

Tema: Den nya konkurrensen

Under två år pågick ett hemligt projekt hos Apple. En avdelning var stängd och endast några handplockade medarbetare visste vad som hände i projektet. Hemlighetsmakeriet var på högsta nivå och ryktesspridningen gick het både innanför och utanför Apples väggar. 9 januari 2007 fick alla veta vad avdelningen jobbat med. Steve Jobs presenterade Apples egen mobiltelefon iPhone. iPhone kom att förändra vårt sätt att använda våra mobiltelefoner på ett sätt som skakade om hela telekombranschen i grunden.

Alla var plötsligt tvungna att förhålla sig till iPhone och vad den representerade. Detta paradigmskifte skedde så snabbt och var så radikalt att det kan betraktas som en *diskontinuitet*. Konkurrenterna blev helt tagna på sängen, och vissa försökte stoppa huvudet i sanden och låtsas som om inget hade hänt. Microsofts dåvarande vd, Steve Ballmer, sa följande på ett vd-forum: "Det finns ingen chans att iPhone kommer att få någon signifikant marknadsandel. Ingen chans." Nokias dåvarande chefsstrateg Anssi Vanjoki menade att Apple skulle förbli en nischaktör inom mobiltelefoni. Det var många som inte tog Apple på allvar.



"Framtiden? Vi räknar väl upp förra årets resultat med 5 procent, det brukar funka..."
(Flickr: tropical.pete)

Vad var det egentligen som hände den där dagen i januari 2007? Ett företag som inte alls var från telekombranschen hade lyckats knäcka nöten med mobila tjänster. Med fokus på användarvänlighet och design slog de sig in på marknaden och skapade en helt ny bransch. Faktum är att Nokia redan år 2000 visade upp en koncepttelefon som var snarlik en iPhone. Men man byggde den inte. Istället valde man att förvalta det man hade och göra mindre justeringar för att inte ta för stora risker.

Om man studerar Nokias aktiekurs från högsta noteringen 2007 till sommaren 2012 minskade den med 96 procent. 100 investerade kronor hade resulterat i 4 kronor kvar. Även om kursen sedan dess har återhämtat sig något har Nokias börsvärde decimerats rejält. Exemplet beskriver något som kan kallas *den nya konkurrensen*. Begreppet innebär att nya aktörer kommer till synes från ingenstans med nya lösningar eller affärsmodeller. Etablerade aktörer inser inte eller vill inte inse att det kommer att påverka deras egen affär. Detta nyhetsbrev fördjupar sig i detta fenomen och vilka konsekvenser det får.

En smartphone på fyra hjul

En annan bransch som länge har varit relativt statisk är bilindustrin. Det är extremt dyrt både att utveckla och producera bilar vilket har bromsat nya initiativ. Detta var sant fram till dess att Elon Musk bestämde sig för att det borde gå att tillverka elbilar. Elon Musk och Tesla tog vanliga datorbatterier och byggde elbilar av dem. Som för alla startups var det initiala motgångar, men med deras senaste modell Tesla Model S har bolaget fått ett genomslag. Tesla Model S var den mest sålda bilen under första kvartalet 2014 i Norge. I de amerikanska säkerhetstesterna fick Tesla det bästa säkerhetsbetyget av alla bilar – genom tiderna! Även om aktiekursen har rasat på senare tid så är historien om Tesla ändå fascinerande.



En allt vanligare syn i San Francisco (Flickr: Windell Oskay).

Flera andra biltillverkare tog inte Tesla på så stort allvar till en början och vissa trodde att de inte skulle bli långlivade på marknaden. Personer i branschen avfärdade dem med uttryck som "de vet inte vad de ger sig in på", "det här är en extremt tuff bransch" och "det är mycket dyrt att tillverka bilar".

Idag är det få som skrattar åt Tesla. De har förändrat bilbranschen och det har sannolikt även fört med sig att branschen snabbat på sin utveckling av elbilar och laddhybrider. Tesla har, precis som iPhone, fått en ikonliknande placering i konsumenternas medvetande vilket ger dem en mycket intressant särställning. Tesla har utvecklats till bilbranschens iPhone.

Ingen slipper undan

Man kan lätt förledas att tro att de snabba branschskiftena inte gäller alla utan att vissa är förskonade. Men så tycks inte vara fallet. Två amerikanska forskare studerade 6 772 företag i 40 industrier och fann att förändringen inte bara gäller teknikföretag utan att det är en generell uppsnabbning som gäller alla branscher. Även om accelerationen förstås är olika snabb.

Ta en relativt konservativ bransch som taxinäringen. Det är lätt att tänka att det inte händer så mycket nytt och att konkurrensen är densamma från år till år. Men runtom i Europa blir det allt vanligare med tjänster som låter bilister med tomma bilsäten att mot betalning erbjuda dessa till andra som ska åt samma håll. BlaBlaCar är den största aktören och via deras app genereras 1 miljon samåkningar varje månad (deras medlemmar kan specificera hur snacksaliga de är på skalan "Bla", "Blabla" and "Blablabla", därav namnet BlaBlaCar). I USA har liknande tjänster fått taxibranschen att försöka införa förbud mot denna typ av tjänster.



Varför inte åka Uber i en Tesla för maximal coolhet.

Ett annat exempel är lyxtaxibolaget Uber som startade för drygt tre år sedan och finns i 120 städer i 37 länder. Även i Sverige kan vi beställa vår privata limousine via deras app. Bor du i Stockholm kan du välja hur du vill åka: Uber X för dem som vill åka billigt, Uber Black för de som vi ha en egen svart bil med privatchaufför eller Uber Lux för den som åka riktigt bekvämt. Vd:n för Uber, Travis Kalanich, anser att de bryter upp en reglerad taximarknad som har havererat.

Uber har vänt upp och ned rejält på en del av världens taximarknader och gjort oräkneliga traditionella taxichaufförer och myndighetspersoner förbannade längs vägen. Taxi-branschens reaktioner har på vissa håll varit kraftfulla och tusentals taxiförare i europeiska storstäder har protesterat genom att blockera trafiken. I Paris har det rapporterades att taxichaufförer har trakasserat en Uberförare. Tidigare i våras förbjöd en domstol i Bryssel Uber från att verka i den belgiska huvudstaden.

Fångar i paradigmet

Hur är reaktionen från svenska taxibranschen? Claudio Skubla, kommunikationschef för Taxiförbundet, skriver: "Uber bidrar inte med något nytt". Marknaden har gjort en annan bedömning än Taxiförbundet. I sin senaste finansieringsrunda tog de in 1,2 miljarder dollar. Kassen var inte tom utan i den fanns redan 1,5 miljarder dollar sedan tidigare. Sammantaget ger det ett marknadsvärde för Uber på smått makalösa 40 miljarder dollar. Motvarande ca 300 miljarder kronor eller nära tio gånger gruvbolaget Bolidens börsvärde.

Uber har sin vision klar och det är kanske inte bara taxibolagen som ska vara oroliga. Kalanich skriver på sin blogg: "Miljoner människor kommer att bestämma sig för om de kommer att behöva äga någon bil eftersom Uber blir billigare än att äga en". Uber är ännu en aktör som seglar in från flanken, som tänkt om och erbjuder något nytt. Etablerade aktörer ställer sig skeptiska och tar det inte på allvar. Istället för att se hotet och konkurrera ut aktören så sticker de ned huvudet i sanden.

Varför agerar de på det här sättet? En förklaring kan vara att många företag idag är fångar i ett paradigmet. Hittills har företaget varit framgångsrikt och hittat ett fungerande sätt att leverera det marknaden vill ha och samtidigt gå med vinst. Det skapas avdelningar, divisioner, rutiner och processer som över tid befästs. Även sättet att vara innovativ görs efter en beprövad metodik. Ibland möts nya och kreativa idéer med "det går inte", "det där har vi prövat förut" eller "det där är bara en fluga". Att utmana sin egen affärsmodell kan kännas övermäktigt och svårt. Den relativa tryggheten uppskattas mer än riskerna det innebär att anpassa sig till omvärldsförändringarna. När en helt ny aktör etablerar sig på marknaden blir problemen med för låg innovationskraft uppenbara och många gånger akuta.



Uber Båt finns i Stockholm – i flera länder finns Uber Chopper där man kan åka helikopter.

Att se det man inte kan se

Kontentan är att det i första hand inte längre är konkurrenterna man måste ha koll på. Nyckelpersoner rör sig oftast mellan bolagen så det är inte så svårt att få koll på vad som händer. Vad man däremot ska vara orolig för är sådant som går utanför radarn och den normala utvecklingen. Det handlar om att se sådant som man inte kan se. Precis som att företag som Walt Disney, Hewlett Packard and Apple en gång startade i ett garage, gör dessa initiativ också det. Om man inte har så mycket att förlora är det troligare att man vågar satsa fullt ut. Och när små startups börjar växa sig stora är det många gånger för sent att slå dem.



Snart kanske denna killes företag är värt 30 miljarder kronor.

Då omvärlden förändras i allt snabbare takt blir det viktigare för organisationer att arbeta med kontinuerlig omvärldsanalys. Ny teknik, nya värderingar, nya konsumtionsmönster leder ofrånkomligt till en ny form av konkurrens. Varför inte utmana er egen affärsmodell? Istället för att invänta den nya konkurrensen – se till att själv bryta traditionella mönster och paradigmen för att hitta nya innovationer och affärsmodeller. Futurewise erbjuder workshopen *Utmana er affärsmodell* där vi stresstestar er affärsmodell och ser om den håller i ljuset av omvärldsförändringarna. Läs gärna mer på vår webb: www.futurewise.se/utmaningen

Detta nyhetsbrev är författat av Tomas Edlund som är trendspanare och researcher på Futurewise. Tomas är en uppskattad föredragshållare och inspiratör. För mer information, mejla gärna på info@futurewise.se

