



BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatteren

SIDE 3

Summary

SIDE 7

Anvendelse af bogens
pointer

THE END OF COMPETITIVE ADVANTAGE

INTRODUKTION TIL BOGEN

Bogen tager dig med på en rejse gennem de mest centrale strategiparadigmer, som er struktureret indenfor følgende temaer/kapitler i bogen:

- Løbende re-konfigurering, kapitel 2
- Sund uenighed, kapitel 3
- Brug af ressourceallokering til at sikre fremdrift, kapitel 4
- Etablering af innovationsfærdigheder, kapitel 5
- Lederskab og mindset, kapitel 6
- Personlig tilgang til forbigående konkurrencefordele, kapitel 7

Såfremt du ønsker mere inspiration til virksomheder, som har bevist, at de kan håndtere de enkelte paradigmer, så er bogen i alle kapitler krydret med konkrete eksempler. Som bogen beskriver, er der sket et strategiskifte fra Michael Porters langvarige/vedvarende konkurrencefordele til begrebet forbigående konkurrencefordele, fordi markedspladsen rammes af øget turbulens. Samtidig er bogen en strategisk brobygger mellem de traditionelle former for strategisk tænkning, baseret på Michael Porters tanker i 1980'erne og Prahalad og Hamel's kompetencetænkning i 1990'erne. Senere præsenterer professor Clayton Christensen en nyere tænkning om nedbrydelig innovation, som er startskuddet for det efterfølgende strategiske paradigme, hvori Blue Ocean Strategy, der sigter mod det konkurrencefri marked, tager udgangspunkt.

Vigtige læringspunkter

- Fokus på alle faser i skabelsen af forbigående konkurrencefordele
- Ambition hos ledelsen og i strategien
- Selvførelse, identitet, virksomhedskultur
- Mål- og driftsfokus kombineret med udvikling
- Fokus på strategi og lederskab
- Stabile eksterne relationer med økosystemet
- Adræthed:
 - Fordring er en normal del af dagligdagen
 - Hurtig budgettering
 - Fleksibilitet
 - Innovation er normen
 - Har en lean startup tankegang i at undersøge mulighederne
- Tidlige advarsler om nedgang – hvad ser vi efter:
 - Næste generation er præget af meget små brugerforbedringer
 - Produktet bliver generisk og har svært ved at adskille sig
 - Væksten i salget stagnerer eller falder
 - Hvem foretager beslutning om exit og hvordan skal det foregå?
- Innovation – Fokus på opdagelsesfasen
 - Klare roller og ansvarsfordeling
 - Governancemodell, som har fokus på innovation
 - Praktiske markedsforsøg baseret på lean startup
 - Følg DIA modellen
 - Ledelsesengagement
 - Hastighed er bedre end langsom og præcis



Om forfatteren: Rita G. McGrath

professor på Columbia Business School. I 2013 blev hun kåret som verdens mest indflydelsesrige ledelsestænker indenfor strategi, med afsæt i bogen "The End of Competitive Advantage" og hun blev ranket som nr. 6 på listen over verdens 50 vigtigste ledelsestænkere af Thinkers50. Rita McGrath er desuden forfatter til bøgerne: Entrepreneurial Mindset, Market Busters – 40 Strategic Moves that drive Exceptional Business Growth og Discovery Driven Growth

Summary

Gennem hele bogen illustreres en lang række strategiparadigmer, som netop udløses af transformationen fra vedvarende konkurrencefordele til forbigående konkurrencefordele.

I første del af bogen stilles tre grundlæggende spørgsmål:

- Hvor konkurrerer man? I en industri eller i en arena?
- Hvordan konkurrerer man?
- Hvordan vinder man?

HVOR KONKURRERER MAN?

I 1980'ernes Michael Porter tænkning arbejdede man i sit udgangspunkt med at definere branchen og dermed hvem det er, man konkurrerer med. Denne tilgang giver efter Rita McGrath en meget snæver konkurrencesituation, da man udelukkende kigger på et statisk billede af hvem ens konkurrenter er. Det betyder, at man, som virksomhed, kan blive blind overfor brancheglidninger, men også overfor branchekonvergens (at brancher smelter sammen som f.eks. ved smartphones, som i dag repræsenterer en lang række brancher, som i gamle dage var industrier).

De succesfulde virksomheder ser markedet som en arena, i stedet for en industri. Begrebet arena har sit afsæt i kundens behov og giver dermed virksomheden et mere dynamisk og bredt markedssigte. Denne definition tager sit udspring i, at man, som virksomhedsleder, har en dynamisk markedssindsigt, hvor man hele tiden har fokus på kundens værdiskabelse /problemløsning.

	Industriperspektiv	Arenaperspektiv
Mål	Postitionsfordele	Eobre territorium
Succeskriterier	Markedsandel	Andel af de potentielle muligheder
Største trussel	Konkurrencekræfterne i branchen flytter sig	Industrien flytter sig – nedbrydning af eksisterende forretningsmodel
Def. Kundesegment	Demografi eller geografi	Forbrugeradfærd
Nøglekræfter	Sammenligning af pris, kvalitet m.v.	"Jobs to be done" i den totale kundeoplevelse
Sandsynlig opkøbsadfærd	Konsolidering i industrien eller diversifikation	På udkig efter nye kompetencer – gerne i andre brancher

McGrath, R. (2013). The End of Competitive Advantage, s. 12.

HVORDAN KONKURRERER MAN?

Rita McGrath arbejder bevidst med, at vi, som virksomhedsledere, er styret af vores formodninger.

I bogen arbejdes der med formodningen om, at markedspladsen er under stor forandring. Konsekvensen af dette er en formodning om, at en virksomheds konkurrencefordele altid er forbigående. Netop den præmis gør, at man som virksomhedsleder altid har fokus på:

- Udviklingen i de nuværende konkurrencefordele
- Hvad skal være den næste konkurrencefordel for virksomheden?

HVORDAN VINDER MAN?

For at kunne vinde på den nye markedsplads, kræver det et nyt mindset hos virksomhederne og deres ledere. At gå fra fokus på vedvarende konkurrencefordele til forbigående konkurrencefordele kræver et strategisk paradigmeskifte i virksomhederne. Til at kunne håndtere og identificere relevante paradigmer anviser Rita McGrath rammerne for en ny tilgang til strategi.

Bogen giver ingen svar, men derimod masser af inspiration til at få sat tingene i det rigtige perspektiv – så man i egen virksomhed kan skabe de rette linjer for strategiarbejdet. Dette kan bl.a. gøres via selvevalueringen på side 25, som indeholder en lang række paradigmer, hvor der er fokus på at gå fra "langvarige konkurrencefordele" til "forbigående konkurrencefordele". Her kan man score sin egen virksomhed på en skala fra 1 til 7, hvor 1 er helt ovre i "langvarige konkurrencefordele" til 7, hvor man er i mindsettet "forbigående konkurrencefordele".

SELVEVALUERINGEN HAR FOKUS PÅ NEDENSTÅENDE 14 UDSAGN:

Fokus på forlængelse af eksisterende konkurrencefordele	Evner at afdække forbigående konkurrencefordele
Budget, mennesker og andre ressourcer bliver i høj grad styret af ledelsen i etablerede virksomheder	Kapacitetsbegrænsede ressourcer bliver styret af en separat gruppe udvalgt af ledelsen
Vi ønsker at forlænge levetiden på etablerede konkurrencefordele, hvis det er muligt	Vi bevæger os tidligt væk fra etablerede konkurrencefordele, med henblik på at påbegynde noget nyt
Vi har ikke en systematisk tilgang til at udfase et forretningsområde	Vi har en systematisk tilgang til at udfase et forretningsområde
At udfase en konkurrencefordele er oftest problematisk og smertelig	At udfase konkurrencefordele er en del af den normale forretningsgang
Vi forsøger at undgå fejl, selv i omskiftelige situationer	Vi anerkender at fejl er uundgåelige og forsøger at lære af dem
Vi budgetterer et år frem i tiden, eller længere	Vi budgetterer ofte, enten pr. kvartal eller løbende
Vi holder os til formulerede planer	Vi er komfortable med at ændre vores planer, idet nye informationer bliver tilgængelige.
Vi fokuserer på optimering i vores tilgang til udnyttelse af aktiver	Vi fokuserer på fleksibilitet i vores tilgang til udnyttelse af aktiver

Innovation kommer og går	Innovation er systematisk og planlagt – en kerneproces for os
Det er svært at tage ressourcer fra et succesfuldt forretningsområde, for at finansiere mere ukendte muligheder	Det er normalt at tage ressourcer fra et succesfuldt forretningsområde, for at finansiere ukendte muligheder
Vi vægter analyse over eksperimentering	Vi vægter eksperimentering over analyse
Det er ikke nemt at være oprigtig og ærlig overfor ledelsen, når noget går galt	Det er nemt at være oprigtig og ærlig overfor ledelsen, når noget går galt

McGrath, R. (2013). The End of Competitive Advantage, s. 25.

LØBENDE RE-KONFIGURERING, KAPITEL 2

I kapitel 2 fokuseres der på nedenstående paradigmeskift, som har fokus på virksomhedens evne til / manglende evne til, at kunne håndtere en mere dynamisk tilgang til at genopfinde sig selv eller som Rita McGrath betegner det; virksomhedens evne til fortløbende at arbejde med egen re-konfigurering.

Fra	Til
Ekstreme nedskæringer og omstrukturering	Kontinuerlig transformering og forandring
Mængde af indsatser er størst i udforsker fasen	Mængden af indsatser er ligevægtig i all
Stabilitet eller dynamik, alene	Stabilitet kombineret med dynamik
Snævert definerede arbejdsroller og ansvarsfordeling	Fleksibilitet ved allokering af talentmasse
Stabil vision, ensartet udførelse	Stabil vision, variation i udførelse

McGrath, R. (2013). The End of Competitive Advantage, s. 28

SUND UENIGHED, KAPITEL 3

I kapitel 3 fokuseres der på nedenstående paradigmeskift, som har fokus på virksomhedens evne til / manglende evne til, at kunne håndtere en løbende forskellighed i organisationen, som kilde til fornyelse eller som Rita McGrath betegner det; virksomhedens evne til fortløbende at beskæftige sig med sund uenighed.

Fra	Til
At forsvare konkurrencefordele til den bitre ende	At udfase konkurrencefordele jævnlige, formelt og systematisk
At udfase konkurrencefordele betragtes som strategisk uønsket	Fokus på at tilegne sig læring fra udfasning af konkurrencefordele
Udfasning af konkurrencefordele forekommer pludseligt og med stor dramatik	Udfasning af konkurrencefordele forekommer i en lind strøm
Fokus på saglig fakta	Fokus på tidlige, subjektive advarsler

McGrath, R. (2013). The End of Competitive Advantage, s. 54.

BRUG AF RESSOURCEALLOKERING TIL AT SIKRE FREMDRIFT, KAPITEL 4

I kapitel 4 fokuseres der på nedenstående paradigmeskift, som har fokus på virksomhedens evne til / manglende evne til, at allokere de rigtige ressourcer til opgaven for at skabe grundlaget for fremdrift.

Fra	Til
Ressourcer holdes som gidsel i forskellige forretningsenheder	Ressourcer styres centralt af ledelsen
At presse muligheder ned i den eksisterende struktur	At tilrettelægge omkring muligheder
Forsøger at forlænge aktivers levetid så længe som muligt	Aggressiv og proaktiv afsked med forældede aktiver
Skrapværdi	Aktivets værdi
Styret af økonomi	Styret af muligheder- variable omkostninger, fleksible investeringer
Investerings intensive strategiske initiativer	Sparsommelighed, sparsommelighed, sparsommelighed
Ejerskab er essentielt	Tilgængelighed er essentielt
Byg det selv	Udnyt eksterne ressourcer

McGrath, R. (2013). The End of Competitive Advantage, s. 77.

ETABLERING AF INNOVATIONSFÆRDIGHEDER, KAPITEL 5

I kapitel 5 fokuseres der på nedenstående paradigmeskift, som har fokus på virksomhedens evne til / manglende evne til at arbejde systematisk med sin kunnen indenfor innovation.

Fra	Til
Innovation er kortvarig og sporadisk	Innovation er en konstant, systematisk proces
Ledelse og budgettering udføres på samme måde i hele virksomheden	Ledelse og budgettering for innovation er en separat proces
Ressourcer allokeres primært til udnyttelse	En balanceret port folio af tiltag, som støtter kernen i virksomheden, nye platforme og investerer i nye muligheder
Folk arbejder med innovation ved siden af dagjobbet	Ressourcer dedikeres til innovationsaktiviteter
Formodninger testes ikke: relativt lidt læring	Formodninger testes løbende: læring bidrager til en forbedret beslutningsproces
Fejl diskuteres ikke og undgås helst	Fejl giver erfaring, og er derfor tilskyndet
Fokus på at planlægge	Fokus på at eksperimentere
Begynd med vores tilbud og innover for at udvide til nye områder	Begynd med vores kunder og innover for at hjælpe dem med at løse deres problemer

McGrath, R. (2013). The End of Competitive Advantage, s. 102.

LEDERSKAB OG MINDSET, KAPITEL 6

I kapitel 6 fokuseres der på nedenstående paradigmeskift, som har fokus på virksomhedens evne til / manglende evne til at skabe det ønskværdige lederskab samt det fremsynede forandringssindset.

Fra	Til
Formodning om, at eksisterende konkurrencefordele vil vare ved	Formodning om, at eksisterende konkurrencefordele vil komme under pres

Samtaler, som forstærker eksisterende perspektiver	Samtaler, som åbent stiller spørgsmålstejn ved tingenes tilstand
Relativt få og ens tænkende mennesker involveret i strategiske processer	Flere mennesker med forskellig baggrund involveret i strategiske processer
Langsom men præcis	Hurtig og nogenlunde korrekt
Fokus på forudsigelser	Fokus på opdagelse
Fokus på nutidsværdi	Fokus på muligheder
Søge bekræftelse	Søge afkræftelse
Fokus på intern optimering	Aggressivt fokus på den eksterne verden
Dygtige medarbejdere løser problemer	Dygtige medarbejdere identificerer og griber nye muligheder
Forbliver på same kurs	Støtter kontinuerlige kursændringer
Accepterer en fejlagtig kurs	Komme tilbage på ret kurs – hurtigt

McGrath, R. (2013). The End of Competitive Advantage, s. 136.

PERSONLIG TILGANG TIL FORBIGÅENDE KONKURRENCEFORDELE, KAPITEL 7

I kapitel 7 fokuseres der på nedenstående paradigmeskift, som har fokus på individets/medarbejderens evne til / manglende evne til at kunne navigere i et turbulent virksomhedsmiljø præget af forbigående konkurrencefordele.

Fra	Til
Organisatoriske systemer	Individuelle kompetencer
Et ensartet karriereforløb	En række varierede opgaver
Hierarkier og grupper	Individuelle superstjerner
Sporadisk jobsøgning	Permanent karriere kampagne
Karriere styret af organisationen	Karriere styret af individet

McGrath, R. (2013). The End of Competitive Advantage, s. 162.

Anvendelse af bogens pointer

I et lederspæktiv er "The End of Competitive Advantage" en globalt orienteret "Must Read Book", idet bogen på en klar og struktureret måde giver indsigt i de tidsaktuelle strategiparadigmer. Dermed giver bogen et strategisk fokus, som sikrer indsigt i og forståelse for, hvilke strategiske paradigmer ens egen virksomhed står over for.

Det er netop i krydsfeltet mellem den traditionelle og den innovative strategitænkning Rita McGrath's bog findes, og giver inspiration til systematisk at arbejde med og identificere relevante strategiske paradigmer fra vedvarende til forbigående konkurrencefordele. Nogle af de eksempler, der gives i bogen, er evnen til at gå fra langtidsbudgettering til cyklisk budgettering, fra fastholdelse af planer til ændring af planer (når omgivelserne kræver det), fra fastholdelse af konkurrencefordele til lagring af gamle konkurrencefordele til opbygning af nye.

Som leder opdager man først meget sent disse paradigmeskift.

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 paradigmeskift din virksomhed står over for. Med afsæt i bogen, kan du systematisk fokusere på, hvad du skal have øje for, i arbejdet med systematisk at sikre en hensigtsmæssig strategisk transformation af din virksomhed.

Bogen er på 184 sider, og er velskrevet.

På side 25 i bogen findes en strategisk selvevaluering, som du, enten alene eller sammen med din ledergruppe, kan benytte for at identificere relevante strategiske paradigmer i jeres virksomhed.

Når I har indkredset relevante paradigmer, kan I systematisk bruge bogen til at få inspiration til, hvorledes udvalgte virksomheder har arbejdet med dette. Denne inspiration kan dermed anvendes Book Skim, The End of Competitive Advantage, version 3, 30.01.19, AC

Side 10

til, i egen virksomhed, at igangsætte strategiske initiativer, der er præget af ønsket om opdagelse, ny læring og eksperimenter.

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.