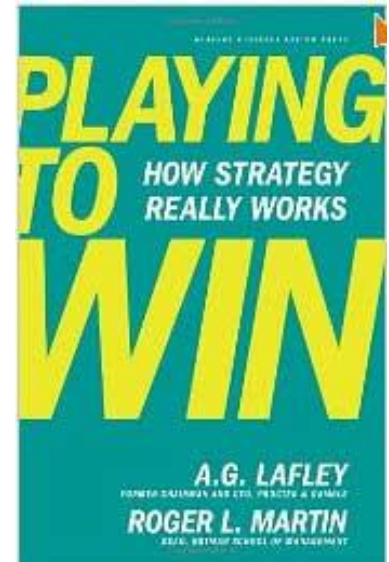
How Strategy Really Works

Introduktion til bogen

Bogen ønsker at gøre op med de gængse myter og forestillinger om strategi, hvor strategi en besværlig aktivitet, som kun få forstår og kan deltage i. Bogen ønsker at gøre op med denne forestilling omkring strategi, hvilket bogens titel også klart indikerer. Strategi bør ses som et spil, hvor elementer af kreativ tænkning og leg også er tilladt. Ifølge bogens to forfattere A.G. Lafley og Roger Martin, er deres bog en historie omkring de valg, der bør træffes i organisationer; herunder valget omkring at skabe en disciplin omkring strategisk tænkning. Et andet af bogens klare budskaber er, at strategi - i sin reneste form - handler om at vinde. Det handler altså ikke bare om at være med, men det handler om at vinde, en egenskab som mange succesfulde virksomheder har været klar over.

Vigtige læringspunkter

- Strategi bør ses som et spil, med elementer af kreativ tænkning
- Strategi - i sin reneste form - handler om at vinde
- En strategi er en koordineret og integreret serie af fem valg:
 - Hvad er vores vinderambition?
 - Hvilket marked(er) skal vi gå efter?
 - Hvordan vil vi vinde (kundeværdi)?
 - Hvilke kompetencer og kapabiliteter skal udvikles?
 - Hvilke managementsystemer behøver vi?
- Sørg for at træffe "How to Win" valg, også selvom de ikke er åbenlyse
- Overvej, hvordan dit "How to Win" valg harmonerer med dit "Where to Play" valg
- Sæt standarden for markedet, og sørg for at forberede dine muligheder, hvis du er i en vinderposition



Management

Introduktion til bogen

Side 1

Vigtige læringspunkter

Side 1

Om forfatteren

Side 2

Summary

Side 2

Anvendelse af bogens pointer

Side 11

Om forfatterne:

Roger Martin er tidligere dekan for Rotman School of Management i Toronto og blev i 2017 kåret som den mest indflydelsesrige ledelsestænkere af Thinkers 50. Roger Martin har tidligere udgivet en række bøger indenfor temaet "Integrative Thinking", som har gjort Rotman School of Management verdenskendte indenfor ledelse og nytænkning. Han har udgivet: 'The Opposable Mind' (2008), 'The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage' (2009) og 'Fixing the Game: Bubbles, Crashes and What Capitalism Can Learn from the NFL' (2011).

A.G. Lafley er CEO for Procter & Gamble og blev i 2013 kåret som nr. 26 på Thinkers 50 rangering af de mest indflydelsesrige ledelsestænkere i verden. A.G. Lafley har tidligere udgivet 'The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation'.

Summary

Bogens case virksomhed – Procter & Gamble

I månederne efter årtusindeskiftet, nærmere d. 7 marts 2000, sendte en af verdens største virksomheder, Procter & Gamble (P & G), chokbølger gennem det globale erhvervsliv ved at meddele, at de var ude af stand til at nå indtjeningsmålene for årets første kvartal. I løbet af en enkelt dag mistede virksomheden knap en tredjedel af sin aktieværdi på Wall Street. Blot tre måneder senere ramte P & G bunden, da nøgletallene på ny lå under forventningen til andet kvartal. Konsekvensen heraf blev, at den daværende øverste chef, Durk Jager, fik sparket med øjeblikkelig virkning. Jagers afløser var Alan G. Lafley, og ni år senere beskrev han situationen således:

"Vores største problem i sommeren 2000 var ikke tabet på de 85 milliarder dollars i markedsværdi. Det var en tillidskrise, og mange fra P & G have trukket sig tilbage til bunkeren. Forretningsenhederne bebrejdede hovedkvarteret for de dårlige resultater, og hovedkvarteret gav skylden til enhederne. Investorer og finansanalytikere var overraskede og vrede. Medarbejderne efterlyste, at der rullede hoveder. Og pensionister, som havde sat deres penge i virksomheden og fik deres opsparing halveret, var endnu mere oprørte".

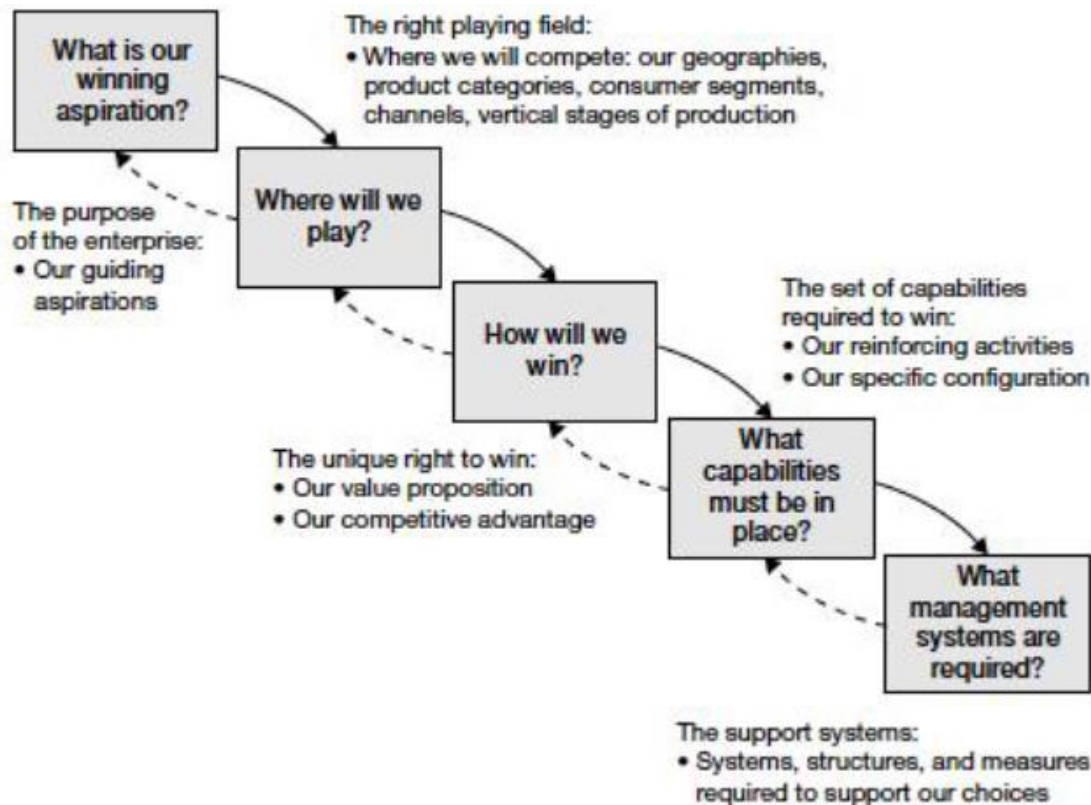
Tallene fra perioden, hvor Alan G. Lafley var ved roret i virksomheden, taler for sig selv og vidner om den klare forvandling virksomheden gennemgik. Under hans ledelse fra 2000-2010 blev P & G's omsætning fordoblet, samtidig med, at porteføljen af milliardbrands voksede fra 10-24. P & G's historie er et lærerigt eksempel på en vellykket turn around, som lykkedes gennem en række af klare strategiske valg. Lafleys daglige strategiske sparringspartner i perioden var Roger Martin, der i dag er rektor for Rotman School of Management, og i dag er anerkendt som en af de største nutidige ledelseseksperter.

I februar 2013 udgav Lafley og Martin bogen, "Playing to Win", der fortæller historien om de strategiske valg, som grundlagde P & G's forvandling, og samtidig gjorde strategi til en central måde at tænke på, og dermed en del af virksomhedens kultur.

Strategi er en integreret serie af valg

Bogens ønske er at gøre op med strategiens "dårlige rygte", og forestillingen om strategi som noget mystisk og besværligt, som kun få har succes med. I "Playing to Win" defineres strategi i stedet som: "En strategi er en koordineret og integreret serie af 5 valg: A winning aspiration: "Where to Play, How to Win, Core Capabilities and Management Systems".

Bogens første kapitler, 2-6, beskæftiger sig med disse fem valg, og kommer med konkrete anbefalinger til, hvordan disse fem valg kan udformes.



Martin, R. og Lafley, A.G. (2013). *Playing to Win: How Strategy really works*, s. 31.

I forhold til at formulere en strategi for sin virksomhed, er man kommet et langt stykke af vejen, hvis man kan besvare følgende 5 spørgsmål:

1. Hvad er vores vinderambition?
2. Hvilket marked(er) skal vi gå efter?
3. Hvordan vil vi vinde (kundeværdi)
4. Hvilke kompetencer og kapabiliteter skal udvikles
5. Hvilke managementsystemer behøver vi

Disse fem valg, og de indbyrdes sammenhænge, beskrives som en kaskade af valg, hvor rækkefølgen af valgene som udgangspunkt starter med besvarelsen af det første spørgsmål og slutter nederst i kaskaden.

I mindre virksomheder vil der ofte være færre af disse processer, mens der i større virksomheder ofte vil være flere kaskader af valg på virksomheds-, afdelings- og operationelt niveau.

Bogens indhold og budskab handler om evnen til at kunne svare på fem spørgsmål, for dermed at være et godt stykke på vejen i forhold til at formulere en ny strategi. Men helt så simpelt er det nu ikke, hvilket bogen også uddyber. Det skyldes, at alle spørgsmålene er indbyrdes forbundne, og selvom det intuitivt giver mening at starte med at besvare det første spørgsmål og slutte med det sidste, så er dette ikke altid muligt. Årsagen hertil er, at strategi ikke er en lineær proces, men bør i stedet opfattes som en iterativ proces, hvor man bevæger sig frem og tilbage i kaskaden af spørgsmål, og ændrer sine beslutninger undervejs, førend man er fremme ved den "endelige" strategi. Eksempelvis kan det være nødvendigt at ændre sit ambitionsniveau, hvis man finder ud af, at dette valg ikke harmonerer med, og understøttes af, virksomhedens værditilbud og kernekompetencer.

Vinderambitioner – kapitel 2

De fem spørgsmål er kernen i bogen, ligesom besvarelsen af disse spørgsmål, også var det vigtigste i den strategi, som blev udviklet i Procter & Gamble. Ifølge bogens forfattere er udviklingen af en virksomheds vinderambition en meget vigtig del af strategien, og dermed styrende for besvarelsen af de øvrige spørgsmål. At definere en vinderstrategi kan af mange opleves som en besværlig og abstrakt øvelse, hvilket det ikke nødvendigvis er. I virkeligheden er det blot en beskrivelse af, hvordan man forestiller sig, at virksomhedens ideelle fremtid kan se ud. Den overordnede vinderambition bliver allerede gjort mere konkret i besvarelsen af de næste to trin i kaskaden, når det beslutes, hvilke markeder, man ønsker at vinde på, samt hvordan.

Bogen "Playing to Win" fortæller historien om Olay, et produkt i P & G's produktportefølje, som gennem en årrække havde oplevet et faldende salgstal, især i slutningen af 90'erne, idet produktet blev opfattet som gammeldags. Det første skridt på vejen imod Olay's produktmæssige genfødsel blev kickstartet i takt med, at P & G fik formuleret en realistisk og ambitiøs vinderambition. For Olay var vinderambitionen at blive markedsleder i Nordamerika og opnå en milliard dollars i omsætning. Et ambitionsniveau som virksomheden lykkedes med at indfri.

"Playing to Win" har følgende generiske anbefalinger omkring vinderambitioner:

- Stræb efter at vinde, frem for blot at konkurrere. Definér, hvad det betyder at vinde i din kontekst, ved at tegne et billede af en fantastisk succesfuld fremtid for virksomheden.
- Formulér og udform ambitioner, der er meningsfulde og stærke for dine medarbejdere og dine kunder. Det handler ikke om at formulere den perfekte formulering, eller opnå konsensus, men derimod om at beskrive virksomhedens eksistensberettigelse.
- Start med kunderne fremfor produkterne, når du overvejer, hvad det vil sige at vinde.
- Opstil en vinderambition for de interne funktioner, de kundeberørte brands samt forretningsenhederne. Spørg ind til, hvad det kræver at vinde inden for disse områder? Hvem er kunderne, og hvad betyder det at vinde?
- Tænk på at vinde i relation til konkurrenterne. Overvej, hvem, der er dine traditionelle konkurrenter, og hold også udkig efter uventede stærke konkurrenter.
- Stop ikke her. Vinderambitioner er ikke strategi, det er blot en stillingtagen til det første spørgsmål.

“Where to Play” – kapitel 3

Det andet valg, som fremhæves i bogen er, “Where to Play”, og bliver af forfatterne – sammen med “How to Play” - beskrevet som strategiens kerne. “Where to Play” handler om at forstå virksomhedens markedsmæssige landskab samt navigere heri, for i sidste ende at træffe valg om, hvilke markeder, man gerne vil satse på i forhold til at indfri virksomhedens overordnede vinderambition.

“Where to Play” handler også om at forstå, at virksomheden bør vælge og fravælge markeder, da det ikke er muligt at være noget for alle, hvis man ønsker at opnå succes og vinde. I forhold til at træffe “Where to Play” valg, skal virksomheden tænke i følgende dimensioner: geografiske muligheder, forbrugersegmenter, distributionskanaler og værdikæder. For at kunne træffe de rigtige “Where to Play” valg, kræves et stærkt fokus og en grundig undersøgelse af det markedsmæssige landskab.

Forfatterne advarer og beskriver “Where to Play” valget som et af de mest undervurderede strategispørgsmål, idet mange virksomheder er fastlåste i deres forståelse af markedet og de muligheder, der eksisterer. Bogens anbefaling går på ikke at tænke konservativt, men i stedet at forsøge at gentænke markedet, og de muligheder, der måtte eksistere. Nogle gange skal man grave dybere i overfladen, for at få en nuanceret forståelse for markedets muligheder.

Bogens case virksomhed, P & G, havde netop succes med at grave lidt dybere, og dermed redefinere spillereglerne ved at finde en ny bane at spille på. I P & G's tilfælde skiftede virksomheden strategi fra at sælge rynkebehandling til kvinder i 50plus alderen, til at sælge rynkecreme til kvinder i 35-50-års alderen. Kvinder, der ønsker at bekæmpe de første tegn på aldring. Denne radikale beslutning, som redefinerede spillereglerne for virksomheden, viste sig senere at gøre en kæmpe forskel.

“Playing to Win” har følgende generiske anbefalinger omkring “Where to Play” valg:

- Træf et valg om, hvor du vil spille henne, og hvor du *ikke* vil. Prioritér dine valg og vær opmærksom på alle *hvor* dimensionerne (f.eks. geografi, forbrugere og produkter).
- Vær varsom med at afvise en hel industri på grund af en overordnet struktur. Identificer i stedet de attraktive segmenter, hvori du kan konkurrere og vinde.
- Begynd ikke på at implementere en strategi uden et specifikt valg om *hvor* samt en masse fravalg. Du kan ikke prioritere alle segmenter, og det bør du ikke. Træf et valg.
- Led efter alternative græsgange, hvorfra du kan overraske dine konkurrenter fra overraskende vinkler. Angib ikke dine konkurrenter hvor de er stærkest.
- Spred ikke dine kampe ud, men fokusér dem og planlæg tre træk fremad. Dine valg kommer ikke til at vare evigt, men bør vare længe nok til at give dig den ønskede fordel.
- Vær realistisk omkring nye markeder. Det kan virke fristende at indtage de nye markeder, men ofte har der allerede været en ‘first-mover’ på området, som du blot ikke er opmærksom på.

“How to Win” – kapitel 4

“Where to Win” udgør den ene halvdel af strategiens hjerte, og “How to Win” valg udgør den anden del. “Where to Play” definerer markedspladsen og “How to Win”, hvordan man vil vinde på de valgte markeder, og hvad man vil gøre.

Når “How to Win” skal defineres, skal virksomheden have styr på, hvad der skaber unik værdi for kunderne, og på hvordan virksomheden kan levere denne værdi på en måde, som adskiller sig fra konkurrenterne. I en forsimplet version er der tale om, at virksomheden skal vælge, om den vil have en low-cost eller en differentieringsstrategi. Når der skal træffes et “How to Play” valg, er det vigtigt at have for øje, at et sådant valg er nært forbundet til “Where to Play”, og at disse to valg bør forstærke hinanden.

I P & G traf man et “How to Play” valg, der betød, at hudplejeproduktet Olay fik en omfattende makeover. Gennem en målrettet forskning lykkedes det virksomheden at udvikle nye ingredienser i cremen, der er i stand til at bekæmpe tegn på aldring. Samtidig hermed, blev der lanceret en intensiv marketingkampagne, der positionerede Olay som det bedste produkt på markedet. Kernen i et “How to Play” valg handler altid om at skabe overlegen værdi for kunden. I Olays tilfælde blev dette muliggjort ved at skabe en “masstige” oplevelse på massemarkedet, hvor der blev bygget bro mellem masse- og prestigemarkedet.

“Playing to Win” har følgende generiske anbefalinger omkring “How to Win” valg:

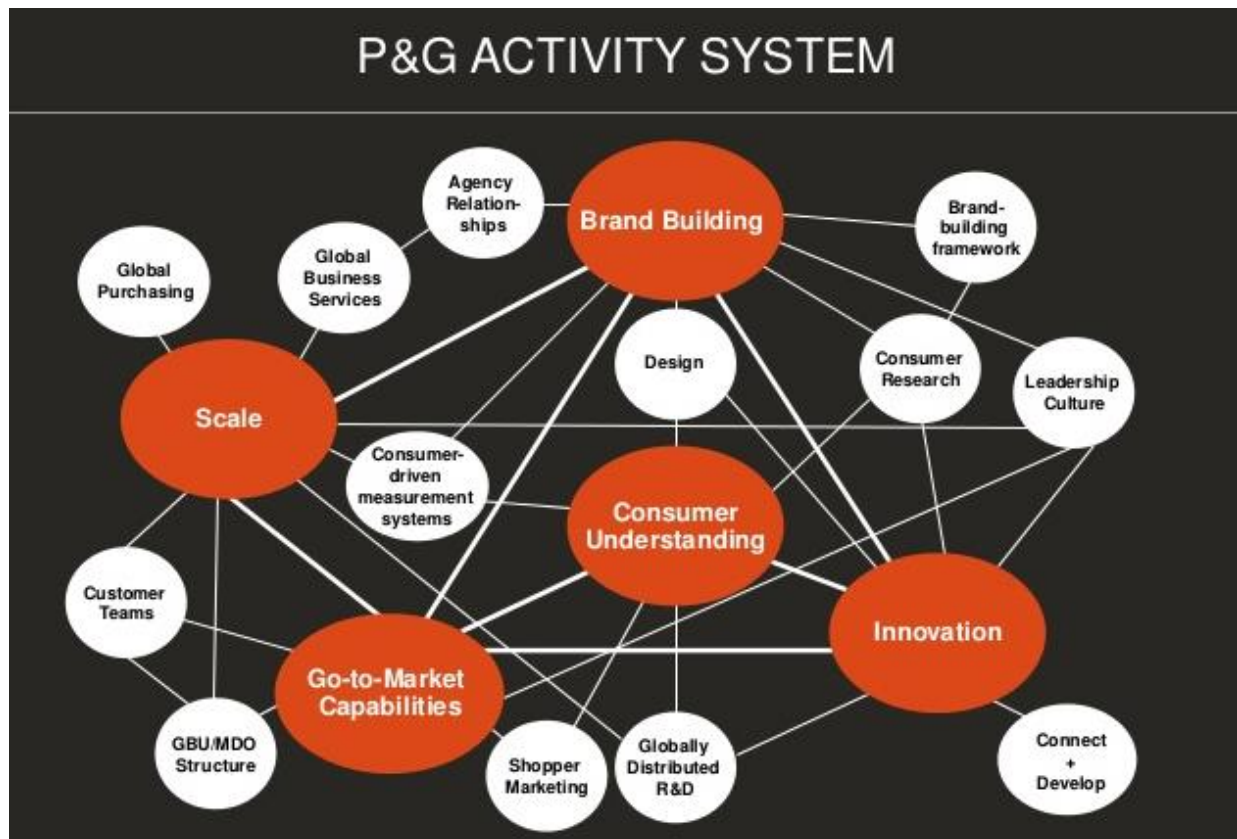
- Sørg for at træffe “How to Win” valg, også selvom de ikke er åbenlyse. Til trods for, at der ikke findes en oplagt måde at erobre et marked på med din nuværende struktur, betyder det nødvendigvis ikke, at det er umuligt at skabe et.
- Når ikke dig selv. Hvis der efter meget søgning og tænkning ikke findes et troværdigt “How to Win” valg, må du finde et nyt sted at operere i, eller trække dig ud.
- Overvej, hvordan dit “How to Win” valg harmonerer med dit “Where to Play” valg. De bør være gensidigt forstærkende og skabe en stærk strategisk kerne for virksomheden.
- Antag ikke, at dynamikken i en branche er immun og uforanderlig.
- Reserver ikke blot spørgsmålene om “How to Win” og “Where to Play” for kunderelaterede funktioner. Interne samt supportfunktioner kan, og bør, ligeledes foretage disse valg.
- Sæt standarden for markedet, og sørg for at forberede dine muligheder, hvis du er i en vinderposition. Ændre standarderne, hvis du ikke er.

Play to your Strengths - kapitel 5

Når “Where to Play” og “How to Win” valgene er defineret, er næste skridt at besvare følgende spørgsmål: - “Hvilke kapabiliteter vil vi definere som nødvendige i forhold til at kunne eksekvere de to første valg”?

Kapitel 5 er centralt i forhold til at få truffet de interne valg, som man mener, er nødvendige i forhold til at lykkes med “Where to Play” og “How to Win” valgene. En måde at få overblik over sine aktiviteter og processer på, er ved at tegne dem i et aktivitetskort, der viser de processer, der skal fungere i forhold til at understøtte de markedsorienterede valg. Nedenfor er P & G’s aktivitetssystem vist, der blev designet til at understøtte vinderstrategien.

Set i relation til P & G, handlede det fjerde valg om at skabe klarhed over de aktiviteter som P & G var nødsaget til at få på plads og udviklet, for at kunne vinde på Olays marked. Dette indebar, at P & G fokuserede på, hvilke kompetencer, der var nødvendige for at producere bedre aktive ingredienser, så virksomheden dermed blev i stand til at konkurrere med mere prestigefyldte brands. Derudover var P & G også nødsaget til at udvikle en kapacitet til samarbejde med forhandlere for at skabe en "masstige" oplevelse i butikkerne, hvor produktet skulle sælges.



Martin, R. og Lafley, A.G. (2013). *Playing to Win: How Strategy really works*, s. 116.

"Playing to Win" har følgende generiske anbefalinger omkring opbygningen af kapabiliteter og kompetencer:

- Diskuter og arbejd løbende på at forfine og forbedre dine systemer. At skabe et velfungerende system er hårdt arbejde og kan godt indebære et par forsøg, inden det fungerer på en meningsfuld måde.
- Vær ikke besat af, hvorvidt noget er en kerneaktivitet eller en supportaktivitet. Gør dit bedste for at fange de vigtigste aktiviteter, der er nødvendige for at eksekvere dine "How to Win" og "Where to Play" valg.
- Nøjes ikke med at udarbejde et generisk aktivitetssystem. Sørg for at skabe et særligt system, der afspejler de valg, du har foretaget.

- Fokuser på dine egne unikke styrker. Sammenlign dine systemer med konkurrenternes systemer, og gør brug af det, som virker. Stil dig selv spørgsmålet: hvordan kan det gøres?
- Er jeres egne systemer særprægede og værdiskabende?
- Sørg for at have den samlede virksomhed i tankerne, så det er muligt at implementere tiltag, der er alsidige nok til at kunne fungere på tværs af virksomheden.
- Vær ærlig omkring de tilstedeværende kompetencer i virksomheden, og hvilke, der vil blive brug for fremover.
- Test løbende organisationen for gennemførlighed, særpræg og forsvarsmuligheder. Vurder, i hvilket omfang virksomhedens/din virksomheds systemer fungerer, er de unikke og kan de forsvares mod konkurrence fra andre.
- Start med at udarbejde systemer for de laveste niveauer først. For alle højere niveauer skal systemet være gearet til at støtte de kompetencer, der er nødvendige for at vinde.

Manage what Matters – kapitel 6

Ifølge bogens forfattere er der nærmest garanti for fiasko, hvis ikke en strategi tager højde for de etablerede ledelses- og supportfunktioner i en virksomhed. I forhold til at kunne vinde på et marked, er en virksomhed nødt til at etablere de rette processer, som kan fremme, understøtte og ikke mindst måle på strategien.

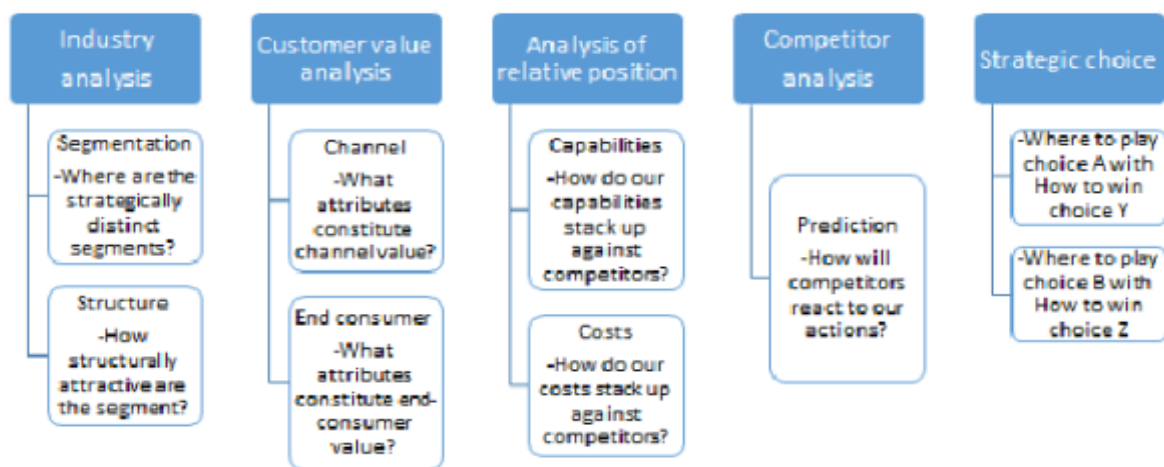
Ifølge bogens forfattere er der i dag en "krig" mellem de ledere, som vægter processer og kompetencer højest, og de ledere, som mener, at en strategi mere handler om markeder, positionering og salgskanaler. Bogens pointe i denne sammenhæng er, at en vinderstrategi bør handle om begge dele. Det er ikke muligt at være en dygtig strateg, hvis der kun fokuseres på det ene område - begge områder skal indgå i en strategiproces.

"Playing to Win" har følgende generiske anbefalinger omkring det at få styr de nødvendige ledelses – og målstyringssystemer:

- Stop ikke ved kapaciteter. Spørg dig selv, hvilke systemer, der er nødvendige for at fremme disse kapaciteter.
- Fortsæt de strategiske drøftelser i løbet af året. Byg en intern rytme, der holder fokus på de valg, der betyder noget.
- Tænk i klarhed og enkelthed, når du kommunikerer vigtige strategiske valg til organisationen. For at komme helt ind til kernen, må du ikke gøre tingene alt for komplicerede.
- Opbyg systemer og foranstaltninger, der understøtter hele virksomhedens behov for kompetencer.
- Fastlæg foranstaltninger, der på kort og langt sigt fortæller, hvordan virksomheden klarer sig i forhold til de strategiske valg.

The Logic Flow og Reverse Engineering – to værktøjer der sætter gang i beslutningsprocessen

I kapitel 7 bliver læseren præsenteret for et centralt værktøj: "the Strategy Logic Flow". Dette er en overskuelig model, der kan anvendes til at kickstarte en strategiproces. Dette værktøj er en stor hjælp til at komme i gang med at besvare de fem grundlæggende spørgsmål, som bogen er bygget op omkring.



Martin, R. og Lafley, A.G. (2013). *Playing to Win: How Strategy really works*, s. 161.

"The Logic Flow" angiver en logisk struktur, hvorigennem en virksomheds strategiske virkelighed bliver belyst og beskrevet. Den logiske struktur består af fire dimensioner, som indeholder syv spørgsmål. Udbyttet ved at gennemgå modellen og besvare spørgsmålene heri er, at der herigennem produceres en række af "Where to Play" og "How to Win" valgmuligheder.

Reverse Engineering – et værktøj til sortering og syretestning af strategiske valgmuligheder

Reverse Engineering er et værktøj, der benyttes i forlængelse af "Strategy Logic Flow" – værktøjer, som blev brugt til at frembringe strategiske valgmuligheder.

"Reverse Engineering" er et stærkt analyseværktøj, der hjælper til med at syreteste de strategiske valgmuligheder, som "Strategy Logic flow" imødekommer, ved at stille et effektfuldt spørgsmål:

- "WHAT NEED TO BE TRUE IF"?

Pointen er her, at værktøjer ikke bruges til at bestemme og argumentere for, hvorvidt noget er sandt eller usandt. Spørgeteknikken bruges i stedet til at syreteste den logik og de antagelser, som skal være til stede, for at man kan blive enige om at committe sig til en valgmulighed, dvs. bestemme at valgmuligheden ikke bare er en valgmulighed, men et valg.

Afslutning – 6 generiske strategifælder en virksomhed bør undgå

Bogens opfattelse af strategi er, at strategi udarbejdes og vedtages af de personer, der er en del af strategiprocessen. Dermed skal strategi ikke ses som en matematisk formel, hvor der kan tages højde for alle forhold, og skabes den perfekte strategi. En perfekt strategi, der tager højde for alt, findes nemlig ikke ifølge bogens forfattere. I bogens sidste kapitel, opstilles 6 generiske strategifælder, som man bør undgå at have i.

Disse er:

The Do-It-All strategy: Man begår en grundlæggende fejl, hvis man glemmer, at strategi både handler om at vælge til og at vælge fra. Hvis man glemmer at vælge fra, bliver alting en prioritet. Dette er ikke hensigtsmæssigt, da strategi er et valg.

The Don Quixote strategy: Dette er navnet på en strategi, hvor virksomheden ukritisk vælger at udkæmpe kampe imod de største og stærkeste konkurrenter - "Walled Cities". Igen er pointen, at strategi er et valg, og i denne sammenhæng er det ikke altid hensigtsmæssigt at vælge at bekæmpe de stærkeste konkurrenter fremfor at vælge at kæmpe de kampe, hvor man som virksomhed også har en reel chance for at vinde.

The Waterloo strategy: Refererer til en strategi, hvor virksomheden vælger at starte krige på mange fronter på samme tid. Ingen virksomhed kan gøre alting på samme tid. Hvis man forsøger dette, vil resultatet højst sandsynligt være, at virksomheden ender med at gøre alting "dårligt" på samme tid.

The Something-For-Everyone strategy: Dette er en strategi, hvor virksomheden forsøger at erobre alle forbrugere, kanaler eller geografiske segmenter på samme tid. Husk, hvis målsætningen er at skabe kundeværdi, så er kravet, at man vælger, hvem man vil fokusere på til at levere overbevisende kundeværdi til samtidig at fravælge dem, man ikke vil fokusere på.

The Dreams-That-Never-Come-True strategy: Dette er navnet på en strategi, hvor indholdet blot er high-level erklæringer og vage målsætninger samt mission- og visionsbeskrivelser, der aldrig bliver gjort konkrete. I en sådan strategi bliver målsætningerne aldrig omsat til konkrete "Where to Play" og "How to Win" valg eller valg omkring kernekapabiliteter og managementsystemer.

The Program-Of-The-Month strategy: Baseres på en generisk markedsopfattelse, hvor alle konkurrerende virksomheder forsøger at vinde de samme kunder og geografiske segmenter på præcis den samme måde. For at indgå dette, skal der træffes en række sammenhængende valg, der gør, at man vil kunne positionere sig fra konkurrerende virksomheder. Jo sværere det er at se forskel på virksomhedens og konkurrenternes valg, jo højere bliver risikoen for, at virksomheden ikke kommer til at vinde.



Anvendelse af bogens pointer

I et strategiperspektiv er "Playing to Win" en globalt orienteret strategibog, idet bogen på en klar og struktureret måde giver indsigt i de sammenhængende beslutningskonsekvenser, som kan danne grundlaget for en bæredygtig strategi. Dermed giver bogen et strategisk fokus, som sikrer indsigt i og forståelse for, hvorvidt strategien er konsistent.

Du skal læse denne bog for at sikre at komme på forkant med dit strategiske arbejde. Bogen vil hjælpe dig til hurtigt at fokusere på, hvilke strategiske beslutningssekvenser du og din virksomhed står over for. Med afsæt i bogen, kan du systematisk fokusere på, hvad du skal have øje for i arbejdet med systematisk strategiudvikling.

Med afsæt i de fem beslutningsfaser, kan du sammen med dit ledelsesteam systematisk gennemgå alle fem spørgsmål:

- Hvad er vores vinderambition?
- Hvilket marked(er) skal vi gå efter?
- Hvordan vil vi vinde (kundeværdi)?
- Hvilke kompetencer og kapabiliteter skal udvikles?
- Hvilke managementsystemer behøver vi?

Alternativt kan man zoome ind og tage et spørgsmål ad gangen eller fokusere på, hvorvidt der er en indbyrdes sammenhæng eller mangel på sammenhæng mellem de fem spørgsmål.

De succesfulde svar kan man ikke læse sig til. MEN, de rigtige svar finder I, når I systematisk arbejder med at finde de, for jer, rigtige løsninger.