

BOOK SKIM

SIDE 1

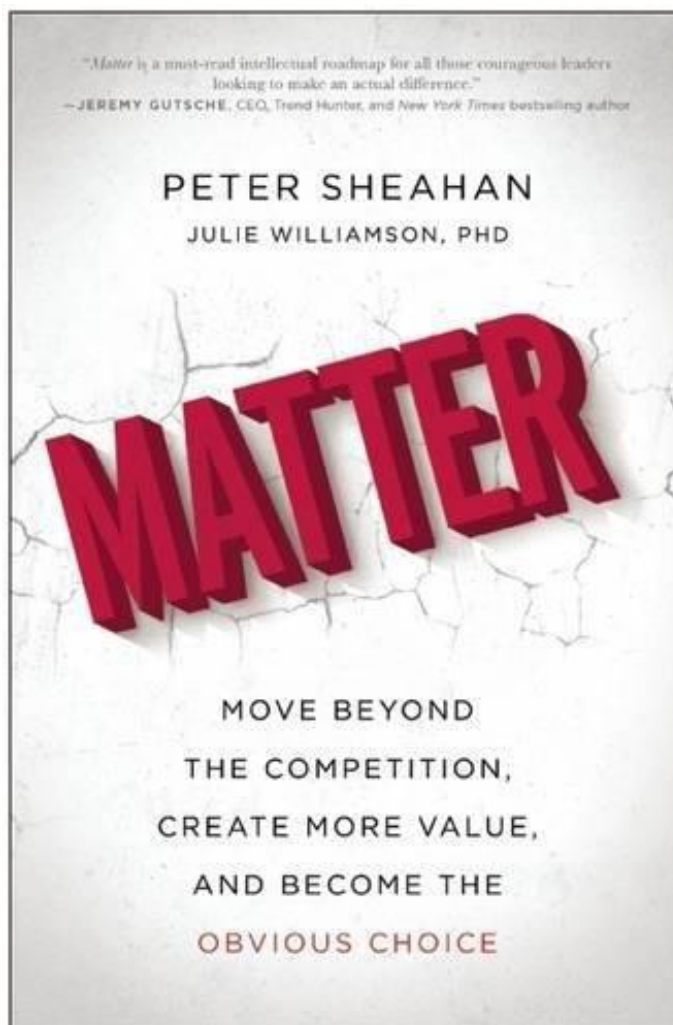
Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatteren
Summary

SIDE 10

Anvendelse af bogens
pointer



MATTER

Move Beyond the Competition, Create More Value, and Become the Obvious Choice

INTRODUKTION TIL BOGEN

Virksomheder og personer "*that matters*" har formået at etablere sig selv som det åbenlyse og eneste valg for deres medarbejdere, kunder og generelle samfund. Disse formår at hæve niveauet år efter år og løse de mest presserende behov hos sine kunder; og resultatet er forøget værdiskabelse år efter år.

I bogen "*Matter*" viser forfatter Peter Sheahan og Julie Williamson, hvordan du kan identificere de områder, hvor du kan skabe mest værdi – din såkaldte *edge of disruption*. Det er på holdepladsen mellem gammelt og nyt, hvor eksisterende profit, rækkevidde og omdømme tillader dig at skabe fremtidens marked. Det er her de vigtigste problemer løses, og hvor kun de færreste kan løse dem. Din *edge of disruption* er stedet, hvor muligheden for virkelig at blive en afgørende spiller gemmer sig.

Matter tager udgangspunkt i omfattende case arbejde med virksomheder, som har formået at blive en afgørende spiller – det åbenlyse valg på deres respektive markeder. Gennem deres rejse vil du finde inspirationen og modet til at læne dig ind i kompleksiteten og løse de udfordringer, som betyder mest. Bogen skal ikke kun læses, den skal bruges til at identificere og handle på mulighederne, som skaber mest værdi og accelererer din rejse til at blive en person eller virksomhed *that really matters*.

Vigtige læringspunkter

- Hvad det vil sige "to matter".
- Guide (tre trin) til at blive en virksomhed *that matters*.
- Hvordan man gennem hårdt arbejde kan genfinde sig selv i stedet for at arbejde hårdt på dét man altid har gjort.
- Hvordan man gør "thought leadership" til en livsstil.



Om forfatteren: Peter Sheahan er stifter og CEO hos Karrikins Group. Han er internationalt anerkendt for sin innovative forretningstænkning, som han bruger til at rådgive ledere fra b.la. Microsoft, IBM, AT&T og Wells Fargo. Julie Williamson er Vice President for forskning hos Karrikins Group. Hun har flere års erfaring som ledelseskonsulent samt en Ph.d.

Summary

Forbrugerne vil købe produkter fra virksomheder *that matters*. Arbejdsstyrken vil arbejde for virksomheder *that matters*. For at blive det åbenlyse valg – en virksomhed *that matters* – skal du kontinuerligt og konsekvent skabe produkter, services eller resultater, som er mere værdsatte end konkurrenternes. I takt med, at tiden forandrer definitionen af værdi, skal du også have evnen til selv at tilpasse dig og skabe værdifulde produkter, som går ud over det dine konkurrenter evner.

Så hvordan formår nogle virksomheder at være det åbenlyse valg år efter år? Hvad, hvor og hvordan? Hvad kræver det at skabe mere værdi? Hvor finder jeg mulighederne for at skabe mere værdi? Hvordan skaber jeg de fornødne kompetencer, som kan levere værdien år efter år?

Her er guiden:

- **Trin 1:** Skab et *elevated perspective* (perspektiv) ved at definere, lære og dele din *edge of disruption* med andre.
- **Trin 2:** Brug dit perspektiv til at bygge troværdighed og få adgang til at udvikle *elevated relationships* (forhold).
- **Trin 3:** Følg dine kunder og forbind punkterne mellem disruption og muligheder, og du vil få den fornødne forståelse og indflydelse til at skabe *elevated impact* (indflydelse).

TRIN 1: ELEVATED PERSPECTIVE

For forbrugerne er der ting, som betyder noget, og så er der ting, der **virkelig** betyder noget. Din edge of disruption betyder eksempelvis **virkelig** noget.

Define: Discover Your Edge of Disruption

At definere din edge of disruption drives af spørgsmålet "hvilke problemer er vi unikt positioneret til at løse med en skalerbar løsning?". Det handler om at kigge på fremtiden og fastsætte, hvor virksomhedens kompetencer unikt positionerer netop jer til at udnytte og drage fordel af fremtidige forandringer. Det handler om at udvikle et unikt perspektiv på forstyrrelserne (disruption), som forandringerne vil bringe med sig.

Brug herefter perspektivet til at videregive meningsfuld indsigt til dem, som du ønsker at påvirke mest. Det eneste krav er, at din edge of disruption skal skabe markeds-mæssig værdi: den skal påvirke dine kunder, eller dine kunders kunder.

Virksomheder, som har formået at få succes på kanten af disruption har tre ting til fælles. Dem skal du forstå, hvis du ønsker at blive det åbenlyse valg på markedet.

1. Hav modet til at udfordre antagelser og formodninger

Dette er en forudsætning, når du påbegynder rejsen mod at definere din edge of disruption – at udfordre antagelserne, som er dybt rod-fæstet i industrien; antagelser om, hvordan man tjener penge og leverer værdi. Du må ud af komfortzonen og det vanlige miljø, og være villig til at give fantasien frit spil. Det er forudsætningen for at forstå dine muligheder.

Skriv de fem mest uigenkaldelige sandheder om, hvordan I driver forretning ned. Sandheder, som, hvis du skal være helt ærligt, måske står i vejen for muligheder: muligheder, der for virksomheden og konkurrenter i samme industri gemmer sig lige for øjnene af jer. Forankret i disse punkter vil vejen til din edge of disruption befinde sig – idéerne, som på overfladen er for kostbare at udfordre, er præcis dem, som du skal undersøge.

2. Tag et optimistisk standpunkt

At finde din edge of disruption handler om at stille optimistiske spørgsmål. Optimistiske spørgsmål handler om fremtidig vækst. Spørgsmål som "hvilke muligheder gemmer sig i denne forandring i samfundet?" og "hvordan kommer vi på forkant med forandring og profitere af first-mover fordelene?". Hvis du er optimistisk om, at fremtidens muligheder er bedre end nutidens, vil du automatisk bevæge dig hen mod fremtiden – også selvom nutiden er profitabel.

3. Udforsk de ubesvarede spørgsmål

Du skal have en umættelig lyst til at udforske de ubesvarede spørgsmål, som berører industrien, virksomheden, teamet eller kunderne. Dette skal være drevet af lysten til altid at vide, hvad der foregår i den omkringliggende verden; herunder de muligheder, som løbende viser sig. Dette tvinger dig til at være på udkig efter den næste mulighed – at skubbe på for at opdage, hvordan du kan skabe mere værdi for dine kunder ved at lave innovative løsninger på problemer, som virkelig betyder noget for kunderne. Ubesvarede spørgsmål, som er værd at undersøge starter typisk med tanker som: "hvad nu hvis..." eller "hvor kan vi udover..." eller "hvordan kan vi ellers..."

Learn: Establish Your Point of View

Tag en chance og tænk den igennem to gange. Hvilke smarte risici kan du løbe for at komme til at betyde mere for dine eksterne kunder og interne interessenter?

Co-creation med dine kunder og dit marked

Engager dine kunder og dit marked i skabelsen – både definitionen og udøvelsen af din disruption. Det skaber enorm respekt og loyalitet for dine evne til at involvere folk i stimulerende aktiviteter. Hertil skader det heller ikke, at mennesker generelt har nemmere ved at acceptere løsninger, som de selv har hjulpet til med at skabe. Samarbejde skaber værdi for alle; dig selv, dine kunder, dine konkurrenter, deres kunder og den overordnede industri, hvilket alt sammen er godt for dig.

Gå fra idéer til viden

Idéer opstår mens du sover, under mødet eller midt i frokosten. Udfordringen er at omsætte idéerne til reel viden og værdi. Denne viden opstår, når idéerne afprøves i virkelige situationer, så de underliggende antagelser om selve idéen kan testes og afprøves i praksis. Virksomheder, der er dedikerede til at bidrage til og skabe disruption er besat af denne type viden. Ved at teste deres idéer, inkluderer de markedet og kunderne: de får flere inputs og tager smarte risici. Virksomheder, som virkelig betyder noget, evner dette. Dette skal være en del af virksomhedens DNA.

Når dine kunder kan se, at du ikke kun beskæftiger dig med gårsdagens nyheder, men at du faktisk udforsker, definerer og skaber morgendagens nyheder, vil de engagere sig mere i din virksomhed – enten som partner, kunde eller i en anden rolle. De vil selv finde deres egen edge of disruption. Dette vil løfte dig væk fra trivielle positioneringskampe, som præger mange industrier.

For at udnytte og bruge dit perspektiv (trin 1) til at forbedre dine forhold (trin 2), må du skabe en platform, hvorigennem du kan dele din viden. Du skal være kendt for din viden – og være bevidst om, hvad du ved.

Share: Be Know for What You Know

Virksomheder *that matters* tager dét ekstra skridt for at blive markedsledende i deres respektive industrier. Når det kommer til lederskab, content marketing, at anvende perspektivet og manifestere sin viden, tror disse virksomheder på fire fundamentale ting, som adskiller dem fra mængden.

Del, del og del noget mere!

Elevated perspective handler ikke blot om det du ved og det du ser. Det handler om, hvordan dit perspektiv bearbejdes af dine kunder, dine virksomhedsenheder, din industri og dine konkurrenter. Det handler om at være kendt for dét du ved. Dem, som deler meget, får også meget igen. At skabe værdi sker på din edge of disruption. Hvis du deler din viden fra kanten af disruption vil det føre til stærkere forhold (trin 2 – *elevated relationships*) og indflydelse (trin 3 – *elevated impact*).

Kvalitet: fokuser på værdi, ikke volumen

Virksomheder *that matters* ved, at kvantitet ikke er lig med kvalitet. Med andre ord er mængde ikke lig med værdi: værdi er lig med værdi. Det er vigtigere, at de *rigtige* mennesker har adgang til din viden end at mange mennesker har adgang til din viden.

Vær proaktiv

Nye idéer og arbejdsgange, inklusiv dem, som opstår på din edge of disruption, vil blive mødt med skepsis – de vil dog ikke være disruptive, hvis ikke de blev mødt med skepsis. Når fremtiden truer status quo, bliver folk defensive. Det er lettere at afvise et nyt perspektiv end at tage imod det med åbne arme. Det handler om at have modet til at stå ved dit perspektiv og synliggøre din edge of disruption.

Gør "thought leadership" til en livsstil

Virksomheder *that* matters tænker... meget! At tænke og reflektere gennemsyrrer alt, hvad virksomheden gør; lige fra produktudvikling til læring. Alle ansatte er forpligtede til at reflektere over fremtiden. Gennem refleksion formår de at identificere og fokusere på den edge of disruption, som er mest betydningsfuld for dem og kunderne. Deres idéer er funderet på erfaring, data og samarbejde. Disse virksomheder er autentiske; de er modige og proaktive. De formår at stille skarpt på de antagelser, som gennemsyrrer enhver industri.

TRIN 2: ELEVATED RELATIONSHIPS

Elevated relationships sker på tre forskellige men stadig forbundne måder. Først skal du have adgang til de mennesker i markedet, som har autoritet til at sige ja og få ting til at ske i deres egen organisation. At have adgang til de rette mennesker med indflydelse kaldes "*playing high*".

Dernæst skal du skabe alliancer med folk, som i sidste ende er i kontakt med eller bruger dine produkter eller services – altså dine kunder. Disse alliancer skal konstant holde dig opdateret på kundernes behov og de mest komplekse udfordringer, som de står overfor. Dette kaldes "*engaging like you mean it*".

Til sidst skal du forbinde hele paletten – alle de interne og eksterne interessenter, som er med til at skabe disruption i din verden. Disse forbindelser bevæger sig udover de traditionelle køber/sælger-forhold og ud i et bredere økosystem. Dette kaldes "*see the whole board*".

Influence: Play High

Under det første niveau findes fem udfordringer, som du kommer til at stå overfor, når du beslutter dig for at *play high*.

1. Investér din energi i de rette mennesker

At løfte (elevate) dit perspektiv er essentielt, men i isolation skaber det ikke nok værdi til, at du bliver det åbenlyse valg i industrien. Innovativ tænkning, stor viden, forståelse og indsigt forøger sikkert dit omdømme og ry, men for at skabe den afgørende forskel, skal du udnytte dit løftede perspektiv til også at løfte og styrke dine forhold (trin 2 – elevated relationships).

Mange virksomheder sukker ofte over deres manglende evne til at nå de "rette" mennesker. Her er det vigtigt, at du er fuldstændig ærlig overfor dig selv. Hvad bruger I tid på i din virksomhed? Gør I alt, hvad I kan for at komme de steder hen, hvor jeres idealkunder er? Forventer I at fange dem på deres kontorer, eller at de kommer af sig selv? Har I mulighed for at finde nye omgivelser eller andre samtaleemner, som kan hjælpe jer til at finde de "rette" mennesker?

2. Strømlin din go-to-market approach

At transformere salgs-/marketingafdelingerne i en given organisation er ikke for sarte sjæle. Men det er absolut nødvendigt, hvis du ønsker at løfte dine forhold til kunderne og leverandørerne, samt få dit perspektiv til at arbejde for dig. Det er før set, at virksomheder har investeret i etableringen af et "løftet perspektiv", kun for at give afkald på det igen, når eksempelvis salgsafdelingen afviser perspektivet med sætningen "sådan sælger vi altså ikke her" eller "sådan har vi aldrig gjort før".

At løse komplekse udfordringer er ofte en langsommere slagsproces end normale varebaserede salgsprocesser.

Virksomheder, som opererer på kanten af disruption, og som ønsker at forandre sig, afvæbner denne modstand, holder skruen i vandet og ender med at bringe salgs- og marketingsafdelingen tættere sammen end før.

3. Lær at sige nej

Forestil dig en verden, hvor du brugte al din energi på de kunder og partnere, hvis behov du virkelig udfylder, og som virkelig er vigtige for forretningen, i stedet for at bruge oceaner af tid og energi på kunder, som i realiteten ikke skaber ret meget værdi – hverken på kort eller lang sigt. I denne verden vil du være så værdifuld for dine kunder og leverandører, at du for markant mindre (men mere motiverende) arbejde kan opnå større værdi.

Det kræver mod og klarhed at sige nej til opgaver, men det er en absolut nødvendighed, hvis du ønsker at blive det åbenlyse valg for dine kunder. Ledelsesguru Jim Collins bruger følgende tre spørgsmål som guide for arbejdet: kan vi gøre det her bedre end nogen anden konkurrent? Er vi passionerede omkring det? Vil det drive vores økonomiske motor fremad?

4. Opstil klare standarder

De mest succesfulde virksomheder anvender ikke blot strenge standarder til at sige nej til arbejde. De bruger lige så strenge standarder, når først de har taget et job – både for deres egen skyld, men også for kundens. De jagter ikke jobs – de jager partnerskaber. Et hvilken som helst job er vigtigt, men forholdet (alliancen) til kunden, eller partneren, er endnu vigtigere.

5. Vær tro mod dig selv

Du bliver nødt til at kende svaret på, hvem du ønsker at være, og hvem du ønsker at være det med. Du bliver også nødt til at fokusere hundrede procent på målet, selv når der sker forandringer i industrien, på markedet eller på kanten af disruption. Indflydelse handler ikke om, hvad en virksomhed *har*. Det handler om, hvad en virksomhed *gør*, eller hvad en virksomhed *er* – hvad er den gjort af – dens karakter.

Virksomheder accelererer deres rejse mod at blive det åbenlyse valg ved at positionere sig til at drive forretning med de rigtige kunder, og med det rigtige arbejde. De angriber udfordringerne, siger nej til forket arbejde, screener kunderne, gentænker deres go-to-market approach og de er altid tro mod sig selv.

Partner: Engage Like You Mean It

De bedste virksomheder investerer i deres forhold og alliancer. De betragter ikke deres forhold som udgifter – i stedet betragtes de som en forudsætning for at kunne skabe værdi. For at kunne identificere og eksekvere på de muligheder, som findes på kanten af disruption, har man brug for partnerskaber og alliancer. Dem skaber du på to måder:

1. Skab intimitet og forståelse

Virksomheder *that matters* engagerer sig i partnerskaber med andre gennem gensidig forståelse og intimitet. Forholdet er dybere end blot transaktioner, og forholdets helbred er ikke bestemt af størrelsen på fortidens transaktioner. Det handler om ikke kun at mødes på dit territorie og på dine vilkår. Stil dig selv spørgsmålene om, hvordan du kan indgå i dybere forhold med dine kunder og leverandører.

2. Konverter viden til handling

Hvis du virkelig ønsker at betyde noget for dine kunder, skal du mestre kunsten at oversætte idéer til viden, og viden til handling. Virksomheder *that matters* tager idéerne og viden fra deres løftede perspektiv, og bruger dem til at træffe bedre beslutninger, skabe nye produkter, eller håndtere aktuelle udfordringer/muligheder bedre.

For at gøre dette i praksis, har du både brug for perspektivet og forholdene (trin 1 og 2). Du skal kunne oversætte data korrekt. Hvem er dine kunder virkelig? Hvor bor de? Hvad er deres inderste mål og ønsker? Hvad frygter de?

Connect: See the Whole Board

Som i skak handler det om at se på helheden – det store billede. I skak ser man ikke isoleret på en enkelt brik eller et enkelt felt, man ser på pladen og forholdet mellem brikkerne og felterne. Man ser, hvilken påvirkning ét enkelt træk har på det samlede spil.

Virksomheder, som evner at løse de mest komplekse og presserende problemer for sine kunder, magter det netop fordi, at de formår at se det store billede. Man skal skabe partnerskaber, som bevæger sig udover det trivielle køb/sælg-forhold. Det handler om at skabe viden, som kan hjælpe dig til at identificere sammenspillet mellem de små bevægelige dele i din omverden. Det handler om ikke bare at forstå dette, men også om at kunne påvirke, hvordan de små bevægelige dele handler og relaterer til hinanden.

Det starter med, at du ser den store sammenhæng og bygger bro mellem de forskellige variabler, som eksisterer i den store sammenhæng. Herefter skal du se og forstå det store billede.

1. Bygge bro

Mange nystartede virksomheder eksisterer kun i 40-50 år, for derefter at smuldre indefra eller bliver udryddet grundet teknologisk eller social disruption. Virksomheder på det amerikanske S&P500 indeks overlever i gennemsnit 15 år i dag (tidligere 50 år).

De virksomheder, som formår at overleve i hundrede år og stadig være relevante, er dem med evnerne til virkelig at se verden som den er, og konstant tilpasse sig ved at bygge bro mellem deres viden og tidens udvikling.

2. Forstå det store billede

At løfte dine forhold handler om at have et mere sofistikeret og omfattende syn/forståelse for den samlede markedsplads. Det handler om at eksekvere, og det handler om forhold. Det handler om at vide, hvordan spiller A's handlinger påvirker spiller B, C, og D. Du skal forstå meget mere end den simple snak om transaktioner og køber/sælger-forholdet. Du skal se og forstå det samlede økosystem af forskellige interessenter, deres produkter, services, ønsker, behov og brug. På denne måde, får du også øget din indflydelse.

Trin 3: Elevated Impact

Elevated impacts forekommer, når virksomheden leverer de mest værdsatte og værdifulde løsninger til forskellige forretningsområder og forskellige interessenter.

Leap: Be the Disrupter

At arbejde på den samme måde som altid – indenfor det samme område som altid – giver muligvis et fornuftigt afkast. Men at udføre det hårde arbejde, der kræves for at genopfinde sig

selv, og finde nye måder at drive forretning på, er det, som i sidste ende løfter din indflydelse (elevated impact).

Det er det hårdeste trin, og samtidig det trin, som kræver mest dedikation og forpligtelse for at blive det åbenlyse valg – at komme til at *matter*.

Tre specifikke områder karakteriserer arbejdet hos de virksomheder, der er lykkedes med at tage dette skridt.

1. Fokusér på udfald

For mange ledere ser ikke de muligheder, som ofte viser sig for øjnene af dem. De er så fokuserede på at lede produktionen af de produkter eller services, som altid har været kendetegnene for virksomheden. De glemmer at stoppe op og fokusere på, hvad det egentlig er, at deres kunder i virkeligheden ønsker. Hvilken branche er vi i virkeligheden en del af? Hvilke mål jagter vores kunder i virkeligheden?

Ved at fokusere på spørgsmål som disse, vil du kunne strømline dine investeringer og fokus, så du undgår at holde fast i forretningsmodeller, som faktisk ikke længere bringer meget værdi. Du vil i stedet få forudsætningerne til at blive en disrupter – ved at fokusere på fremtidens løsninger, og ikke holde fast i traditionelle forretningsmodeller.

2. Frygt ikke kompleksitet

Da Angela Ahrendts blev udnævnt til CEO for Burberry i 2006, blev hun spurgt, hvem Burberrys største konkurrent var. Gucci? Louis Vuitton? Svaret var noget helt andet: "Burberry online". På nettet kunne forbrugere købe tøj fra Burberry til 25 procents lavere priser hos diverse e-tailors.

Under Ahrendts lederskab blev Burberry nødt til at konfrontere denne store, komplekse trussel: hvordan kan Burberry få flere betalende kunder i de fysiske butikker, fremfor at de handler på nettet?

Burberrys edge of disruption blev at tage det bedste fra de to verdener og integrere dem i en stor in-store experience. Man begyndte med at genopfinde butikkens fysiske lokaler, hvor man kombinerede alt fra mode til historie og musik. Man kombinerede Burberrys omfattende viden om sine kunder med avanceret teknologi og software, man uddannede personale og investerede derudover en stor mængde penge og tid i projektet.

Seks år – og cirka 300.000 mandetimer senere – åbnede Burberry de nye butikker, som dannede rammerne for nye digitale oplevelser. Ahrendts indkapslede butikkernes åbning med ordene: "*walking through the doors is just like walking into our website*".

3. Skab organisatorisk alignment

Store forandringer fejler altid, hvis ikke der hersker alignment i organisationen eller mellem forskellige grupper af interessenter. Kig på omverdenen og overvej, hvordan du kan gøre ting anderledes. Hvilken indflydelse har du på din del af verden?

Forfatterne mener, at der findes en forandringsmulighed i enhver afdeling af din virksomhed, hvis du virkelig overvejer, hvordan du kan skabe mere værdi og komme til at *matter* – du skal bare finde muligheden.

For at løfte din indflydelse, skal du konfrontere din edge of disruption og træde ud i kompleksiteten. Tag andre med derud – dine medarbejdere, kunder eller andre interessenter – tag derud og find den næste mulighed.

LIVE: Answer the Call

Når alt kommer til alt, er dine medarbejdere, leverandører og kunder kun mennesker; mennesker, som søger et højere formål; mennesker, som ønsker at efterlade et eftermæle; og mennesker, som ønsker at se en større mening med deres gerninger på jorden end finansielle gevinster. Dette kalder forfatterne "*answering the call*", og det handler i sagens natur om at træffe beslutninger, ikke bare for at få indflydelse, men for at have en positiv indflydelse på din organisation, dine kunder eller det samlede samfund.

De bedste virksomheder tager deres perspektiv (trin 1), forhold (trin 2), og indflydelse (trin 3) og bruger dem til at skabe en ny dagsorden, som virkelig betyder noget for dem, deres kunder, og det bredere samfund. De udfører arbejde *that matters*, og de har indflydelse *that matters*.

Et af de bedste eksempler på en sådan virksomhed er CVS Health. Deres rejse gjorde, at virksomheden på den korte bane tabte penge, men gevinsterne på lang sigt viste sig meget mere værdifulde.

Ledelsen tog en utrolig modig beslutning, da de en septemberdag i 2014 annoncerede, at CVS butikker over hele USA blev ryddet for alle tobaksprodukter (en stor post, som vejede tungt på virksomhedens omsætning). I stedet blev skilte sat op med teksten:

"We quit tobacco. Ask a trained pharmacist or nurse practitioner to help you quit, too."

Samtidig lancerede CVS en serie af produkter og services, som havde til formål at hjælpe rygere til rygestop. At løfte din indflydelse handler ikke kun om hårdt arbejde; det handler også om at udføre det rigtige arbejde. Virksomheder, som virkelig betyder noget, betragter deres industris udfordringer og samfunds udfordringer som deres egne udfordringer. De tager ansvar. For hvis ikke os, hvem så? Og hvis ikke nu, hvornår så?

Disse virksomheder er villige til at tage ejerskab og indtage en unik rolle, og de er villige til at investere tid, penge og energi i rollen. De ser sig selv som en social aktør.

Hvis du først formår at løfte din indflydelse – og *matter* – vil du opleve, at du får lyst til at gøre det igen og igen. Du vil aktivt søge at finde din næste edge of disruption, og du vil aktivt opbygge din organisation til at understøtte rejsen. Det vil blive en del af din kultur at gå ud i kompleksiteten og lære, dele og forøge din indflydelse.

Anvendelse af bogens pointer i praksis

Matter er en god bog til at sætte gang i refleksionsorganet. Det er en forholdsvis abstrakt bog, som opstiller en kort guide til, hvordan du og din virksomhed kan positionere jer stærkere end før. Guiden kan være vanskelig at overføre direkte fra bog til virkelighed, da der ikke gives et hav af råd til, hvordan eksekveringen af de tre trin i praksis bør foregå.

DOG skal det siges, at *Matter* ikke er en dårlig eller uinteressant bog, den har stadig kvaliteter. Specielt har den i sine tre trin – på trods af manglende eksekveringsråd – formået at samle og præsentere en lang række centrale pointer fra andre bøger vi anbefaler hos Business Institute.

Hvis du tidligere har læst bøger som *The Opposable Mind* og *Sense and Respond*, og hvis du er bekendt med tankerne bag begrebet "ecosystems" og "shared value", så vil du i *Matter* kunne nikke genkendende til, hvor en stor del af bogens argumentation finder sine rødder.

Matter formår at sælge det vigtige fra tankerne bag *Sense and Respond* – nemlig kontinuerlig, ærlig og konstant feedback mellem virksomhed og kunde, og bag *The Opposable Mind*, hvor udfordring af status quo og evnen til at sammenholde to modstridende idéer og kombinere dem til én komplet løsning er central. Ligeledes præsenteres idéerne om økosystemer, hvor interessenter – både interne og eksterne – samarbejder på tværs af industri- og markedsgrænser og sammen skaber merværdi for hinanden: alle vinder.