

## En generisk vinderstrategi.

Af  
FLEMMING POULFELT  
Professor & Prodekan Institut for Ledelse, Politik  
& Filosofi, CBS

---

I de senere år er der kommet en række nye og interessante bøger på markedet inden for strategiområdet, som alle forsøger at sætte dagsordenen for, hvordan succesfulde virksomheder tænker og eksekverer strategi. Et eksempel er bogen »Blue Ocean Strategy«, som hævder, at det er muligt at udvikle en markedsposition, hvor konkurrence kan betragtes som et irrelevant fænomen – en antagelse som i høj grad kan udfordres i en tid, hvor de fleste markeder er kendetegnet ved »hyperkonkurrence«.

Et andet eksempel er bogen Breakout Strategy med undertitlen Meeting the Challenge of Double-Digit Growth, som netop er blevet publiceret. Bogen er blevet til på baggrund af analyser af forskellige virksomheders succesfulde strategiske ageren inden for et bredt spektrum af brancher som f.eks. informationsteknologi, detailhandel, luftfart og bilindustrien. Og i bogen illustreres det, hvordan konkrete virksomheder som Google, Dell, Samsung, Ikea og Disney har været i stand til at »bryde lydmuren« i deres respektive industrier og herigennem har skabt sig en anderledes position i markedet.

Bogen fremhæver tre overordnede kendetegn ved de succesfulde virksomheder. Ikke overraskende – og som det første – fremhæves det, at virksomheder, der på succesfuld vis har formået at sætte nye standarder, eksekverer en enkel strategi. Denne erkendelse svarer til konklusionen fra flere andre analyser på strategiområdet, hvor begreber som »enkelthed« og »eksekvering« har været i højsædet. Konkret peges der i bogen på, at de succesfulde virksomheder er kendetegnede ved en enkel og forståelig »value proposition«, som så er understøttet af robuste og velunderbyggede forretningsmodeller.

### Strategi fra A-Z

En andet element, som fremhæves som grunden til virksomheders succes, er deres evne til at tænke strategi igennem fra A-Z. Således er der en klar og konsistent sammenhæng hele vejen

igennem fra mission til den konkrete eksekvering af specifikke aktiviteter.

Et tredje aspekt ved de hurtigvoksende og succesfulde virksomheder er deres dybe indsigt i industrien og deres evne til at læse udviklingen både eksternt og internt. Det fremhæves også, at en del af virksomhederne har haft deres adm. direktør i mange år, og at disse – qua deres indsigt, engagement og kundeforståelse – har haft mulighed for ny og anderledes værdiskabelse. Dog fremhæves dette ikke som en nødvendig forudsætning. Men pointen er, at toplederens dynamik, tætte markeds- og kundeforståelse og evne til at transformere organisationen har været og er væsentlige ingredienser i virksomheders succesfulde udvikling.

### Breakout strategy

Bogen omfatter ni kapitler, som alle kauserer over de tre nævnte karakteristika, ligesom der angives en række bud på, hvordan andre virksomheder kan bruge »breakout strategy«-formlen. F. eks. anføres der fem væsentlige principper på tværs som en slags ledetråde for andre:

1. Forfølg en vision.
2. Formuler og artikuler en attraktiv »value proposition«.
3. Udvikl og forfin løbende en forretningsmodel, der kan realisere visionen.
4. Formuler en aggressiv implementeringsplan, der kan realisere strategien.
5. Opbyg commitment blandt alle interessenterne.

Som sådan ikke »ground breaking theory«, men alligevel en række sunde principper som for mange virksomheder, tilsyneladende overser eller negligerer i hverdagens travlhed. For et strategisk paradoks er, at en ledelse på den ene side bruger tid og kræfter på at sætte den strategiske dagsorden og udvikle planer, og så på den anden side tilsyneladende ikke følger disse til dørs. Dette kompenseres bogen for gennem »The Breakout Strategy Circle«, som er den rytmik, en virksomhed bør bruge som pejlemærke i dens strategiske udvikling.

### Fem typer kompetencer

At »lederskab« tillige fremhæves som et eksplicit element i denne model, er også et tegn på, at ledelse er en fundamental forudsætning for succes. Bogen afrundes derfor også i kapitel ni med et afsnit om »Breakout Leadership«, hvor budskabet er, at »breakout strategy« kræver ledelse. Der fremhæves fem typer af lederskabskompetencer: 1) De positive som visionsskabelse og inspiration, 2) De negative som at vente og at lytte, 3) De konceptuelle såsom at analysere og planlægge, 4) De kreative som at eksperimentere og spørge og 5) De relationsbaserede som kommunikation og indlevelse. Igen ikke overraskende, men alligevel nyttige at fremhæve, viser praksis.

### **For meget dr. Brown**

Der er tale om en interessant bog med mange spændende observationer og vinkler. Blot lider denne type bøger en smule af at blive en slags »Dr. Browns wonder drugs for all diseases«. Forfatterne omtaler nemlig deres strategiperspektiv som »the breakout strategy formula«. Så ud over at komme pænt rundt i den strategiske manege på deres egne præmisser savnes der en smule refleksion og kritisk stillingtagen til en række af bogens observationer og principper. F.eks. hvor ligger de kritiske elementer i bogens strategisyn? Passer det til alle virksomheder? Kan formelen bruges uanset virksomhedens situation? Og hvordan harmonerer bogens perspektiver med andre strategiopfattelser og formler på feltet? På dette område mangler bogen at blive udfoldet.

**Sidney Finkelstein, Charles Harvey & Thomas Lawton. Breakout strategy. Meeting the Challenge of Double-Digit Growth. New York. McGraw-Hill. 2007. ISBN-13 978-0-07-145231-1.**

---

Bøger til anmeldelse sendes til  
Steen Hildebrandt.  
Handelshøjskolen, Århus Universitet.  
Haslegårdsvej 10. 8210 Århus V.