

RULE BREAKING

– BRYD BRANCHENS SPILLEREGLER



UDNYT DEN EKSISTERENDE EFTERSPØRGSEL. BLIV PÅ DE KENDTE MARKEDER – DET, SOM DU KENDER SOM DIN EGEN BUKSELOMME.

SKAB DIN VÆKST VED BEVIDST AT BRYDE DE USKREVNE OG TRADITIONELLE REGLER I BRANCHEN.

TANKESÆTTET HEDDER RULE BREAKING STRATEGY, OG DER FINDES FIRE FORSKELLIGE ARKETYPISKE MÅDER AT RULE BREAKE PÅ.

LÆS HER, HVORDAN FORSKELLIGE RULE BREAKERS GÅR IMOD STRØMMEN.

Det, der skiller sig ud, får man lettere øje på. Og man husker det bedre. Det gælder også for virksomheder. Har man noget at tilbyde kunderne, som de ikke kan opleve eller få andre steder, opleves man oftest som meget mere interessant. Derfor handler det for virksomheder om at arbejde med at finde ud af, hvor og

hvordan det bedst kan svare sig at udfordre og bryde med de gældende normer i branchen. Finde frem til alternative, originale måder at tiltrække og fastholde kundernes opmærksomhed og skabe meningsfuld værdi.

Forretningsudvikling med en rule breaking dimension kan være vejen til vækst for

alle typer af virksomheder. Ny, etableret, stærk eller svag. Ved at afdække sin branches spilleregler/normer og bryde på nogle væsentlige parametre kan virksomhedens eksistens og vækst sikres. Og det kan ske i alle led af værdikæden. Fra produktion, over salg, til måden, du kommunikerer med kunderne.



STRATEGY



Arketyper

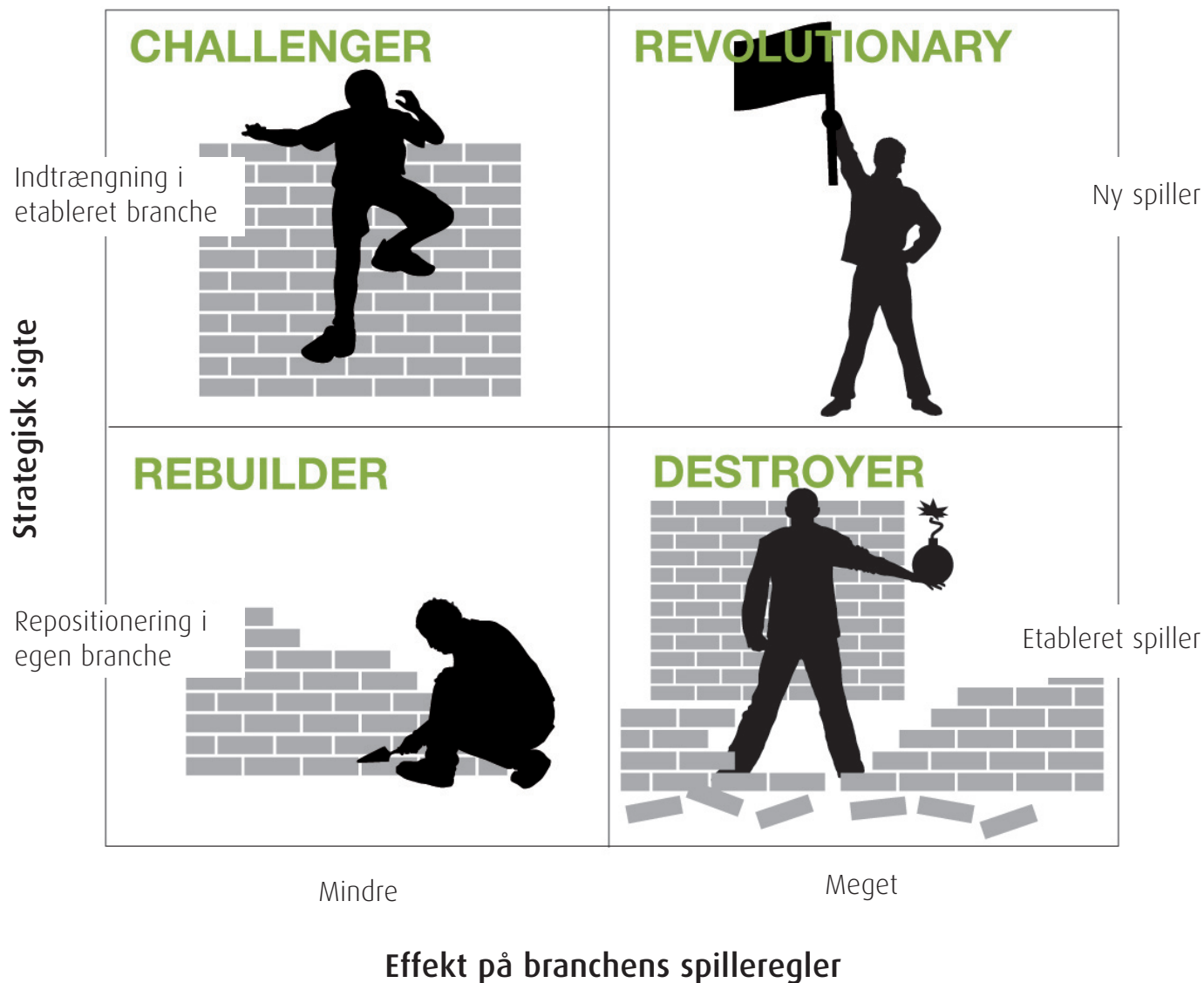
De virksomheder, der formår at bryde en branchenorm, er altid rule breakers. Men der er stor forskel på, hvor meget deres ændrede adfærd, påvirker branchen. Nogle tiltag sprænger alle kendte rammer og efterlader konkurrenterne blødende i et sønderrevet, nyt marked.

Mens andre tiltag sikrer rule breakereren forretningsmæssig succes uden at ændre særligt på magtforholdet i branchen. I begge tilfælde lykkes tiltaget ofte, fordi branchens øvrige aktører er blinde for opportune og til tider latente muligheder. Typisk overser de etablerede virksomheder, hvordan de selv kan øge

markedspotentialet markant og stiller sig tilfreds med en mindre, gradvis stigning i indtjeningen.

Arketypermatricen i figur 1 viser de fire forskellige typer rule breakers. Og i hvor stort omfang deres nytænkning og ændring af spilleregler påvirker branchen.

FIRE RULE BREAKER ARKETYPER



Matricen er forbeholdt rule breaking virksomheder. De fire arketyper/kategorier illustrerer, i hvor høj grad den rule breakende virksomhed påvirker branchen

CHALLENGER

Den nye udfordrer

Challengers er virksomheder, som trænger ind i en branche og tager en bid af markedet fra de eksisterende aktører. Her kan både være tale om nye, energiske iværksættere. Men også store, vel-etablerede virksomheder, der ønsker at positionere sig i endnu en branche. De trænger gerne igennem på markedet ved at benytte ny teknologi. Eller har en unik adfærd, som opfylder kundernes behov på en alternativ måde.

En højaktuel challenger er Prosper. Et amerikansk, online people-to-people auktionshus for låntagere og långivere. Her kan kunder, der har behov for et lån, skrive niveauet for deres lånebehov og den rentesats, de umiddelbart er klar til at betale, uploade søgeprofilen og vente på, at en potentiel långiver bider på - med sine eventuelle vilkår for at yde lånet. Uden Prosper i øvrigt blander sig i aftalen. Eller løber nogen risiko.

I princippet fungerer Prosper på fuldstændig samme måde som internettets datingbureauer. Finder du en profil, du kan lide, så skaber Prosper kontakten imellem jer. Og betalingen for servicen er et fast gebyr, som betales af både låntager og långiver.

Konceptet bryder på alle måder med den traditionelle banksektor. Faktisk er banken gjort helt overflødig her. Fornyelsen har vist sig at tiltale både privatkunder og mindre virksomheder. Hvorfor? Kunderne slipper for at skulle sidde ansigt til ansigt med en forbeholden, kriseramte bankansat, smide alle sine kort på bordet og bagefter få dommen, om man er værd at satse på. Her kan man sidde i hver sin ende af landet, aldrig møde hinanden og alligevel handle renten op og ned.

Prosper har succes. På få år har de formidlet lån for 180 millioner dollars og er på vej ind på det japanske marked. Og selvom de må betragtes som helt spæde på markedet, bør de etablerede konkurrenter alligevel holde øje med den nye

udfordrer og vurdere, hvor stor truslen er. Eller kan blive. Måske er der en revolutionary på vej?

REVOLUTIONARY

De nye succesvirksomheder

En revolutionary har taget skridtet længere. De er de nye, energiske succesvirksomheder. Det friske pust, der på kort tid får blæst de traditionelle branchenormer grundigt op i luften og får skabt et andet industrielt klima. Så de eksisterende aktører tvinges til at prøve at spejle efter nye måder at fastholde deres markedsandele på.

Skype er et fantastisk eksempel. De gav telebranchen en ordentlig kæberasler. Med tanke på telefonikundernes evige klagesang over for høje telefoniregninger satte de to iværksættere Janus Friis og Niklas Zennström sig for at skabe et skift fra betalingstelefon til gratis internettelefoni. Hvor brugere over hele verden gratis kunne ringe til hinanden.

Skype gik i luften med en fuldstændig enkel hjemmeside. Med sit budskab formidlet i et direkte sprog uden dikkedarer, som alle forstod. Helt modsat telebranchens normalt slørede kommunikationsstil. Og revolutionerede branchen. En måned efter lanceringen var der brugere i mere end 150 lande! Kunderne søger selv for reklame og distribution af produktet. Motivet er åbenlyst. For jo flere tilmeldte, jo flere kan kunden ringe gratis til. Her kan reelt tales om win win win. Mig, den, jeg taler med, og Skype. Og virksomheden udvikler sig til verdens hurtigst voksende online forretning.

Ved at stille spørgsmålstejn ved branchenormen, blev Skype et vendepunkt for en hel industri. De var ikke de første med internettelefoni - men ved at forære deres hovedprodukt væk og kun lade kunderne betale, når der ringes til mobil eller fastnet, overhalede de alle andre indenom. Man kan sige, at de brugte den gode tommelfingerregel: At tage

aktion på de spilleregler, som kunderne opfatter som negative - og få skabt en positiv nyhed.

Det er altid essentielt at undersøge, hvor der kan sættes ind, hvis kunderne skal have en endnu bedre, billigere eller mere spændende oplevelse i morgen. Eller vurdere, om man er en af de virksomheder, som med fordel kan tiltrække kundernes opmærksomhed ved at forære dele af sit produkt væk.

REBUILDER

Fra "forsvinder" til "vinder"

Indgroede vaner lader hjernen hvile! Kigger man på det, man gør dag ud og dag ind, er det let at komme til at overse spændende, opportune muligheder. Det er derfor vigtigt at øve sig i at kunne analysere sin branche og i tanke eller handling prøve at udskifte de enkelte fasttømrede vaner med noget andet, som ikke før er set i branchen. Den kendte salgsmetode med en hidtil uset salgsmetode. Honorering af medarbejdere med en anden type honorering. Nuværende prisstruktur med ny prisstruktur. En bevidst Spørge Jørgen-attitude er god at sætte som fast punkt på to-do-listen, når næste års strategi skal lægges.

Måske finder man frem til noget helt originalt?

Som Triumph Motorcycles. Et godt eksempel på en rebuilder. En af de virksomheder, som med stor succes har formået at få ny succes i egen branche ved at genopfinde sig selv i en ny udgave. Uden at det har haft særlig effekt på den øvrige motorcykelindustri. Men hvor ændringerne har været livsnødvendige for dem selv og skubbet dem fra konkurs og ud i overhalingsbanen.

Historien er, at Triumph begyndte at tabe pusten tilbage i 1970'erne. Gennem et helt århundrede havde de ellers fået skabt en trofast køberskare af de såkaldte "hårde typer" med rygmærker. Triumph sad på 50% af det amerikanske marked





CHALLENGER

og i en position, hvor alt umiddelbart så ud til at flaske sig. Indtil japanske, produktionseffektive Honda pludselig kom rullende ud af det blå. Med billigere og mere teknisk avancerede motorcykler, som var målrettet "almindelige, pæne unge mennesker" under sloganet "You meet the nicest people on a Honda".

I starten tog Triumph ikke særlig notits af deres nye konkurrent. Og da de endelig vågnede, faldt de i den klassiske strategifælde: De prøvede at kopiere konkurrenten - i stedet for at dyrke sit eget særkende. Priserne blev sat ned. Designet justeret ind. Triumphs vildskab røg - og med den - de sidste kernekunder. Og konkursen var en realitet.

En velhavende forretningsmand, John Bloor, købte det efterladte brand. Hans idé var at mixe det bedste fra fortidens historie med avanceret teknik og skabe en helt ny type nostalgiske luksusmotorcykler, der skulle tiltale velstillede nichekunder. Og det lykkedes ret hurtigt! Til gengæld var der lang vej til break even. Det skete først, da Triumph begyndte at levere en særlig købsoplevelse sammen med sit produkt.

Firmaets værdikæde blev gennemgået i hvert eneste led, og man nåede frem til, at idéen med luksusmotorcykler var unik, men at salget døde i sidste led - lige



REVOLUTIONARY

foran kunderne. Forhandlerne og deres sælgere var simpelthen ikke dedikerede nok. Reklamebudgettet blev skåret med 70-80%, og pengene kanaliseret over i direkte kommunikation med slutkunderne. Så hver gang, der blev solgt en motorcykel, tog moderselskabet personligt kontakt til slutkunden og spurgte ind til købsoplevelsen. Jo højere kundetilfredshed, jo højere bonus til forhandleren. En sådan massiv kundedialog var ikke set før i branchen. Forhandlerne trådte i karakter som stærke ambassadører, og kunderne blev positive. Triumph er et klassisk eksempel på en rebuildder. I dag har virksomheden i modsætning til tidligere en væsentlig mindre markedsandel - tjener penge igen - men uden at have særlig effekt på branchen som helhed.

DESTROYER

Nye spilleregler sprænger markedet

Destroyeren har de samme træk som en rebuildder. Men adskiller sig på ét væsentligt punkt. En destroyer har ekstrem indflydelse på sin branches spilleregler. Adfærden er kendetegnet ved, at de løsninger og ydelser, som tilbydes kun-



REBUILDER

derne, samtidig virker destruktive på konkurrenternes indtjening. Destroyerne skaber i første omgang en vinderstrategi, som sikrer en sund økonomisk repositionering i egen branche - men som samtidig over tid viser sig at være så stærk, at den spænder ben for konkurrenterne.

Den danske optiker Louis Nielsen er et exceptionelt eksempel. Tilbage i startfirserne sad Louis Nielsen med en brillebutik af den helt eksklusive slags i Aalborg. Desværre uden for mange kunder og med banken pustende i nakken. Men da Louis Nielsen valgte at trodse den uskrevne brancheregulering om høje priser og sendte et lavpristilbud på en brilleordre til kommunen, skete der noget. Et nyt koncept med designerbriller til lave priser var født. Et skifte, der gav så stor genlyd, at der snart ankom busser med kunder på indkøbstur til butikken langvejs fra.

Louis Niensens krise var overvundet. Og over årene fortsatte optikeren med at bryde de traditionelle spilleregler i branchen - se figur 2. Blandt andet sprang han som den første i branchen grossistledet over og sikrede dermed endnu billigere priser til kunderne!

To år efter bruddet med brillebranchen blev presset så stort på butikken, at butik nr. to blev åbnet. Og herefter gik



DESTROYER

det stærkt. Over en 10 års periode åbnes 38 butikker. Siden har lavpriskæden for alvor sat sit koben i døren til konkurrenternes omsætning. Magten i branchen er ved at forskubbe sig, og destroyeren har allerede opnået en værdifuld position som branchens tredjestørste aktør målt på omsætning. Mens brandet er slået fast med syvtommersøm og i dag er det stærkeste kædenavn blandt optikerne.

Bliv ved!

Rejsen slutter aldrig helt. Konkurrenterne flytter sig, og det vil markedsbehovene også gøre. Og uanset, om du er Prosper, Skype, Triumph eller Louis Nielsen er en ting fælles for alle: Ingen er fredet. Over tid vil stærke vinderkoncepter ofte blive forsøgt kopieret og miste en del af det, der er unikt.

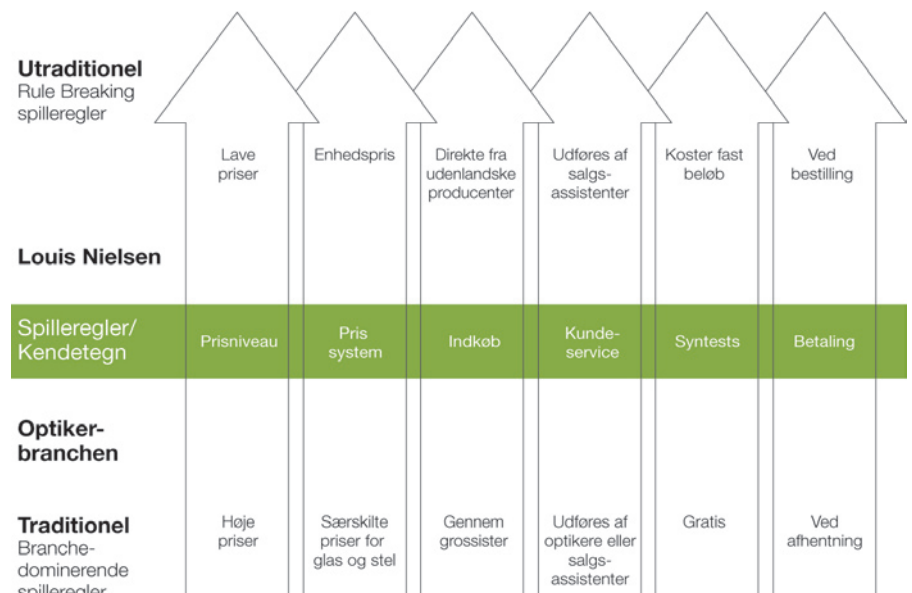
Blive overhalet af andre rule breaking-idéer eller ganske enkelt helt forsvinde, fordi tiden løber fra dem. Og en virksomhedsleders opgave er derfor klar: Det gælder om uophørligt at blive ved med at forstærke og udfordre sit koncept - og altid se på, hvordan man kan skabe et forspring til konkurrenterne. Udvikle, skille sig ud og skabe ny værdi. Og bryde spillets regler.

Hvor starter du?



Louis Nielsen

Strategisk grundsætning: Moderigtige briller til lave priser



Figur 2

BRYD REGLERNE – GENOPFIND DIN VIRKSOMHED!

Bogen Rule Breaking Strategy handler om, hvordan virksomheder kan erobre en stærk plads i selv meget konkurrenceprægede markeder ved at udfordre branchens normer. Gennem bogen gennemgås en konkret metode til at diagnosticere sin branche og skabe nye rule breaking idéer.

