

STRATEGI En vinderstrategi handler ikke nødvendigvis kun om at bekæmpe sine konkurrenter på gængse præmisser eller finde et nyt marked. Nogle gange kan det bedre betale sig at skabe et nyt sæt spilleregler i det marked, hvor man allerede er.

Bryd reglerne – genopfind din virksomhed



Af SUSANNE SVENDSEN

Er du mon en udfordrer? Mere en revolutionær? Måske lidt af en ødelægger? Eller en genopbygger?

Det handler om *rule breakers*. Med andre ord om virksomheder, der tør skille sig ud.

Og dem kunne der godt være flere af, hævder blandt andre Jens Refshøj. Til hverdag er han adm. direktør i GC Rieber Salt A/S i Fredericia. En virksomhed, der selv har været nødt til at bryde nogle af branchens uskrevne regler for at komme godt igennem en nødvendig turnaround og et efterfølgende salg af virksomheden.

Men Refshøj er også manden bag et nyligt indkasseret 13-tal for en MBA-afhandling om "Rule Breaking Strategy" – og en garvet foredragsholder om netop kunsten at vende en eksisterende forretningsmodel på hovedet.

»Hvis man som ledelse ikke mener, at det er realistisk at forbedre sin forretningsplan og sin indsats i en grad, så man kan blive den bedste, eller hvis man ikke kan få øje på et blåt ocean i horisonten, så er der behov for at tænke utraditionelt for at fastholde, genere eller vinde markedsandele,« forklarer Jens Refshøj med klar adresse til to af de mest populære teorier, når det gælder kunsten at udvikle en succesfuld forretningsmodel.

Se med nye øjne

Den ene er Michael Porters teori om, at man kort sagt slår sine konkurrenter ved at være billigst – eller ved at være bedst. Den anden er tanken – og bogen – om "The Blue Ocean Strategy", hvor det handler om at skabe helt nye markeder, hvor der derfor i sagens natur ikke er nogen konkurrence.

Men der er også en tredje mulighed, hævder altså blandt andre Jens Refshøj.

En strategi midt i mellem de andre to, hvor der ikke er fokus på at bekriige konkurrenterne, men i stedet fokus på at undgå dem. Uden at skifte branche. En strategi, der går ud på at svømme imod det, han kalder »branchestrømmen«.

»Helt grundlæggende er mit mål at vise, at der er mange måder at drive en virksomhed på. Der findes ikke én rigtig strategi. I stedet for at lade blodet sprøjte og slås med de bedste, kan man måske spørge sig selv: Hvordan kan jeg gøre det anderledes?« siger Jens Refshøj om baggrunden for, at han netop har valgt at beskæftige sig med regelbrydere i forskellige brancher.

»Virksomheder skal lære at se på deres forretningskoncept med nye øjne, så de kan finde og udnytte blinde pletter i markedet. På den måde bliver de bedre til at modstå angreb fra konkurrenter, opnå en synlig position og ikke mindst tjene penge.«

Mod til ændringer

Løsningen er markante ændringer. Og ikke mindst modet til at føre dem ud i livet.

Tag for eksempel en virksomhed som Louis Nielsen. I stedet for at opfinde nye smarte linser eller epokegørende briller, tilrettelagde optikerens virksomheden salget på en anden måde – og gik fra én butik til 39 med ambitioner om at fordoble antallet af butikker over de næste tre år.

Strategien? Designerbriller til lavpris,



Foto: CARSTEN ANDREASEN

Rule breakers

Challenger:

► En ny spiller på markedet, der forsøger at bryde branchehegnet og erobre markedsandele fra etablerede spillere. Et eksempel er landets gratis-aviser. Eller Telmore, der udfordrede telebranchen og i dag har bidt sig fast – og er blevet købt af TDC.

Revolutionary:

► Den mest rendyrkede *rule breaker*. Indtræder i en branche med et helt nyt koncept. Et eksempel er virksomheden Skype, der har revolutioneret vores kommunikationsform – og samtidig smadret en del af teleselskabernes forventede indtjening.

Rebuilder:

► En virksomhed, der har genopfundet sig selv i en ny udgave, som regel af nød. De revolutionerer ikke branchens spilleregler, men de overlever ved at revurdere og ændre deres oprindelige forretningsmodel. Den britiske motorcykelvirksomhed Triumph er et eksempel på dette. Den er gået fra en strategi om at være en "volumenspiller" til at være en "nichespiller".

Destroyer:

► Minder om en *rebuilder*, men har større indflydelse på branchens spilleregler. Løsninger og ydelser til kunderne virker samtidig ødelæggende i forhold til konkurrenternes ydelser. Et eksempel er optikerkæden Louis Nielsen, der er gået fra at være en mindre optikerforretning til at have 39 butikker.

Kilde: Jens Refshøj

billigere centrallagre og indkøb uden om grossister.

»Virksomheden eksperimenterede med sin forretningsmodel og fandt et hul i markedet, som distancerede den fra konkurrenterne. Arbejdet med strategien og målet om at være Danmarks første *low cost* kædeaktør inden for briller ændrede hele markedet,« pointerer Jens Refshøj.



Foto: MORTEN OVERGAARD

727 – I 2004 købte reklamebureauet 727 en flyvemaskine og indrettede den til hovedkvarter. Det gav synlighed.

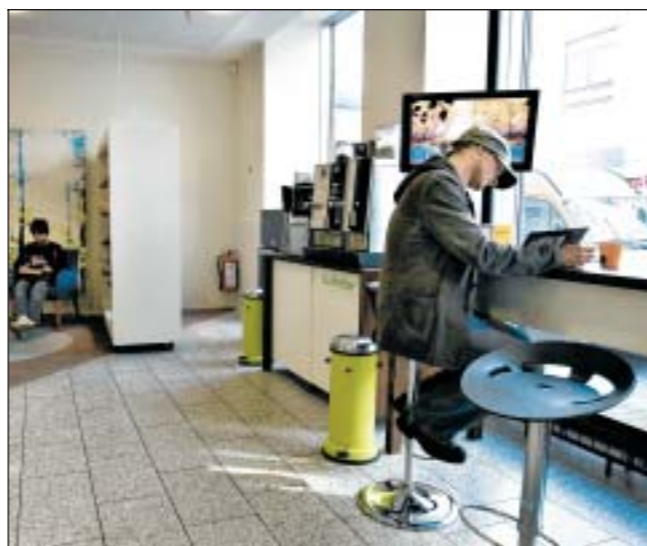


Foto: MATHILDE BECH

KAFFEBAR – Jyske Bank pakker sine produkter ind på en anden måde med hele deres kaffebarkoncept.



Foto: JOHAN MIKKELSEN

OPTIKER – Louis Nielsen tilrettelagde salget på en anden måde – og gik fra én butik til 39.

ved at gå neden om og hjem.

»De fleste skal have kniven på struben, for de ændrer strategi. I de fleste virksomheder er der mere fokus på bundlinjen og driften end på at udvikle forretningsmodellen. Det kender jeg jo også fra mig selv. Samtidig kræver det mod at ændre noget radikalt, især hvis det, som man har, egentlig ser ud til at virke,« påpeger Jens Refshøj.

Sådan var det også for ham selv og virksomheden GC Rieber Salt. Tre år tog det at fordoble omsætningen, og undervejs brød virksomheden med saltbranchens vane med at lade andre forarbejde saltet. Det besluttede man sig for at klare selv, hvilket blandt andet betød, at saltleverandørerne ikke længere kunne styre processen og priserne helt så meget.

BLÅ BOG

- Jens Refshøj.
- Alder: 37 år.
- Job: Adm. direktør i GC Rieber Salt A/S i Fredericia. Virksomheden omsatte i 2005/2006 for 99 mio. kr.
- Baggrund: Uddannet smed og maskintekniker. Har tidligere bl.a. været key account manager i Epoke. Har netop fået 13 for sin MBA-afhandling om "Rule Breaking Strategy" på Business Institute ved Aalborg Universitet.
- Derudover: Bl.a. bestyrelsesformand i Jypa, ambassadør for Strategy-Lab under Handelshøjskolen i Århus, foredragsholder, medforfatter til bl.a. bogen "Nøglen til storkunder" – og far til tre børn i alderen 11 til 17 år.

TIL ET 13-TAL – Til hverdag er Jens Refshøj adm. direktør i GC Rieber Salt A/S i Fredericia, men samtidig har han netop fået et 13-tal for sin MBA-afhandling om "Rule Breaking Strategy".

»Ja, vi udviste mod, og vi ændrede vores strategi. Men vi manglede altså penge,« konstaterer Jens Refshøj tørt.

Posen blev rystet

Den gode nyhed i den forbindelse er, at det ikke behøver være dyrt at blive en regelbryder. Meget mindre kan nemlig ofte gøre det.

Som eksempel peger Refshøj blandt andet på reklamebureauet 727, der købte en flyvemaskine, indrettede den til hovedkvarter, placerede den synligt tæt på en trafikeret motorvej og skiftede navn og lod sig opkalde efter en Boeing 727. Det gav på alle planer synlighed og opmærksomhed blandt potentielle kunder.

Jyske Bank sælger produkter, der på alle måder ligner dem, som andre banker sælger. De har bare pakket indholdet ind på en anden måde med hele deres kaffebarkoncept.

Og Louis Nielsen sælger præcis samme type produkter som for.

Det samme gør engelske Triumph Motorcycle, men i stedet for at konkurrere forgæves mod store, japanske motorcykelproducenter og deres fokus på pris, har virksomheden med succes skabt sig selv en niche, hvor prisen er mindre væsentlig.

»De har alle rystet posen med gængse forretningsmodeller, og det har virket. Pointen er, at man ikke skal handlingslamme sig selv med dårlige undskyldninger om, at man ikke har penge nok. Faktisk kan man spørge sig selv, om man har råd til at lade være? Enhver virksomhed bør løbende opdatere sin forretningsmodel,« mener Jens Refshøj.

Klassens frække drenge

Regelbrydere er ikke et ubeskrevet blad i erhvervs litteraturen, men den MBA-studerende Refshøj følte, at teorien bag manglede at blive beskrevet bedre – og udviklet mere. Derfor har han nu blandt andet opdelt klassens frække drenge i fire arketyper – *challenger*, *revolutionary*, *rebuilder* og *destroyer* – til fri inspiration.

»Alle skal lave deres egen drejebog, for jeg tror ikke, at én model passer til alle. Derfor harcelerer jeg også lidt imod den traditionelt ret fastlåste måde at betragte forretningsmodeller på,« siger Jens Refshøj og tilføjer:

»Det korte af det lange er, at man ikke behøver være den største eller opfinde et helt nyt marked for at få succes. Hvis man bryder med sin branches normale spilleregler, kan man skabe et marked uden direkte sammenlignelige konkurrenter. Et marked, hvor man pludselig er hovedaktør. Men det kræver en vedholdende fokus at blive ved med at være den frække dreng i klassen, for andre kommer hele tiden til.«

susanne.svendsen@jp.dk

Sådan gør man

- Drop alle former for vanetænkning.
- Leg djævelens advokat, når det gælder den nuværende forretningsmodel.
- Spørg bl.a. dig selv, hvilke kundebehov du opfylder i dag, og om du kan opfinde kundeværdier, som konkurrenterne har svært ved at efterligne.
- Du skal ændre spillereglerne og den indgroede logik, der hersker i din branche.
- Undgå direkte kollision med andre succesrige virksomheder.
- Skab opmærksomhed og få dermed accept fra kunderne.
- Tilpas dit forretningskoncept og ram et hul i markedet.



Team- og
forretningsudvikling

Rekruttering