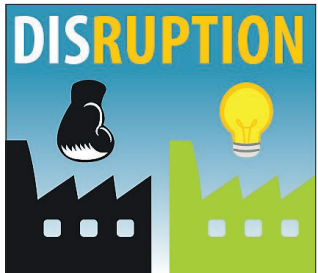


Når forretningsmodellen bliver forstyrret



Ole Kjeldal Jensen, ekspert i disruptive innovation ved Teknologisk Institut i Høje-Taastrup Kommune fortæller om fænomenet disruption.
Foto: Kasper Ellesøe



DISRUPTION: Verden ændrer sig og med en hastighed, der tvinger virksomheder til at forholde sig til udviklingen og tænke innovativt for at undgå at blive overhalet. Det sker hele tiden, at nye spillere forstyrrer etablerede virksomheders forretningsmodeller og i nogle tilfælde fjerner deres eksistensberettigelse. Det kaldes for disruption.

Af Kasper Ellesøe

HØJE-TAASTRUP: Måske har du hørt om udtrykket disruption før. Inden for de senere år er det et udtryk, der er kommet frem, i takt med at den teknologiske udvikling er blevet mere tydelig. Disruption har foregået i mange år, men det var først i 1995, da den amerikanske professor Clayton M. Christensen formulerede sin teori om disruptiv innovation, at begrebet blev italesat.

Han definerer disruption på denne måde:

»En virksomhed der gennem innovation af nye produkter og services undergraver eller nedbryder en eksisterende branches typiske forretningsmodeller.«

Erhvervsavisen Sjælland har taget en snak med Ole Kjeldal Jensen, der er ekspert i disruptiv innovation på Teknologisk Institut i Høje-Taastrup om, hvad disruption egentlig er.

- Der findes virksomheder, der bliver disruptet og virksomheder, der disrupter. Man kan sige, at disruptiv innovation er en strategi,



Det engelske ord disruption betyder på dansk forstyrrelse eller afbrydelse. I denne forbindelse bliver ordet brugt, når en virksomhed opfinder nye produkter, der nedbryder branchens eksisterende forretningsmetoder.
Foto: Teknologisk Institut

som typisk anvendes af mindre eller nystartede virksomheder, der går ind og transformerer de grundlæggende forretningsmodeller i et marked. For veletablerede, større virksomheder

handler det ofte om at forsvare sig imod dette ved tidligt at opdage og reagere på, at transformationen er på vej, siger Ole Kjeldal Jensen.

Oftentimes er årsagen til, at virksomheder lykkes med at dis-

rupte andre virksomheder eller en hel branche, at de undgår negativ opmærksomhed fra de store spillere i markedet, indtil deres forretningsmodel og teknologi tilfredsstiller kundernes be-

hov bedre, end de etablerede virksomheders.

Som en frø i en gryde

Han nævner, at disruption er, som når man putter en frø i en gryde koldt vand og

varmer den langsomt op. Den opdager ikke faren, og til sidst dør den. Havde man derimod puttet den direkte i kogende vand, ville den lynhurtigt springe op og redde livet.

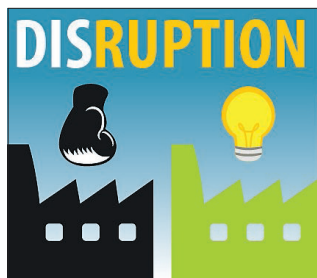
- Disruptiv innovation går typisk ret langsomt og sker over lang tid. I begyndelsen føles det egentlig meget godt for den der disruptes, da virksomheden, der disrupter, typisk går efter kundesegmenter, der ikke er specielt attraktive for de etablerede virksomheder. Men senere går det galt, og en virksomhed kan dø, hvis ikke den gør noget i tide, siger Ole Kjeldal Jensen.

Når en virksomhed bliver disruptet, er det ifølge Ole Kjeldal Jensen ofte, fordi organisationen i virksomheden er blevet så kompleks og fyldt med standardprocesser, at det er svært at ændre og tilpasse sig til den omskiftelige verden og nye markeder hurtigt nok.

- Alt, hvad der gør en virksomhed mere kompleks, kan skade den. Derfor er fleksibilitet meget vigtig, for den gør, at man har evnen til at justere, siger Ole Kjeldal Jensen.

Fortsetter på side 16

Når forretningsmodellen bliver forstyrret ...



Disruption er altså en decideret trussel for virksomheder, der ikke har en evnen til at justere og tilpasse sig i foranderlig verden.

Disruption er både naturligt og sundt for samfundet, mener Ole Kjeldal Jensen.

- Disruption er naturligt og bringer samfundet videre. Det er bæredygtigt, fordi man finder måder at bruge færre ressourcer til at levere bedre løsninger til kunden, og man finder nye vækstområder, ligesom man tjener mere per ansat. Disruption har altid fundet sted, men det er først de senere år, at man har forstået at bruge det som en bevidst strategi, hvor det handler om, at man kan omstyrte noget, der har været der længe, og i realiteten kan den lille virksomhed nu bevidst slå den store, siger Ole Kjeldal Jensen.

De virksomheder, der formår at overleve at blive udsat for disruption, er dem, der formår at holde sig eller gøre sig fleksible og bruge fleksibiliteten til at holde sig relevante over for deres kunder.

Et godt eksempel på, at disruption har fundet sted i mange år, er, at kun 12 procent af de 500 største virksomheder i USA i 1955 er tilbage på listen over top 500 i 2015, enten fordi de er lukket, opkøbt eller stadig eksisterer bare uden for top 500.

- De formår at holde sig eller gøre sig agile i en omskiftelige verden for eksempel ved at fokusere på, hvad der gjorde dem relevante i begyndelsen og finde ud af, hvordan det billede ser ud anno 2017 og eksperimentere med, hvordan det kunne se ud i fremtiden i en ny form, siger Ole Kjeldal Jensen.

Dem der disrupter

Virksomheder, der disrupter og altså går ind og forstyrrer et eksisterende marked, kan både være ny-startede virksomheder eller etablerede virksomheder, der har holdt sig simple og fleksible.

- Man finder typisk et niche-marked, som en etableret virksomhed i samme branche ikke er interesseret i, og så fokuserer man på det marked, og langsomt opbygger man en god og effektiv forretningsmodel, hvor man tjener penge, hvor andre ikke kan, siger Ole Kjeldal Jensen.

Mange virksomheder sætter bredt og udvider hele tiden forretningen, og det kan gøre dem sårbare for disruption.

- I stedet bør man fokusere på få, store produkter eller ydelser hos en loyal skare af kunder, for ellers risikerer man at tabe til andre, fordi man ikke har overblikket over de mange steder, disruption kan komme fra, siger Ole Kjeldal Jensen.

» Disruption er naturligt og bringer samfundet videre.

Ole Kjeldal Jensen,
Teknologisk Institut

Case: Netflix disruptede Blockbuster

Netflix blev etableret i 1998. Dengang sad Blockbuster på et stort marked med videoudlejning og masser af butikker, hvor deres primære indtjening kom fra højaktuelle film og kioskvarer.

Netflix begyndte med 30 ansatte og færre end 1000 dvd'er, som virksomheden udlejede ved at sende dem med posten. Det var typisk lidt ældre og mindre populære film, og da de ikke samtidig solgte kioskvarer, så Blockbuster dem ikke som en konkurrent. De var ikke interesserede i kundegruppen af nichefilm-nørder, der lejede film hos Netflix, men derimod fredagshygge-segmentet.

- For Blockbuster føltes det godt i starten, og flere gange henviste Blockbuster ligefrem den smalle kundegruppe til Netflix. Netflix var effektive fra starten og kunne klare hele deres forretning med få ansatte og blot et varelager til film, mens Blockbuster havde stor udgifter til mange flere ansatte, lejemål og andet. Det krævede meget stor omsætning at tjene nok penge, mens Netflix formåede at være effektive fra begyndelsen



Blockbuster er blevet disruptet, og butikkerne er nu lukket, som her i en butik i Hillerød. Foto: Allan Nørregaard

og tjene penge på en gruppe mennesker, der reelt ikke havde så mange penge, fortæller Ole Kjeldal Jensen.

Netflix voksede sig stærke på et marked, hvor ingen lagde mærke til dem, og så gik de ind på streaming-markedet på et tidspunkt, hvor streaming i halvdårlig kvalitet blev muligt. Men på grund af lave omkostninger hos Netflix, formåede man at tilbyde kunderne en service og behovsopfyldelse, som var bedre end Blockbusters.

Blockbuster kunne ikke følge med og gik konkurs, og Netflix er den nye gigant, der skal holde sig fleksibel. Ole Kjeldal Jensen har selv arbejdet i Silicon Valley i Californien, hvor Netflix har hovedkontor.

Her fik han indsigt i, hvordan virksomheden er struktureret, og også her adskiller den sig fra andre, fordi man hele tiden forsøger at holde sig fleksibel blandt andet ved at fjerne alt ferieadministration og i stede lade medarbejderne arbejde performance-baseret og skubbe til dem, så de husker at holde fri.

- Fraværet af processer gør virksomheden fleksibel, så man kan tilpasse sig et nyt marked, når det bliver nødvendigt, siger Ole Kjeldal Jensen.

FolmerHus A/S

Administration af ejer- og grundejerforeninger.

Administration af investeringsejendomme for private udlejere.

Forretningsfører for en række selvejende institutioner samt almene boliger.

Vi beskæftiger os med følgende forretningsområder:

Generel administration af fast ejendom, såsom:

- Investeringsejendomme bolig og erhverv
- Grundejerforeninger
- Ejerforeninger
- Ældreboliger
- Ungdomsboliger
- Udlejning af bolig og erhverv
- Butikker, kontorer, lager- og produktion
- Køb og salg af fast ejendom i egen regning.

Administrationsopgaver er bl.a.:

- Opkrævninger af boligafgifter / leje / fællesudgifter
- Opkrævninger af a conto bidrag til vand, varme og antenne og klargøring af dette til endeligt varme- / vandregnskab.
- Udsendelse af vand- / varmeregnskaber herunder meropkrævninger / tilbagebetalinger.
- Almen kontakt til beboerne skriftligt og telefonisk.
- Rykkerskrivelser, månedlig og opfølgning på dette.
- Viceværtkontakt, herunder lønninger, kontrakter mm.
- Håndværkertilkald / håndværkerkontakt.
- Udarbejdelse af lejekontrakter.
- Ind- og udflytningsbesigtigelser i forbindelse med lejemål herunder håndværkertilbudsgivning og flytteopgørelser.
- Samt meget mere.

” Vi giver gerne et uforbindende tilbud på administration af fast ejendom, grund-/ ejerforening, investeringsejendom efter behov ”

” Som ejendomsadministrator er vi medlem af Ejendomsforeningen Danmark ”

” Vi køber endvidere erhvervsejendomme, blandede ejendomme (bolig og erhverv) samt boligudlejningsejendomme ”

• • • Ejendomsadministration
FolmerHus A/S

Parkvej 6 | 2630 Taastrup

Telf. 43991236

E-mail: sh@jejo.dk | jejo.dk