



Dansk udgave
e-bog

BEATING LOW COST COMPETITION

*Sådan svarer
Premium Brands
igen overfor
lavpris konkurrence*

*Adrian
Ryans*

I en mere og mere konkurrencepræget verden, tror vi på, at det er kvaliteten af lederskab og innovation, der tilfører dig og din virksomhed en konkurrencemæssig fordel – en idé der åbner nye muligheder, en teknik der løser et problem eller en indsigt, der simpelthen giver det hele mening. Jo mere du ved og jo bedre du træffer afgørende beslutninger, desto smartere og hurtigere kan du nå dine mål.

I 4Mativ arbejder vi med forretningsudvikling for danske virksomheder. Forretningsudvikling forener Strategi og Lederskab som kort og kompas. Godt lederskab omdanner kontinuerligt kompetencer til konkurrenceevne, ved bevidst at bruge de disponible ressourcer til at skabe bedre resultater for virksomheden både på kort og på lang sigt.

Vi har nøje udvalgt det, vi mener, er de bedste udenlandske bøger om Strategi og Lederskab, skrevet af professorer fra verdens førende ledelsesinstitutter og udgivet disse på dansk.

I samme serie fra 4Mativ finder du bøgerne:

Must-Win Battles, Strategic Analysis And Action, Strategisk Overensstemmelse samt The Power Of Two.

Alle vores bøger fås både i en trykt hardback og elektronisk udgave.

Se mere om 4Mativs nuværende og kommende udgivelser på: www.4Mativ.dk.

I Læringslogen finder du vores E-bibliotek, hvor du kan hente fri merværdi.

Din adgangskode til Læringslogen er: Konkurrenceevne.

Adrian Ryans

BEATING LOW COST COMPETITION

Sådan svarer Premium Brands
igen overfor lavpris konkurrence



Aalborg, Danmark

Beating Low Cost Competition

Sådan svarer Premium Brands igen overfor lavpris konkurrence.

Copyright © 2008 John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England.

Email for ordrer eller forespørgsler: Johan@4mativ.dk

Besøg vores hjemmeside www.4mativ.dk

Autoriseret oversættelse af den engelsksprogede udgave, der er udgivet af John Wiley & Sons Limited. Alle rettigheder forbeholdes. Ingen del af denne bog må reproduceres eller transmitteres på nogen måde eller vha. elektroniske eller mekaniske metoder, inkl. fotokopiering, scanning, indspilning eller opbevaring i et informationslagringssystem, uden skriftlig tilladelse fra udgiveren. Denne bog må ikke udlånes, videresælges, udlejes eller videregives ved handel i nogen form, i en indbinding eller et omslag, forskelligt fra det bogen er udgivet i, uden skriftlig tilladelse fra 4MATIV.

This translation of *Beating Low Cost Competition, How Premium Brands can respond to Cut-Price Rivals* by Adrian Ryans, is published by arrangement with John Wiley & Sons Limited.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with 4Mativ and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited. DANISH language edition published by 4MATIV, copyright ©2013 4MATIV, Aalborg, Denmark.

Layout og omslag: Marketingmand.dk/René Roar Odgaard

Oversættelse: Johan de Renouard

Korrektur: Kent Hoeg Sørensen & Claus Falk

1. Oplag, Februar 2013.

Bogen er registreret under Dansk Bogfortegnelse.

ISBN: 978-87-993339-8-1

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	5
Forord.....	10
Anerkendelser.....	12
1 Den voksende udfordring fra lavpris konkurrenter	14
Udfordringen er reel, og den er kommet for at blive	17
Detailhandel	19
Luftfartsselskaber	20
Banker	20
Hurtigt omsættelige forbrugsvarer (FMCG).....	21
Forbrugerelektronik	21
Business-to-Business produkter og tjenester (BtB).....	22
I mange brancher kommer den største trussel fra Asien	24
Mange kunder foretrækker "gode nok" produkter og tjenester.....	26
Lavpris konkurrence er ikke kun dårlig nyt	27
At forstå og reagere på udfordringen fra lavpris konkurrence.....	29
2 Hvorfor truslen fra lavpris konkurrence skærpes.....	34
Værdi propositioner består af tre hovedelementer	36
Ydeevne værdi	37
Pris værdi.....	38
Relations værdi.....	38
Én kerne værdi proposition er normalt fremhævet.....	38
Den relative størrelse af de forskellige værdi segmenter kan udvikle sig over tid	40
Produkt kategoriers livscyklus bliver kortere.....	42
Den traditionelle integrerede forretningsmodel er i opløsning.....	43
Tre kerneprocesser understøtter enhver virksomhed.....	45
At give den samme opmærksomhed til alle tre kerneprocesser kan føre til konflikt	47
Virksomhederne udnytter de specialiserede aktører	51
Virksomheder med fokuserede forretningsmodeller spiller en langt større rolle i mange brancher	54
Mange flere virksomheder åbner deres forretningsmodeller	56
Men der er betydelige risici ved at stole mere på strategiske partnere	58
Totalløsnings koordinatore hjælper nogle virksomheder med at udnytte disse netværk.....	59
Stigende støtte til lavpris konkurrenter.....	60
Nye lavpris aktører har nogle gange stærke tilhængere.....	60
Kunderne er i stigende grad villige til at købe fra billige aktører.....	62
Kontrolspørgsmål.....	63

3 At forstå hvordan lavpris konkurrenter spiller spillet.....	64
Ryanair.....	65
Resultaterne har været fremragende.....	65
Værdi propositionen er krystalklar	66
Forretningsmodellen er nyskabende og målrettet	66
Ekstrem fokus på omkostningsstyring.....	70
Oprettede en virtuos cirkel	72
Så langt ... så godt.....	74
ING DIRECT USA.....	75
Lånt med stolthed.....	75
Tiltrækkende værdi proposition	76
Tidlig succes.....	78
Konkurrenterne reagerer til sidst og ING DIRECT hæver indsatsen.....	78
Læring fra Lavpris Konkurrenterne	79
Sæt spørgsmålstegn ved hvert enkelt element i den traditionelle forretningsmodel.....	79
Hav meget enkle og ligefrem værdi propositioner.....	81
Undgå kompleksitet for enhver pris	81
Bryd gennem kommunikationsvirvaret.....	84
Vær en omkostnings innovator	85
Husk, at kunden ikke altid har ret.....	88
Besid modet til at sænke priserne til væsentligt under konkurrenternes	89
Traditionelle aktører kan lære af lavpris konkurrenter	91
Kontrolspørgsmål.....	93
4 Realistisk vurdering af truslen	96
Nogle brancher er mindre sårbare over for lavpris Truslen	98
Hvorfor virksomheder fejler i at reagere på lavpris truslen i tide	100
Lavpris truslen er undervurderet	100
Lavpris truslen tager ofte tid om at opbygge momentum.....	101
Nogle gange er det anden ordens effekterne, der har de største virkninger.....	104
Realistisk vurdering af truslen ... og muligheden.....	111
“Ødelæg min forretning” øvelser kan være et nyttigt redskab.....	112
Identificering af faktiske og potentielle lavpris konkurrenter er vigtig.....	113
Kernekompetencer, karakteristiske ressourcer og væsentlige mangler er ofte den centrale drivkraft for en lav pris konkurrents strategi.....	116
Lavpris konkurrenterne kan overvinde kritiske huller på kreative måder.....	117
Hvordan kan en lav pris konkurrent signifikant styrke deres position?	119
Lavpris konkurrenter følger ofte de samme strategier til strategier for at forbedre deres position.....	121
Det er en udfordring at foregribe ukonventionelle konkurrenters træk.....	123
De fleste forretningsmodeller har begrænset rækkevidde.....	126
Udvikling af et “Worst Case Scenarie” kan tilføre en “Brændende platform”	129
Udformning af den finansielle analyse som en sammenligning af to mulige fremtider er kritisk	131
Kontrolspørgsmål.....	132

5 Konfrontering af lavpris konkurrenter i pris værdi markedssegmentet	134
At konkurrere på alle niveauer i markedet er normalt ikke nødvendigt	137
Beslutningen om håndtering af udfordringen kræver gennemtænkning af mange forhold	138
Argumenter for at gå ind i pris værdi segmentet	139
“Gode nok” produkter kan opfylde et reelt behov i markedet	139
Muligheden for at få fat i pris værdi kunder og udvikle bedre løsninger til deres behov over tid	139
Muligheden for at vokse med kunderne i takt med at deres strategier udvikler sig.....	140
Kan tilføre en mulighed for at sælge ”opad” i sortimentet.....	141
Muligheden for synergier	142
Giver traditionelle aktører nogen “kontrol” over lavpris konkurrenter	143
Argumenter for ikke at gå ind i pris værdi segmentet	144
Konflikter med den traditionelle Værdi proposition for forretningen.....	144
Tilskynder til kannibalisme af high-end produkter.....	144
Mangler ressourcer og kapabiliteter til at konkurrere med succes	145
Værdikæde medlemmer kan påvirke beslutningerne	147
En alternativ måde at tilbyde en pris værdi løsning til markedet.....	148
At træffe beslutningen i tide	148
Burde pris værdi forretningen være uafhængig?	150
Integration har flere potentielle fordele	150
Fordelene ved uafhængighed vejer ofte tungere end fordelene ved integration	152
Nogle større taktiske beslutninger	156
Fremstille versus at købe	156
Varemærke valg er en kritisk beslutning.....	158
Udvikling af nye salgs- og distributionskanaler er det ofte nødvendig	160
Behov for at udvikle kanaler over tid	161
Nokia udviklede en stærk position i entry-level mobiltelefon segmentet.....	162
Lokale kinesiske konkurrenter opstod hurtigt	162
Nokia reagerede hurtigt på den trussel	163
Nokias resultater til dato i entry-level forretningen har været meget gode	164
Dow Corning besluttede sig for at konkurrere aggressivt om prisbevidste kunder.....	164
Dow Corning stod over for en meget alvorlig situation i 2000	165
Dow Corning lancerede en ny forretningsenhed.....	166
Og strategien syntes at fungere godt.....	167
Aer Lingus spillede et pris værdi spil i et andet segment	167
At konkurrere på Ryanairs hjemmemarked.....	168
En vanskelig Indestændegang mellem omkostnings-besparelser og differentiering	169
Nogle indledende succeser, men er det bæredygtigt?	170
Kontrolspørgsmål.....	172

6 Ved at spille et andet spil undgår man direkte konkurrence med lavpris konkurrenter	174
Forbedring af ydeevne værdi	176
Electrolux var ikke godt positioneret overfor det opdukkende markedsmiljø	176
Electrolux reagerede på udfordringen på flere fronter	177
Electrolux har gjort visse fremskridt, men udfordringerne tårner sig stadigvæk op.....	179
Fastholdelse af ydeevne lederskab er i dag en udfordring	181
Stigende omkostninger og en kortere produktlivscyklus udgør en væsentlig udfordring.....	182
Brug af åbne forretningsmodeller kan hjælpe	184
Ydeevne værdi lederskab kræver konstant innovation.....	185
At komme ud over de strategiske vendepunkt kan skabe en reel konkurrencemæssig fordel.....	187
Understregning af relations værdi	189
Orica stod overfor at alle deres kerneprodukter blev til handelsvarer.....	193
Orica begyndte at bevæge sig hen imod at levere løsninger til deres kunder.....	193
Orica udnyttede deres globale førerposition til at forblive foran.....	194
Tesco opbyggede relations værdi i et massemarked	195
Tesco bekæmpede truslen fra discountkæderne ved at skabe merværdi for kunderne.....	196
Tesco håndterede også deres omkostninger meget effektivt	198
Kontrolspørgsmål.....	201
7 Den ledelsesmæssige udfordring	202
Compaq lykkedes ikke med at udføre en succesfuld forvandling.....	205
At imødegå udfordringen fra lavpris konkurrence kræver ofte en virksomhedsmæssig forvandling.....	207
Tallene kan understøtte behovet for forandring.....	211
Opbygning og håndtering af et vellykket pris værdi foretagende	211
Udfordringen med design af produkter og serviceydelser	212
Udfordringen med marketing, salg og distribution	213
Udfordringen med omkostningsstyring	215
Opbygning og håndtering af et relations værdi foretagende.....	216
Design af en organisation, der vil fremme opbygning af relations værdi	218
Udvikling og anvendelse af et dybt kunde- og markeds-kendskab.....	220
Indprentning af en kundefokuseret kultur i hele organisationen	221
Opbygning af relations værdi er ikke en hurtig løsning.....	222
Kontrolspørgsmål.....	226
8 En endnu mere udfordrende fremtid	228
Omkostningsinnovation skal være en del af alles spil	230
Truslen fra lavpris konkurrence vil intensiveres	231
Traditionelle virksomheder kan udnytte netværk til at være på forkant	233
Lavpris konkurrenter står overfor deres egne udfordringer.....	234
Imødese mulige fremtidige konkurrencemæssige ændringer og vær proaktiv.....	235
Vær villig til at omtænke traditionel forretningsvisdom	237
Sæt kunden i centrum.....	238

Referencer	241
Index	253

Forord

I mange brancher bliver tilstedeværelsen af lavpris konkurrenter mere og mere tydelig. Mange branchers førende virksomheder fra de udviklede lande i Europa, Nordamerika og Asien står over for en voksende udfordring fra lavpris rivaler. Regionale luftfartsselskaber, som Ryanair, Southwest Airlines og Air Asia, udfordrer traditionelle flyselskaber i hele verden. I dagligvare detailhandelen, står giganter, som Tesco og Carrefour, overfor hurtigt voksende discountkæder som Aldi og Lidl. I vindenergi markedet, bliver første verdenslande selskaber som Vestas, GE og Gamesa udfordret af Suzlon fra Indien, og Goldwind og Sinovel fra Kina. Indiske og kinesiske bilproducenter er begyndt at operere udenfor deres hjemmemarkeder og kan snart blive seriøse udfordrere til de globalt førende inden for udvalgte segmenter. Fra brudekjoler til tunge entreprenørmaskiner, ingen brancher synes immune.

Lavpris konkurrence har egentlig altid været tilstede, men ser nu ud til at dukke op i nye brancher og i nye produktkategorier langt hurtigere, end det har før i tiden. Kvaliteten af de produkter og tjenester som de nye lavpris rivaler tilbyder, synes snart at opnå et niveau, der er "gode nok" for betydelige dele af det samlede marked. Traditionelle virksomheder er ofte usikre på, hvordan de bedst reagerer på den udfordring: Bør de indføre deres egne lavpris varer under deres eksisterende varemærke eller skabe et nyt lavpris varemærke? Alternativt, bør de trække sig tilbage i den dyre ende af markedet og fortsat fokusere på at udvikle brancheførende produkter og tjenester, der er "overlegne" i forhold til dem, deres lavpris rivaler tilbyder? Eller bør de fokusere mere på opbygning af tætte partnerskaber med udvalgte kunder, der ønsker at arbejde tæt sammen med en leverandør, der vil skræddersy sit "udvalg" til at opfylde deres behov? Eller bør de vælge en kombination af disse tre muligheder? Svære, meget svære, valg at træffe.

Der er ingen nemme svar. Men, ved at fokusere på fire områder, vil topchefer være i stand til at træffe bedre valg. For det første, er det vigtigt at forstå de kræfter, der påvirker mange brancher, og som accelererer produkters livscyklus og fremskynder standardiseringen af mange produkter og serviceydelser. I nogle tilfælde kan traditionelle virksomheder udnytte nogle af de samme kræfter til at styrke deres egen konkurrencemæssige position.

For det andet, er det vigtigt at udvikle en dyb forståelse af virksomhedens lavpris rivaler, og om hvordan de spiller deres spil. Der er ofte nogle fællestræk på tværs af brancher, men normalt er der også unikke elementer. En del af denne vurderingsproces indebærer at bedømme, hvordan strategierne for nogle af lavpris rivalerne kan udvikle sig over tid, og om de for alvor vil kunne udfordre de traditionelle aktører på deres kernemarkeder.

For det tredje, med udgangspunkt i vurderingen af lavpris rivalerne, skal ledelsen træffe en tidlig og grundigt gennemtænkt beslutning om hvorvidt de vil konfrontere lavpris rivalerne i "gode nok" markedssegmentet. Hvis beslutningen er positiv, skal der derefter tages stilling til en række centrale implementerings spørgsmål.

Og endelig, uanset om de ønsker at gå ind i pris værdi segmentet af markedet eller ej, vil de traditionelle selskaber normalt være nød til at styrke deres position i deres sædvanlige, premium segment af markedet.

Gennem hele bogen, er der lagt vægt på betydningen af at træffe de nødvendige beslutninger i tide. Ofte udskyder virksomheder at træffe de svære beslutninger om, hvordan de bedst reagerer på deres lavpris rivaler, indtil det er meget sent i spillet - nogen gange for sent.

Anerkendelser

Det er umuligt at takke alle de mennesker, der har påvirket min tankegang og formet mine idéer om forståelse og imødegåelse af udfordringen med lavpris konkurrence. Nogle af tankerne går et par årtier tilbage, og nogle af begreberne og værktøjerne går endnu længere tilbage. Men den person, hvis ideer har haft en enorm indflydelse på min tankegang er George Day, der har været en mentor, kollega og ven det meste af min karriere. Jeg har sjældent haft en samtale om strategi eller markedsføring med George uden at kunne uddrage et par nyttige ideer, som jeg senere har brugt i min undervisning og i mit forfatterskab. Hans fodspor er overalt i denne bog. Jeg har forsøgt at udtrykke passende anerkendelser i bogen, men jeg er sikker på at mange flere af George's bidrag ikke er formelt anerkendt.

Gennem årene har jeg haft mulighed for at arbejde med mange virksomheder og topchefer, mens jeg skrev cases, underviste eller virkede som konsulent. De har ladet mig afprøve nogle af mine idéer, og har gennem deres spørgsmål og udfordringer bidraget til mine tanker om mange af de emner, der er beskrevet i denne bog. Blandt de virksomheder, jeg særligt står i gæld til, er GE, National Semiconductor, TD Bank, Saurer (nu en del af Oerlikon), ING Direct, Tektronix, Fluke (nu en del af Danaher), ASML, Nortel Networks, Keithley Instruments, Varian, EMC, LSI Logic, Holcim, Medtronic, Georg Fischer, Vestas og Caterpillar. Topchefer, der har været særligt indflydelsesrige omfatter Henry Fischer, den tidligere koncernchef ved Saurer, Kuhlmann Arkadi ved ING Direct, Dick Levy ved Varian, Keith Grey ved TD Bank, Churchill Dave ved Agilent, og Mike White fra National Semiconductor.

Jeg har også nydt særligt godt af de drøftelser, både i og uden for klasseværelset, med deltagerne på "Low Cost Competition" topchef programmet ved IMD i 2007 og 2008. De hjalp mig finpudse mine tanker om mange emner og har bidraget med adskillige meget interessante eksempler. Jeg har også nydt godt af e-mail spørgsmål og udfordringer sendt af dem der har set flere af IMD webcasts omhandlende lavpris konkurrence.

Flere fakulteter på IMD har påvirket min tankegang, især Kamran Kashani, Peter Killing, Martin Koschat og Robert Hooijberg, som var mine fakultets kolleger i "Low Cost Competition" programmet. Jeg har også nydt godt af støtten fra Stephanie Sequeira, der udførte en stor del af baggrunds undersøgelserne på flere af de cases der drøftes i bogen og Atul Pahwa som udførte et mesterligt stykke arbejde med at skrive Ryanair casen. Jeg er meget taknemmelig for indsatsen af de to IMD redaktører: Anita Hussey som udførte en grundig redigering af et tidligt udkast af bogen og Michelle Perrinjaquet, der har arbejdet med mange af tabellerne i bogen, sat dem op så de kunne offentliggøres, og ligeledes har gennemlæst dokumentationerne på vores påstande.

Peter Killing, Terry Deutscher og Jim Ryans læste tidlige udkast og gav omfattende feedback. Peter, altid en mesterlig underviser, gav mig nogle meget nyttige idéer om, hvordan jeg skulle tilrettelægge bogen for bedre at engagere læseren. Terry, min første og længstvarende akademiske kollega og ven, kom med mange nyttige forslag og tilføjelser. Jim, min søn, som har en bred viden om mange virksomheder og brancher, foreslog både konceptuelle forbedringer og kom med nye eksempler, der bidrog til, at nogle af ideerne og koncepterne fik liv. Bogen blev stærkt forbedret af deres bidrag.

Jeg har en stor taknemmelighedsgæld over for Peter Lorange, der var Formand for IMD, da jeg begyndte arbejdet på denne bog. Peter opfordrede mig til at udvikle materialer i området med lavpris konkurrence og var meget positiv over for dette projekt.

Denne bog er dedikeret til min kone Bev Lennox, der gav både følelsesmæssig og redaktionel opbakning under skrivning af bogen. Hun var en interesseret og udfordrende lytter til mange af mine ideer, og hun gav mig (k)ærlig og brugbar feedback. Hun anvendte også deres professionelle redaktionelle færdigheder til at udføre en grundig og fuldstændig redigering af det endelige udkast. I den proces tilførte hun bogen markante forbedringer.

K a p i t e l

1

Den voksende udfordring fra lavpris konkurrenter

Hvert år på “The International Motor Show” i Genève, præsenterer kendte bilfabrikanter som BMW, Audi, Lamborghini, General Motors, Toyota og mange andre deres nye biler. I 2007 oplevede topcheferne fra disse selskaber en potentiel ny konkurrent præsentere deres biler på messen for første gang. Den nye konkurrent var et kinesisk selskab, der hed Brilliance. Dens oprindelige salgsmål for Europa var beskedne - 150.000 biler over fem år, men virksomheden planlagde også at gå ind på det amerikanske marked indenfor et par år. Få europæere eller nordamerikanere havde på det tidspunkt hørt om det firma eller deres mærker. Virksomhedens prissætning i Europa så ganske attraktiv ud - prisen for en af deres modeller var næsten 40% lavere end en BMW 5-serie med lignende specifikationer.

Mange bilkoncerners topchefer kunne måske have været fristet til at afvise dette som en trussel. Brilliance havde netop åbnet sit første væsentlige produktionsanlæg i 2002 med en årlig kapacitet på omkring 100.000 enheder. Naturligvis, manglede Brilliance de årtiers erfaringer som deres store vestlige og japanske konkurrenter besad. Selvtilfredshed kunne også have været tilskyndet af en lunken anmeldelse i en britisk bilmagasin, da den første Brilliance bil blev lanceret i Europa. Denne lavpris konkurrent, udgjorde dog formentlig en langt større trussel end disse indikatorer antyder. Brilliance der var BMW's joint venture partner i Kina producerede 3 - og 5-serie bilerne, oprindeligt fra samlesæt, senere anvendte de mere og mere lokalt producerede dele. Denne erfaring hjalp utvivlsomt Brilliance til at lære om høj kvalitets bilfremstilling og kvalitetskontrol. De havde også indgået en teknologioverførselsaftale med Toyota. Til bilerne som de fremstillede og solgte under eget mærke, benyttede selskabet italienske designere som Giugiaro, der har designet biler til Ferrari¹. En af dens motorer var fremstillet i et joint venture med Mitsubishi, en japansk virksomhed med årtiers erfaring inden for bilindustrien. Johnson Controls - en verdensklasse aktør indenfor bilinteriør - fremstillede deres bilsæder. Bilernes airbags og sikkerhedssystemer var udviklet i samarbejde med TRW, en nordamerikansk-baseret virksomhed med omfattende erfaring fra bilindustrien. Med denne form for støtte og en meget lav omkostningsstruktur samt dens base i Kina taget i betragtning, kunne Brilliance blive en verdensklasse producent og en formidabel lavpris rival for europæiske, nordamerikanske, japanske og koreanske bilfabrikanter.

Men der var dog nogle indledende tilbageslag. Brilliance største sedan, modellen BS6, gennemførte en crash test i Tyskland i juni 2007 med et katastrofalt resultat. Brilliance, redesignede hurtigt bilens karosseri med hjælp fra et førende europæisk

ingeniørfirma, og bilen klarede sig acceptabelt ved deres anden europæisk crash test i slutningen af 2007. Måske til større bekymring var at Brilliance BS6 var rettet mod et markedssegment, der oplevede faldende salg, i Europa. Desuden manglede modellen en dieselmotor serie og en stationcar model, egenskaber som begge er vigtige salgsargumenter i dette segment.²

Selv om Brilliance ikke når deres oprindelige mål, kan topcheferne hos europæiske, amerikanske, japanske og koreanske bilfabrikanter være helt sikre på, at mere end én af de snesevis af lavpris aktører, der udvikler biler i Kina og Indien vil udgøre en seriøs udfordring for branchens mastodonter. Måske vil et af disse selskaber være Tata, et indisk selskab med formidable ingeniørmæssige færdigheder. Tata lancerede deres 100.000 rupee (US \$2500) Tata Nano i Indien i januar 2008, med planer om at begynde at sælge varianter af den i andre lande i fremtiden. Måske vil en anden blive Chery, en kinesisk producent, der havde nogle tidlige succeser i randområde markeder såsom Rusland og Østeuropa.

En lignende udvikling finder sted i branche efter branche i mange dele af verden. Og disse lavpris eller priskonkurrenter, der tilbyder "gode nok" produkter og tjenester til lave priser udgør en stor og voksende udfordring for topchefer og ledere i en række traditionelle virksomheder - de virksomheder, der har tendens til at konkurrere mere på grundlag af præstations-, kvalitets-, mode- eller stil lederskab, eller på grundlag af den tætte og intime relation, de har opbygget med deres kunder. Fremkomsten af og væksten hos disse lavpris konkurrenter tyder på, at der er et enormt appetit for billige varer og tjenester, som er "gode nok" - noget traditionelle virksomheder i mange brancher ofte har været langsomme til at anerkende og udnytte.

I dette kapitel vil vi begynde med at se på nogle eksempler på lavpris konkurrenter i en række forskellige brancher. Mens mangellavpriskonkurrenter er hjemmehørende i de udviklede lande, kan et stigende antal findes i udviklingslande som Kina, Indien og Brasilien. Vi vil hævde, at det er disse konkurrenter i udviklingslandene, som repræsenterer en særlig risiko for vestlige, japanske og koreanske selskaber i mange brancher. Virksomheder, der konkurrerer i den meget dyre ende af deres markeder føler sig nogle gange isoleret fra den trussel som denne type konkurrent udgør. Vi vil drøfte, hvordan lavpris konkurrenter kan true rentabiliteten - og endda overlevelsen - af de traditionelle selskaber, mens de på samme tid, faktisk skaber nye muligheder for high-end aktørerne ved at åbne nye markeder. Nogle topchefer tror på myten om, at de produkter og tjenester, som lavpris konkurrenter leverer er ringere, og derfor aldrig vil appellere til netop deres kunder. Som vi vil se, er denne selvtilfredse og endda arrogante holdning ofte ikke sammenfaldende med opfattelsen hos mange kunder, der ser billige tilbud, som noget der også kan

opfylde deres behov, selv om det måske kun er i særlige sammenhænge eller til visse anvendelsesformål.

Truslen fra lavpris konkurrenter er reel, og det skaber et meget deprimerende billede for nogle topchefer om fremtiden for deres virksomheder. I mange brancher, har de traditionelle selskaber dog taget kampen op, og med nævneværdig succes i flere tilfælde. Nogle har fundet effektive måder at forblive på forkant af deres lavpris konkurrenter - i hvert fald indtil videre. Det sidste afsnit af dette kapitel indeholder et flowchart der har til hensigt at hjælpe læseren med at gennemtænke betydningen af den udfordring, som lavpris konkurrence præsenterer, samt beslutte, hvordan man vil reagere på denne udfordring. Dette diagram giver en nyttig introduktion til organiseringen af resten af bogen.

UDFORDRINGEN ER REEL, OG DEN ER KOMMET FOR AT BLIVE

I 2006, da McKinsey i en undersøgelse, spurgte næsten 3500 topchefer over hele verden, beskrev 85% af de adspurgte forretningsmiljøet, som deres virksomheder operere i som "langt mere konkurrencepræget" (40%) eller "mere konkurrencepræget" (45%), end det var fem år tidligere. "Flere lavpris konkurrenter" blev fremhævet som værende den vigtigste faktor, der bidrager til denne øgede konkurrence ved 23% af respondenterne. I flere industrier, såsom forbrugerprodukter, sværindustri og telekommunikation, blev det identificeret som den vigtigste faktor (se figur 1.1 på næste side).³

Hvilken enkeltstående faktor bidrager mest til den øgede konkurrencemæssige intensitet i jeres branche i dag?

	Branchegruppe for svarpersonens virksomhed									
	Service	Finans	Handel	Sundhed	Industri	IT	Telecom	Andre		
Konkurrenters forbedrede kapabilitet (f.eks. bedre viden eller bedre talent)	27	21	27	18	25	30	18	20		
Flere lavpris konkurrenter	25	25	11	18	36	24	27	14		
Flere konkurrenter	18	13	15	10	9	11	9	18		
Konkurrenters øgede størrelse	7	13	14	10	8	10	9	8		
Stigende antal innovative nye aktører	10	9	9	9	3	10	17	10		
Ændringer i lovgivning (f.eks. markeds eller branche deregulering, handelsaftaler)	4	4	12	22	8	3	17	10		
Stigende forbruger bevidsthed og aktivisme	3	5	5	9	3	4	1	14		
Stigende antal attraktive og tilgængelige markeder:	3	4	5	1	6	5	2	2		

% af svarpersoner der beskriver deres virksomheders forretningsmiljø som "mere" eller "meget mere" konkurrencepræget end for fem år siden (n=2963)

Figur 1.1

McKinsey undersøgelse af topchefer indikerede at lavpris konkurrence øgede den konkurrencemæssige intensitet indenfor mange brancher.

Kilde: McKinsey Quarterly Global Survey of Business Executives, marts 2006

Detailhandel

Wal-Mart, det næststørste selskab i verden målt på indtægt, er en lavpris detailhandels kæde, der dominerer i mange detailhandels produktkategorier i USA, Canada og Mexico, og som derudover har en mindre tilstedeværelse i en række andre lande. I næsten et årti, kæmpede Wal-Mart dog med at etablere en stærk position i Tyskland og måtte til sidst trække sig ud af markedet i 2006. En af grundene til fiasko i Tyskland var den befæstede position hos de såkaldte tyske "benhårde discountkæder". De store aktører Aldi (faktisk to separate selskaber Aldi Sud og Aldi Nord) og Lidl, og en række mindre aktører, havde erobret over 40% af detail dagligvare markedet i Tyskland. Disse discountkæder, og andre lignende lavpris konkurrenter, havde en betydelig og voksende andel af detail dagligvare markedet i næsten alle de Europæiske lande. I hele Vesteuropa, var deres markedsandel i 2004 på 18%, og de voksede meget hurtigere end de mere traditionelle detailhandels kæder på mange markeder, også dem uden for Europa⁴. Discountkæder er ikke kun en trussel mod andre dagligvare detailhandler i deres markeder, de er også blevet en torn i øjet for producenter af de hurtigt omsættelige forbrugsvarer (Fast Moving Consumer Goods: FMCG) som P&G, Nestlé og Unilever. Discountkæderne fører næsten ingen eller kun et meget begrænset udvalg af mærkevarer. Deres egne private label produkter tegner sig for størstedelen af udvalget i deres butikker. På grund af den høje markedsandel som discountkæderne har i flere lande, har mange FMCG fabrikanter mistet en betydelig grad af eksponering overfor deres potentielle forbrugere. Hvad der er endnu værre, i nogle henseender, er reaktionen som disse discountkæder har fremprovokeret hos FMCG virksomhedernes andre detailkunder. Mange af disse andre kunder har indført en række (undertiden mere end en produktgruppe) af deres egne private label produkter i et forsøg på at være mere konkurrencedygtige overfor discountkæderne. Dette har resulteret i at FMCG virksomheder står over for en privat label udfordring fra et flertal af deres kunder.

I mange beklædnings kategorier, konkurrerer lavpris detailhandelkæder som Zara og H&M effektivt med traditionelle, producenter af dyrere luksus modetøj som f. eks. Liz Claiborne. Disse lavpris konkurrenter har været i en rivende udvikling, og mange kan fremvise meget gode finansielle resultater. For at konkurrere mere effektivt med de velkendte og dyrere modemærker der promoveres af Liz Claiborne og andre, har lavpris detailhandelskæder i stigende grad indført eksklusive linjer hvor store berømtheder som Madonna og Kylie Minogue lægger navn til.

I alle disse segmenter af detailmarkedet, skal topchefer og ledere hos de traditionelle detailkæder finde ud af hvordan de effektivt kan reagere på denne lavpris konkurrencemæssige trussel. Det er også et vigtigt spørgsmål for mærkevarer producenter som Nestlé, P&G og Nike, der leverer til traditionelle detailkæder, og i nogle tilfælde også disses lavpris konkurrenter.

Luftfartsselskaber

Det første større lavpris-luftfartsselskab, Southwest Airlines, blev lanceret i 1971. To vigtige elementer i Southwest's operationsmodel var brugen af kun én flytype (Boeing 737), som forenkler mange aspekter af deres drift, og anvendelsen af et "punkt-til-punkt"-rutesystem i stedet for "nav-og-eger"-rutesystem som var foretrukket af mange store luftfartsselskaber. Southwest foretrak også sekundære lufthavne, der ofte havde lavere luftshavnsgebyrer og mindre trængsel, der tillod at flyene tilbragte mindre tid på jorden med på- og aflæsning af passagerer og bagage. Siden da har Southwest konceptet affødt mange andre luftfartsselskaber, der har kopieret centrale elementer i deres forretningsmodel. I dag er der over 50 lavpris luftfartsselskaber i Europa, herunder f.eks. giganter som Ryanair og easyJet, flere i Indien og mange andre i store luftfarts markeder verden over. I Europa, hvor lavpris luftfartsselskaber har været særligt succesfulde, flyver langt over 100 millioner passagerer om året med dem, hvilket tegner sig for omkring 30% af alle registrerede flyvninger indenfor Europa.⁵

De førende blandt lavpris luftfartsselskaber er nogle af de mest rentable luftfartsselskaber i verden, og de har skabt en betydelig værdi for deres aktionærer. Southwest har været den mest konsistent rentable af alle de store amerikanske luftfartsselskaber, og på mindst et nøgletal - nettoavance - har Ryanair de senere mange år været det mest rentable af de store luftfartsselskaber i verden.

Topcheferne hos nogle af de traditionelle luftfartsselskaber har nu i mere end et kvart århundrede kæmpet med at finde en effektiv måde at håndtere denne trussel. Nogle tilgange har været mere succesfulde end andre, men lavpris luftfartsselskaber bliver ved med at vokse og ekspandere til nye markedssegmenter og øger dermed presset på de traditionelle aktører.

Banker

Moderne "netbank" -virksomhed dukkede først op i Europa i slutningen af 1980'erne. I Storbritannien lancerede Midland Bank i 1989 deres 24-timer, syv dage om ugen telefonisk bankservice (med et gratis telefonnummer). I slutningen af 1990'erne udgjorde internettet en yderligere kommunikations-plattform og i sidste ende, den vigtigste kanal for kunders adgang til deres netbankers tjenester. ING Groep, den store hollandske bankassurandør koncern, har haft størst succes med at udnytte internettet til gavn for mange forbrugere i en bank, der tilbyder høje renter på opsparing og lave renter på realkreditlån og lån. Fra et vellykket pilotprojekt i ING DIRECT i Canada i 1997, udvidede banken hurtigt deres netbank-service i en række andre lande. I 2008 drev banken forretninger i ni lande i Europa, Nordamerika og Oceanien. I mange udviklede bankmarkeder, som USA, Canada og flere lande i Vesteuropa, drives der nu en række netbanker.

netbanker har haft en betydelig indvirkning på branchens konkurrencemæssige dynamik på flere markeder. Traditionelle "mursten og mørtel" banker, såsom Citibank og HSBC i USA, er blevet tvunget til at åbne deres egne netbank tjenester med konkurrencedygtige tilbud for at forhindre yderligere erosion af deres kundegrundlag. For ING, resulterede dens aggressive intræden på netbank markedet i et resultat før skat på omkring 700 millioner Euro i 2006. En investeringsbank værdiansatte ING DIRECT bank forretningsdelen af ING Groep til 10 milliarder Euro i 2007⁶ - ikke dårligt for en virksomhed der var mindre end ti år gammel!

Hurtigt omsættelige forbrugsvarer (FMCG)

Indenfor en lang række forbrugsvarer, er de traditionelle mærkevare producenter udsat for alvorlig lavpris konkurrence. Som nævnt i diskussionen ovenfor om detailhandel, lægger discountkæderne stor vægt på at have deres egne private label produkter. Ofte er disse private label dagligvare produkter af en høj kvalitet; i mange tilfælde er det de selskaber, der har nummer tre-, fire- eller nummer fem rangerede mærker i et marked der producerer dem. Disse fabrikanter er nu kommet under stigende pres eftersom mange traditionelle detailkæder har besluttet at anvende deres begrænsede hyldeplads til nummer et og nummer to brands og måske deres eget private label mærke eller mærker. Mange af de producenter, der har mistet deres plads på hylderne hos de traditionelle detailkæder er mellemstore producenter der har et desperat behov for ordrer for at holde kapacitetsudnyttelsen oppe på deres fabrikker. Det gør dem meget modtagelige for discountkæder, der lover meget høje og forudsigelige mængder på et meget lille antal lagerførte varenumre (Stock Keeping Units: SKU). Nogle iagttagere i branchen vurderer, at Aldi sælger omkring 150 gange mængden pr. SKU, mere end Wal-Mart gør, hvilket giver dem, og de andre discountkæder, en enorm købekraft. Kvaliteten af disse produkter er ofte fremragende. I uafhængige produkt tests, matcher de ofte eller endda klarer sig bedre end varemærkerne fra de førende FMCG virksomheder. Mens discountkæderne kræver høj kvalitet og meget lave priser, er de som regel relativt billige at betjene, fordi de køber centralt på langtidskontrakter, behøver kun lidt støtte, ønsker levering i vognlæs og er ikke interesseret i salgsfremmende aktiviteter. Mange af discountkæderne er også loyale over for fabrikanter, der lever op til deres forpligtelser.

Forbrugerelektronik

I Schweiz, var markedslederen for håndsæt til fastnettelefoner der sælges til forbrugere i 2007 ikke Swisscom (det førende schweiziske teleselskab), Panasonic, Siemens eller Sony, men et lille schweizisk selskab ved navn Telgo - der opererer under navnet Switel. Telgo blev lanceret i 2001, og det blev hurtigt den førende

leverandør i Schweiz af både fastnet telefoner og en lang række andre relaterede forbruger telekommunikations produkter, men begyndte også at udvide til andre europæiske markeder. Selskabet benytter sig af ny teknologi og har været hurtig til at komme ind på nye produktkategorier såsom Voice over Internet Protocol (VoIP) telefon håndsæt. Det er en lavpris konkurrent, og ifølge selskabets administrerende direktør, bliver det opfattet som markedsleder på sit hjemmemarked i forhold til "værdi for pengene".⁷ Det har stærke relationer til en række større detailkæder og Switel produktet er ofte deres "pris værdi" linje i de produktkategorier som Switel opererer i. Mens salget og produktudbudet har udvidet sig ganske hurtigt, har Switel kunnet opnå dette med kun en halv snes medarbejdere. Det meste af udviklingen og hele produktionen er outsourcet til partnere i Asien. Vi vil diskutere i kapitel 2, hvordan fremkomsten af fokuserede selskaber, der specialiserer sig i innovation, produkt design og infrastruktur-aktiviteter, såsom fremstilling og logistik, har givet små virksomheder som Switel mulighed for at fokusere på at opbygge relationer med kunderne. Sommetider er disse små aktører vokset til at være en betydelig faktor i de markeder, hvor de konkurrerer. Den omfattende outsourcing har gjort det muligt for Switel at vokse meget hurtigt, og indenfor de produktkategorier, som de opererer med, er de en væsentlig konkurrent for store globale virksomheder som Philips, Panasonic, Sony og Samsung.

I Nordamerika er nogle af de samme førende virksomheder indenfor forbrugerelektronik ved at blive udfordret med hensyn til LCD fladskærms-tv af en anden konkurrent Vizio. I begyndelsen af 2004 var Vizio et seks-personers selskab med et salg på mindre end 20 millioner Dollars om året. Ved sidste kvartal af 2007 havde Vizio et årligt salg på næsten 2 milliarder Dollars og havde erobret en markedsandel på 12,4% af det amerikanske LCD TV marked, lige efter Sonys 12,5% og Samsungs 14,2% markedsandele. Vizio formåede at gøre dette ved at arbejde meget tæt sammen med en fokuseret fremstillings partner i Asien, der også havde købt en aktiepost i selskabet.⁸

Business-to-Business produkter og tjenester (BtB)

Truslen fra lavpris konkurrence er mindst lige så stærk i mange Business-to-Business produkt og service kategorier, som det er i Business-to-Consumer (BtC) kategorier.

En branche der trues i en række produktkategorier er den kemiske branche. For mange af de kemiske produkter der er handelsvarer, kommer lavpris udfordringen ikke overraskende fra Mellemøsten, og andre regioner med adgang til meget billig energi forsyning og råvarer. Men udfordringen er også stærk og voksende, indenfor særlige kemikalier og farmaceutiske produkter, der traditionelt har været domineret af europæiske og nordamerikanske producenter samt fra de mest udviklede økonomier i Asien. Disse virksomheder har investeret kraftigt i forskning

og udvikling for at skabe unikke, patenterede produkter. I nogle tilfælde er betydelig proces ekspertise nødvendig for, at kunne producere disse produkter effektivt og for, at kunne opfylde de krævende kvalitetsstandarder fra deres kunder. Der er dog nogle af disse virksomheder der nu befinder sig i en situation hvor de bliver udfordret, ofte fra virksomheder i Kina og Indien. I nogle tilfælde har virksomhederne været overraskede over, hvor hurtigt deres asiatiske konkurrenter har været i stand til at indhente dem. I et tilfælde havde en europæisk højspecialiseret kemi-virksomhed et hovedprodukt, hvor patentet var udløbet. En af dens førende europæiske konkurrenter havde forsøgt at kopiere produktet, men var ikke lykkedes med at fremkomme med noget, der fuldt ud matchede det originale produkts egenskaber. Et par måneder senere, lykkedes det en asiatisk konkurrent at kopiere produktet og opfylde de høje krav om kvalitetsstandarder som nøglekunderne havde. Og de solgte produktet til den halve pris af den oprindelige europæiske aktør. Udfordringen for topchefer i den kemiske og farmaceutiske industri, er at komme med effektive modtræk, da nogle af disse lavpris konkurrenter stræber efter at tilbyde produkter, der giver mere og mere værdi til deres kunder.

IT-serviceydelser er et andet område, hvor lavpris konkurrenter har gjort store indhug, for eksempel indiske selskaber såsom Tata Consultancy Services, Wipro Technologies og Infosys Technologies. I første omgang har de udnyttet de lave omkostninger og udbredt tilgængelighed af veluddannede, engelsktalende arbejdere i Indien. Deres første store chance var at omskrive gammelt software til at kunne håndtere årtusindskiftet. En masse af den software, der var skrevet i midten og slutningen af det 20. århundrede havde ikke taget højde for datoer efter 1999 og meget af dette software, skulle repareres, omskrives og testes. Denne opgave, der var en stor udfordring for mange virksomheder, var meget arbejdskrævende og ikke særligt spændende arbejde for softwareudviklere. De indiske selskaber var villige og i stand til at udføre det arbejde, og mange klarede sig godt på de tildelte opgaver. Efter at have etableret troværdighed overfor deres vestlige kunder, blev de hurtigt tildelt nye opgaver, som var mere udfordrende.

I takt med at deres lønomkostninger er steget, og at de har udviklet endnu tættere relationer med kunder i andre dele af verden, har disse selskaber ekspanderet kraftigt uden for Indien og leverer i stigende grad tjenester, som er mere avancerede. Vækstrategierne for indiske IT servicevirksomheder har i de sidste par år været meget høje, hvilket har bragt dem i stigende konkurrence med de store, globale it-servicevirksomheder, såsom IBM Global Services, HP og Accenture, både i Indien og rundt om i resten af verden. Da de fortsætter med at opbygge deres lokale tilstedeværelse på de globale markeder, udgør de en stigende udfordring for de førende globale virksomheder.

Open source programmer som Linux og MySQL udgør en mere og mere betydningsfuld lavpris trussel mod førende software virksomheder som Microsoft og Oracle. Oprindeligt var disse typer af open source software kun til en smule bøvle for de etablerede softwareleverandører. Men den trussel voksede eftersom både iværksættervirksomheder som Red Hat og store traditionelle virksomheder som IBM og Sun valgte at støtte op bag noget af open source softwaren. Nogle af de største nye virksomheder som Facebook og MySpace brugte efter forlydende ikke traditionelt kommercielt software i deres it-infrastruktur.⁹ I 2008 arbejdede IBM aktivt med en række partnere for at gøre det meget nemt for virksomheder at installere "Microsoft-fri" pc'ere i deres organisationer.¹⁰

Eksemplerne ovenfor er kun toppen af isbjerget. Lavpris konkurrenter udfylder en stor og voksende del af mange brancher. Nogle af disse selskaber er meget rentable, og de har skabt enorm værdi for deres aktionærer. Det ser ud til, at næsten ingen branche er i sikkerhed for lavpris konkurrenter. Selv det store marked for kommerciel luftfart er truet af lavpris konkurrence. Medio 2007, sagde Jim McNerney, administrerende direktør for Boeing, at han forventede en tredje aktør ville dukke op for at udfordre Boeing og Airbus, og han antydede, at udfordrerens sandsynligvis ville være kinesisk.¹¹ Som McNerney påpegede, har Kina udviklet en formidabel forsyningskæde der leverer til den kinesiske bil industri - noget ingen troede muligt i slutningen af 1990'erne. Hvis Kina gør tilsvarende fremskridt i fremstillingsindustrien for flyvemaskiner, ville det sikkert ikke have brug for de næsten 30 år, som det tog Airbus at udfordre Boeing om førerskabet i denne branche.

I MANGE BRANCHER KOMMER DEN STØRSTE TRUSSEL FRA ASIEN

Boeing er ikke det eneste selskab, der holder nøje øje med, hvad der sker i de asiatiske lande som Kina og Indien. Som antydte i nogle af de tidligere eksempler, er truslen enten en direkte asiatisk trussel, som for specialiserede kemikalier eller it-tjenester, eller en indirekte trussel, som de lavpris produkter solgt under mærkevarer som Switel og Vizio - der er producerede, og i mange tilfælde designede, i Asien.

Disse asiatiske udfordrere, navnlig dem i Kina og Indien, udgør en meget alvorlig trussel, dels fordi de er baseret i lande med store hjemmemarkeder for mange produkter og tjenester. For eksempel bliver ca. 45-50% af verdens cement i øjeblikket solgt i Kina. Kina er også det største marked i verden for telekommunikationsudstyr og mobiltelefoner, det er det 2. største marked i verden for fly. I 2006 tegnede Kina sig for 25% af alle de elevatorer og 50% af alle de rulletrapper der blev installeret i verden. Indien er også hurtigt på vej op ad den

globale rangstige for mange produkter og tjenester. Indien er for eksempel, det største marked i verden for traktorer.

Hvis aktørerne i de udviklede lande venter på, at nogle af de nationale selskaber i Kina og Indien dukker op på den internationale scene, kan de risikere at stå overfor konkurrenter med uovervindelige stordriftsfordele. Derudover er konkurrencen blandt de lokale asiatiske aktører i nogle af disse brancher hård, og der er undertiden snesevis af aktører der konkurrerer voldsomt for at være markedsleder. I Kina er det store antal af aktører i nogle brancher et resultat af at forskellige provinser eller andre offentlige enheder, opmuntrede og derefter beskyttede lokale virksomheder for at skabe arbejdspladser og økonomisk vækst. I 2007 fornemmede mange lokale kinesiske iværksættere og virksomheder at der var en god forretningsmulighed i vindmølle markedet. Vindkraft blev hurtigt et stort marked i Kina, eftersom den kinesiske regering opstillede ambitiøse mål for vedvarende energi. Antallet af lokale konkurrenter gik fra en halv snes til mere end 50 på mindre end et år. Goldwind, en af de lokale kinesiske aktører, der næsten ikke havde produceret nogen vindmøller før 2004, var i 2007 den førende på markedet i Kina med en markedsandel på 35%. Det var ikke nogen let opgave i verdens næststørste vindmøllemarked, hvor de fleste af verdens førende globale aktører, herunder Vestas, GE Wind, Gamesa og Suzlon, også konkurrerede.

Japan og Korea, sørgede for at beskytte mange af deres industrier i de tidlige stadier af deres udvikling. Det betød, at deres virksomheder ikke skulle konkurrere "lige på" med førende multinationale selskaber på hjemmemarkedet, inden de blev veletablerede. Dette har langt mindre været tilfældet i Kina og nogle af de andre nyere vækstøkonomier. Deres virksomheder har ofte måttet kæmpe ikke alene med mange andre indenlandske konkurrenter, men også med førende multinationale selskaber lige fra starten. Denne intense konkurrence har nogen gange resulteret i en veludbredt, meget nyskabende og meget fleksibel infrastruktur, der har drevet omkostningerne ned hurtigt og forbedret kvaliteten markant. Et godt eksempel på dette har været motorcykel industrien i Kina, der er centreret omkring byen Chongqing.¹² Kina har over 100 virksomheder, der samler motorcykler. De private jedesamlefabrikker afhænger af et netværk af virksomheder, der leverer komponenter og dele til dem. Disse leverandører tager et kollektivt ansvar for den detaljerede udformning af disse komponenter og delsystemer for at opfylde de overordnede designparametre fastsat af motorcykel producenten og varemærkeindehaverne. De har lov til at udvikle nye komponenter, så længe de opfylder designkravene, og det gør de i udstrakt grad. Resultatet har været et drastisk fald i omkostningerne, hvoraf meget er givet videre til deres kunder i form af lavere priser. I 2006 producerede Kina 18 millioner motorcykler om året, og tegnede sig for 50% af produktionen i verden, og over 60% af denne produktion blev

eksporteret. På nogle markeder, som f.eks. Sydvietnam har japanske motorcykel fabrikker mistet det meste af deres markedsandel til meget billigere kinesiske motorcykler.

Mange vestlige virksomheder, har opdaget de muligheder, undertiden lidt sent, som de store og hastigt voksende asiatiske hjemmemarkeder giver for salg af mange produkter og tjenester, navnlig i Kina og Indien. I mange tilfælde har de etableret en produktion i Asien for at prøve at udnytte denne vækstmulighed, samt drage nytte af de lavere omkostninger. Ved første øjekast er nogle af disse fremstillingsvirksomheder ganske succesfulde, med et hurtigt voksende salg i takt med at ekstra kapacitet bliver tilført. Men ved nærmere undersøgelse er resultaterne ikke altid så positive, som de først ser ud til. For nogle virksomheder er det næsten hele produktionen, der eksporteres tilbage til deres hjemmemarkeder, eller til andre eksportmarkeder rundt omkring i verden, meget lidt bliver faktisk solgt i Kina eller Indien. Så mens virksomhederne drager nytte af de lave fremstillingsomkostninger i Asien, har de ikke altid været i stand til at erobre betydelige markedsandele på de lokale markeder. Så hvis en del af målet om indførelse af en tilstedeværelse i Kina eller Indien var at inddæmme de lokale aktører ved at udfordre dem på deres hjemmebane, har de fejlet. Når kinesiske eller indiske konkurrenter dukker op på den internationale scene, gør nogle af dem det fra en relativt sikker base i deres hjemmemarked. De vestlige virksomheder, går på den anden side glip af de erfaringer, der ville have været mulige at drage, hvis de havde gået "lige på" de lokale aktører på de kinesiske og indiske hjemmemarkeder.

Når vi hører selskaber prale med deres succes i Asien, bør vi altid kigge nøje på deres påstande. Enig, det er meget nyttigt at etablere tilstedeværelse gennem succesrig fremstillingsvirksomhed i Asien, men det er ofte strategisk langt vigtigere at opbygge en fuldt udbygget virksomhed dér med en betydelig markedsandel i regionens vigtigste hjemmemarkeder.

MANGE KUNDER FORETRÆKKER "GODE NOK" PRODUKTER OG TJENESTER

Tænk over det. Det handler ikke altid kun om pris. Det drejer sig ofte mere om den samlede værdi proposition. Mange kunder vælger at købe "gode nok" produkter fra værdi konkurrenter, fordi de er omkostningsbevidste og/eller fordi deres behov opfyldes fuldt ud af pris værdi aktørens løsning. I nogle tilfælde synes disse kunder, at lavpris konkurrenten giver mere værdi til lavere omkostninger.

Aldi og Lidl, tilbyder for eksempel deres kunder en attraktiv værdi proposition. For nogle mærkevareproducenters varer, er deres priser nogle gange højere end i

varehusene. Men de altid lave priser på deres private label produkter er ofte betydeligt lavere end priserne i andre købmandsforretninger. For mange discountforretnings kunder, er et meget vigtigt aspekt af værdi propositionen, kombinationen af butikens nærhed og et meget begrænset udvalg, som begge giver shopper bekvemmelighed. Omkring 80% af de tyske husstande bor indenfor 20 minutters afstand af en discountforretning. Discountkæder fører et meget begrænset antal varenumre, ofte omkring 1000 imod op til 25.000 i et traditionelt supermarked og mange flere i et varehus. Dette begrænsede udbud betyder, at kunden ikke behøver at vælge mellem de 10 til 20 varemærker, produkt varianter og størrelser som findes i mange traditionelle supermarkeder eller varehuse. Dette forenkler og fremskynder beslutningsprocessen.¹³ Som tidligere nævnt, er kvaliteten af deres produkter tilfredsstillende, og i nogle tilfælde vurderes de også bedre i sammenligning med førende mærkevarer. For mange kunder, er denne kombination af lave priser, høj kvalitet, bekvemmelighed og enkelhed en vindende værdi proposition. Dette gælder både lav-indkomst forbrugere, der er afhængige af lavere priser og høj-indkomst forbrugere, der ser sig selv som smarte shoppere. I Tyskland synes mange forbrugere, at det er "cool" for at finde gode tilbud i butikker som Aldi og Lidl - og har endda et ordsprog for det, "Geiz ist geil" (nærighed er smart).

Ligeledes oplever mange kunder at "servicen" fra en netbank er helt acceptabelt - de ønsker eller værdsætter ikke personlig betjening eller et forhold til deres bank. Disse kunder vil hellere tjene en høj rente på deres opsparing og betale de lavere renter på deres lån. De foretrækker også at udføre deres transaktioner via internettet når det passer dem. De ser ikke meget værdi i at stå og vente i lange køer, for at skulle udsættes for, hvad der i bedste fald kunne være ligegyldig betjening af en bankassistent. I banksektoren, som i mange andre brancher er teknologien i rivende udvikling der gør selvbetjening hurtigere, mere bekvem og mere effektiv. Nogle lavpris luftfartsselskabers kunder, som Ryanair's, konstaterer, at de små og mindre overfyldte lufthavne, som luftfartsselskabet bruger resulterer i større komfort, bedre punktlighed og kortere, mere forudsigelige rejsetider.

LAVPRIS KONKURRENCE ER IKKE KUN DÅRLIG NYT

Fremkomsten af lavpris konkurrence er bestemt ikke kun dårlige nyheder for de traditionelle virksomheder. Det signalerer ofte noget om, at der er en betydelig del af markedet som ikke er tilfreds med de traditionelle aktørers udbud, med andre ord: der er behov for "gode nok" varer og tjenester til lave priser. Som vi vil diskutere senere i bogen, kan dette segment synes at være ganske lille i begyndelsen. Men det vokser ofte eksponentielt, når både efterspørgselsiden af forretningen udvikler sig og udbudssidens infrastruktur vokser til støtte for lavpris aktører.

Smarte topchefer og ledere i traditionelle selskaber anerkender tidligt denne mulighed og vil beslutte sig for at reagere hurtigt, for at få fat i en bid af dette nye spirende marked og erobre en first-mover fordel. Som vi diskuterede tidligere i dette kapitel, så ING Groep, netbank muligheden før mange andre store finansielle servicevirksomheder (men stadig flere år efter at den først var dukket op) og rykkede for at kapitalisere på det, i mange af de store lande i verden.

Efter først at snuble i lavpris segmentet af det kinesiske mobiltelefon marked, kom Nokia stærkt tilbage med håndsæt designet til disse kunder. Og måske endnu vigtigere, udviklede de et nyt distributionssystem, der gjorde det muligt for virksomheden at trænge dybt ind i markederne i både tredje og fjerde niveau byer og landdistrikter. Baseret dels på deres succes i Kina og Indien, anslås Nokia at have omkring 50% andel af verdens "Under 50 Euro" mobiltelefon segment.

I nogle brancher, kommer de første kunder ind på et marked ved at købe "gode nok" produkter og tjenester til lave priser, ofte fra en lavpris aktør. Men i takt med at deres behov udvikler sig over tid, kan kunderne finde på at købe fra en leverandør, der tilbyder et mere avanceret produkt med bedre ydeevne eller service. I nogle tilfælde kan det være fra en traditionel virksomhed, som ikke konkurrerer i det "gode nok" segment af markedet. Men i andre tilfælde, hvor de har været tilfredse med lavpris konkurrentens produkt, og hvis lavpris konkurrenten leverer produkter og tjenester, der opfylder de mere avancerede kundernes behov, kan de fortsætte med at købe fra netop den lavpris aktør. Således kan en traditionel aktør der ikke kan tilbyde en billig vare have svært ved at få adgang til disse kunder, når de efterfølgende bevæger sig "opad" til dyrere segmenter på markedet.

Mange FMCG virksomheder er ved at opdage de muligheder som de forbrugere, der er længere nede i "indtægtspyramiden" end dem, de traditionelt har betjent, udgør. Disse forbrugere repræsenterer ikke blot en "opgraderings" mulighed med tiden, men kan også repræsentere et attraktivt marked for sig selv. Mens de mangler den samme individuelle købekraft som de, traditionelle høj indkomst forbrugere har, udgør de tilsammen en stærk markedsmulighed. Derudover handler disse forbrugere ofte i traditionelle ejer ledede detailbutikker, der har meget mindre købekraft end detailkæder i det "organiserede" segment af markedet, hvilket giver fabrikanterne mere magt og øget kontrol i relation til kunden. Flere ledende FMCG virksomheder går nu aggressivt niveauer ned, for at jage denne forbruger gruppe i udviklingslandene, for både at få fat i den umiddelbare markeds mulighed, de repræsenterer, samt på længere sigt også "opgraderings" potentialet. Nestlé, er for eksempel i gang med et massivt fremstød for "Populært Positionerede Produkter" til forbrugerne i udviklingslandene. Mange af produkterne er specielt udviklet til at

tilbyde disse forbrugere ernæringsmæssigt afIndeståenderet produkter i små pakke størrelser og til overkommelige priser. Nestlé håber, at disse forbrugere vil anerkende den værdi, der tilbydes, og at de bliver loyale købere af Nestlé-produkter. Dette vil give Nestlé en fordel, hvis og når disse forbrugere begynder at købe dyrere produkter i de produktkategorier, hvor selskabet også konkurrerer.

Samme slags dynamik findes i mange Business-to-Business markeder, hvor nye virksomheder ofte går ind i på et marked ved at producere lavpris eller handelsvarer. For eksempel kunne en kinesisk iværksætter måske se en mulighed for at gå ind i branchen for garnfremstilling. Indledningsvis spinder han bomuldsfibre for at lave et grovt- eller mellemfint type garn. Dette er den nemmeste segment for ham at komme ind på og en simpel spindemaskine fra en lokal kinesisk lavpris producent, kan være helt tilstrækkelig til dette formål. Disse simple maskiner er bygget så enkle, at en lokal mekaniker vil kunne lave reservedele til dem, samt vedligeholde dem. Fordi der kun er få adgangsbarrierer vil mange andre iværksættere kunne have samme idé og branchen bliver meget konkurrencedygtig med lave avancer til følge. I takt med at iværksætteren får flere færdigheder og opnår mere erfaring i branchen, indser han, at hvis han kunne spinde fint eller meget fint bomuld eller uld, kunne avancerne blive meget bedre, eftersom adgangsbarriererne er højere. For at gøre dette, er han dog nødt til at købe mere avancerede spindemaskiner. Han kan også være tvunget til at købe reservedele fra, og måske endda få den mere avancerede vedligeholdelse udført af en tekniker fra maskinfabrikanten. Disse maskiner kan kun være tilgængelige fra europæiske og japanske leverandører (i det mindste i første omgang indtil et par af de lokale kinesiske aktører kan begynde at matche deres udbud). Iværksætteren bliver så kunde til de traditionelle tekstilmaskine producenter, der fokuserer mere på kvalitet, ydeevne og branchens førende teknologi.

AT FORSTÅ OG REAGERE PÅ UDFORDRINGEN FRA LAVPRIS KONKURRENCE

“Beating Low Cost Competition”, er designet til at hjælpe topchefer og ledere i traditionelle virksomheder til bedre at forstå lavpris konkurrenter og deres strategier. Traditionelle virksomheder kan kun håbe på at konkurrere effektivt med deres konkurrenter ved at have en dyb forståelse af dem. Dette vil hjælpe dem med at udvikle strategier for deres forretning, som ikke kun vil give dem mulighed for at imødegå de trusler fra lavpris konkurrenter, men også i nogle tilfælde, drage fordel af de muligheder, i nogle af de mere omkostningsbevidste segmenter af deres markeder.

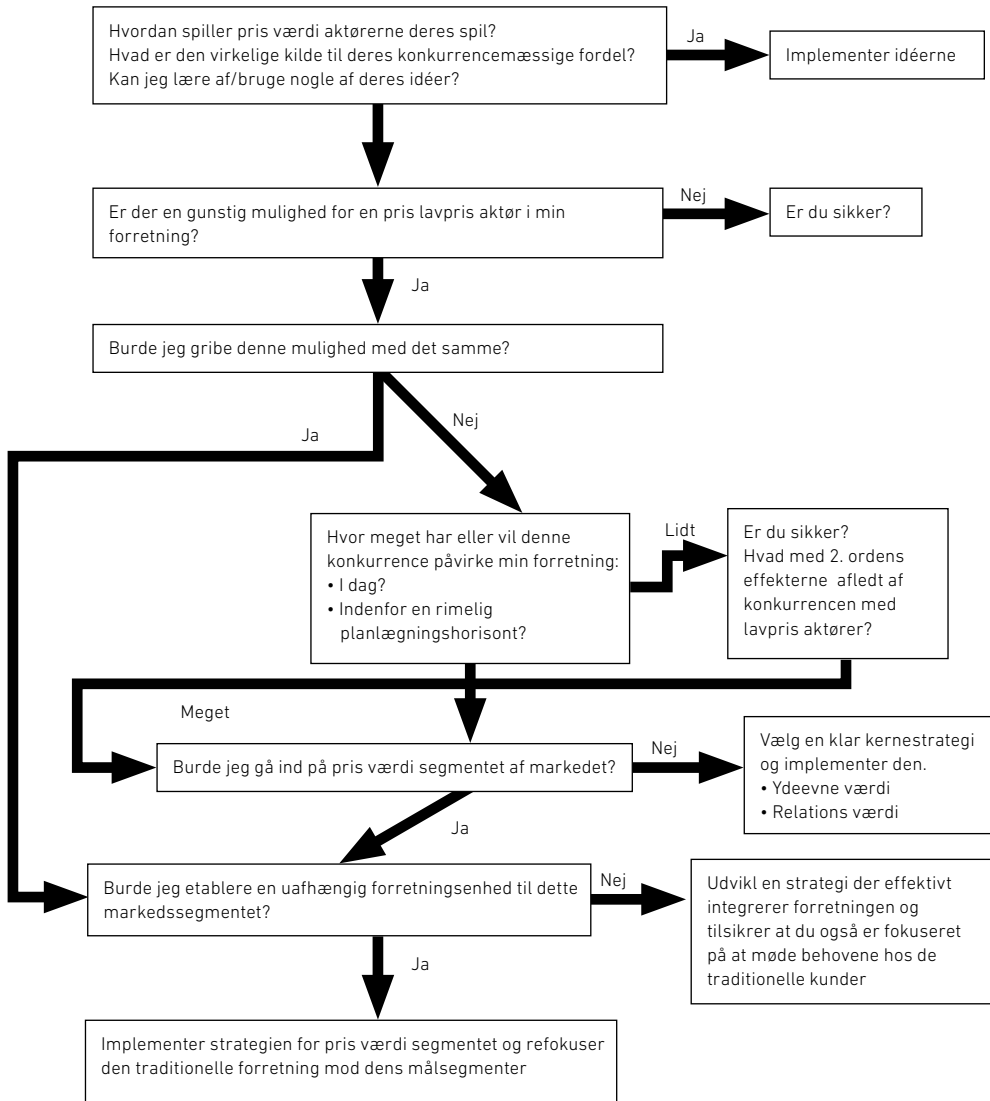
I kapitel 2 vil vi introducere en simpel konceptuel ramme, der giver disse topchefer mulighed for at lægge, deres egen strategi og deres konkurrenter, herunder deres lavpris konkurrenter, ind i en fælles sammenhæng. Vi vil også undersøge nogle af de vigtigste årsager til, at lavpris konkurrencen er blevet så stor en udfordring for virksomheder i forskellige brancher. Kapitlet diskuterer de tre kerne værdi propositioner: ydeevne, pris og relationsværdi – som selskaber bruger til at appellere til deres kunder. Vi vil hævde, at mange varekategorier, hvis ikke hele brancher, bevæger sig hurtigere end nogensinde før fra den indledende fase, gennem vækstfase og modenhed. Dette fører til relativt hurtigt standardisering af de centrale varer eller tjenesteydelser og resulterer i at aktørerne der fremhæver pris værdi vokser hurtigere og mere energisk end vi har set tidligere. Vi vil diskutere nogle af grundene til, at der synes at være flere lavpris konkurrenter end nogensinde før, og hvorfor de dukker hurtigere op. Som vi skal se, har fundamentale ændringer i erhvervs klimaet i mange brancher bidraget til dette. Væksten af pris værdi aktører har været aktivt tilskyndet i nogle brancher, af både leverandører til og kunder af traditionelle virksomheder. Desuden er forbrugerne selv blevet meget mere modtagelig for "gode nok" produkter og tjenester til lave priser i mange forbrugerprodukt kategorier.

Figur 1,2 viser det samlede flow i bogen og de store spørgsmål, som behandles i kapitel 3 til 7. Det er de spørgsmål, virksomhedens øverste ledelses team eller forretningsenhedernes ledergrupper, der står over for truslen fra lavpris konkurrence, bør stille sig selv.

I kapitel 3, vil vi uddybe vores forståelse af, hvordan nogle lavpris konkurrenter fra en række forskellige brancher spiller deres spil. Vi vil se, at mens disse virksomheder konkurrerer i helt forskellige brancher, har de ofte en række fælles karakteristika. Mange af disse virksomheder har været ret innovative på deres egne måder. I nogle tilfælde kan traditionelle virksomheder lære nogle værdifulde erfaringer fra hvordan disse lavpris konkurrenter fungerer, og hvordan de driver deres forretning.

I kapitel 4 ser vi på de grundlæggende udfordringer mange traditionelle virksomheder, der enten er eller snart vil blive truet af en lav pris konkurrent, står overfor: Skal vi kæmpe med lavpris konkurrenten i hans markedssegmenter, eller skal vi forsøge at undgå en direkte konfrontation ved at fokusere på andre segmenter? I dette kapitel vil vi undersøge, hvorfor mange virksomheder undlader at adressere dette svære spørgsmål i tide. Et vigtigt element i denne analyse er at udvikle en forståelse for, hvordan lavpris konkurrenternes strategier kan udvikle sig over tid. I løbet af kun nogle få år, kan det der fra begyndelsen kun var en fjern eller mindre fare, nogen gange udvikle sig til en direkte og kraftfuld trussel mod selve kernen i en virksomheds forretning Det er vigtigt, at virksomhedens ledelse

gennemtænker den sandsynlige langsigtede udvikling af de strategier, som anvendes af deres lavpris konkurrenter. Mange topchefer i traditionelle virksomheder undlader at tage højde for kreativiteten i de strategier, lavpris konkurrenterne anlægger til at angribe deres kerneforretning.



Figur 1.2

At reagere på en aktuel eller potentiel lavpris udfordring – at gennemtænke de centrale spørgsmål

I kapitel 5 tager vi et nærmere blik på de spørgsmål, en virksomhed, der seriøst overvejer at udfordre lavpris konkurrenter i pris værdi segmentet af markedet, står over for. Vi vil undersøge, i detaljer, de vigtige argumenter både for og imod at konfrontere udfordrerne på deres markedsplads. Vi vil også argumentere for, at hvis beslutningen om at gå imod lavpris konkurrenter er positiv, er det meget bedre at gøre det hurtigt og forebyggende, før lavpris konkurrenterne har etableret sig på markedet. Efter at have drøftet disse spørgsmål, vil vi belyse nogle af de større beslutninger vedrørende implementering af en konkurrencedygtig lavpris strategi. Disse beslutninger omfatter den grad af uafhængighed, de to dele af branchen skal opretholde, større taktiske beslutninger såsom "Lav selv eller køb", varemærkeopbygning og "Til markedet", og andre overvejelser som salg og distributions kanaler.

I kapitel 6, viser vi at, uanset om en virksomhed beslutter sig for at konfrontere lavpris aktører i deres segment af markedet direkte eller ej, skal der træffes nogle hårde valg om, hvordan man styrker deres position i de andre markedssegmenter. Nogle virksomheder forsøger at holde deres lavpris konkurrenter i den "Billige ende" af markedet eller endda udnytte pris værdi segmenter på markeder, der ligger fjernt (f.eks. geografisk fjernt) fra hvor de traditionelle forretninger gennemføres. Andre selskaber beslutter at fokusere på enten ydeevne værdi eller relationsværdi. I kapitel 6 vil vi se på nogle virksomheder, der har taget disse forskellige tilgange til sig og undersøge nogle af de strategiske og taktiske beslutninger, de har truffet. Vi vil også gennemgå, hvor godt det ser ud til at virke.

I kapitel 7, vil vi træde et skridt tilbage og se på de spørgsmål, ledelsen af selskaber eller forretningsenheder står over for, når de bliver udfordret af lavpris konkurrenter, eller vil blive det i den nærmeste fremtid. Implementeringen af et effektivt modtræk er ofte en omfattende øvelse med større organisatoriske ændringer til følge og en, der kan tage flere år i at være succesfuld. Det kræver næsten altid en betydelig kulturel forandring i hele organisationen. Og uanset hvilken retning virksomheden tager, vil en fejlfri eksekvering være absolut nødvendig, hvis det skal lykkes.

Sluttelig vil vi i kapitel 8 se på fremtiden og diskutere nogle af de store spørgsmål en virksomheds ledelse bør tage fat om, i takt med at vi bevæger os mod en endnu mere udfordrende verden, hvor lavpris konkurrence vil spille en stadig større rolle.

I n d e x

- 80/20 reglen 83
- ABB 188, 248
- Accenture 23, 54
- Acer 232, 251
- AEG-Electrolux 179-180
- Aer Lingus 7, 65, 136, 167-173
- AES Engineering 190
- Air Asia 10, 114, 128
- AirCap 129
- Air France 169
- Alcatel 97
- Aldi ... 10, 19, 21, 26-27, 38, 54, 81-85, 92, 109, 152, 155, 196, 201, 249
- American Airlines 114, 169
- Apple 37, 50, 176, 186, 189, 241
- Asien 5, 10, 22, 24, 26, 39, 51, 55-56, 140, 161, 165, 177, 180, 200, 203
- AstraZeneca 56, 242
- Audi 15, 55
- Avon Products 59
- Banc One 78
- Bang & Olufsen 176, 181-182
- Bharti Airtel 53-54, 87, 242
- BlackBerry 176
- Blackstone Group 119
- Bloomberg 37, 176, 241
- BMW 15, 37, 55, 176
- Boeing 20, 24, 57-58, 66-67, 70, 72, 91, 241, 243
- Bosch 177
- Brasilien 16
- Brilliance 15-16, 55, 241
- British Airways (BA) 65
- Cable & Wireless 116
- CAE 68
- Canada 19-20, 75-76, 84, 89, 110-111, 157
- Capital One 222, 251
- Carlyle Group 157
- Carrefour 10, 110, 152
- Caterpillar 12, 97, 121, 147-148, 187
- Cathay Pacific 62
- CBMI 61
- Celestica 50
- Charleroi 68
- Chartered 56, 185
- ChemChina 119, 245
- Chery 16
- Chongqing 25
- Chrysler 55
- Ciba-Geigy 160
- Cisco Systems 221
- Citibank 21, 78
- Coach 62
- Combibloc 209
- Compaq Computer Corporation 204, 250
- Computerland 205
- Continental Airlines 169
- Coop 152
- Costco 110
- Cummins Diesel 160
- Danfoss 102, 156, 203, 211-212, 245-246, 249-250
- Danmark 3, 209
- Danone 158, 247
- Dawning 124
- Dell .. 38, 41, 46, 50-51, 62, 205-206, 218-219, 242, 250
- Delta Airlines 169
- Digicel 116-117
- Digital Equipment Corporation 206
- Dow Corning 7, 136, 164-167, 173, 175
- Dunnhumby 197
- easyJet ... 20, 35, 65-66, 71-72, 85, 90, 99, 103, 105-108, 114-115, 160, 172, 213, 233-234, 236
- Ed 152
- Electrolux 8, 108, 112-113, 175-181, 245, 248
- Eli Lilly 57
- EMS virksomheder 49-51

- Ericsson.....53, 97, 162, 164
Euro. 21, 28, 68-69, 73, 85, 104, 145, 149, 164,
171, 178, 217
Europa 10, 15-16, 19-20, 35, 39, 59, 66, 71-72,
81, 102-106, 109-110, 112, 114, 121-122, 124,
128-129, 152-153, 168, 171, 179, 203, 210, 212-
213, 222, 237
- Facebook..... 24
Fastcase101
Ferrari.....15
Fidelity Investments 223
First Direct..... 159-160, 247
Flextronics.....47
Frankrig 103, 112, 149, 152, 169
- Gamesa..... 10, 25
Gateway..... 232
GE 10, 12, 25, 38, 49, 55, 119-120, 130, 180,
188, 220, 251
GE Healthcare..... 38, 130
GE Money..... 55
Générale d'Optique..... 149
General Electric.....68, 72, 109, 165
General Motors.....15
GE Plastics..... 220
Germanwings..... 154
GE Wind..... 25
Gillette.....176
Giugiaro15
GlaxoSmithKline (GSK) 230
Go Airlines..... 90
Goldwind 10, 25
Google 46, 242
GrandOptical 149
Grundfos.....176
Gucci 62
- Haier 118, 120, 122-123, 180-181, 235
Hamburg91
Heidelberg.....61
- Hewlett Packard (HP) 50
Hilti 189, 220-221, 251
H&M19
Holcim 12, 61
Holip..... 156-157
Holland..... 75, 111, 167
Home Depot..... 123
Honda 184
Hong Kong..... 59, 121-122
Hon Hai Precision Industry Company 49
HSBC21
Huawei.....97, 117-118, 121-122, 245
Hurtigt omsættelige forbrugsvarer (FMCG)5,
21
- Iberia.....116
IBM 23-24, 38, 40, 44, 50, 53-54, 62, 185, 189,
205-206, 233, 241
IKEA..... 81, 88
Implementering..... 208
Infosys Technologies 23
ING DIRECT6, 20-21, 38, 65, 75-81, 84-89, 99,
112, 122, 157, 159-160, 167, 213, 215, 244
ING Groep 20-21, 28, 75-76, 167
Innocentive 57, 63
Intel 44, 61-62, 201, 205-207, 243
Internet ..22, 51, 68, 76, 78, 84, 106, 200, 231,
243
Intuit 101, 143
iPod37, 176, 182, 186-187, 248
Irland70-71, 84, 90, 106, 115, 168, 170, 172
Italcementi61
Italien..... 103, 112
iTunes..... 37, 186-187
- Jaguar.....118
Japan 25, 35, 124-125, 237
Jeep..... 55
JetBlue.....114
Jetstar 93
Jinsheng..... 213, 250

- Johnson Controls15
 Kina10, 15-16, 23-26, 28, 55, 58-61, 81, 89, 97,
 102-103, 113, 115, 119-123, 136-138, 140, 145,
 156-158, 162-163, 177, 180, 184, 203, 210, 212-
 214, 234
- KLM 108
 Kmart..... 105
 Komatsu 97, 121
 Korea.....25, 112, 124-125
 KPN..... 121
 Kreditkort..... 55
- Lafarge.....61
 Lamborghini15
 Land Rover.....118
 Lenovo 124
 LexisNexis.....101
 LG..... 112-113, 180
 Lidl10, 19, 26-27, 38, 82-84, 92, 152, 155, 196,
 249
 Li & Fung.....59, 63, 243
 Linux 24, 241
 Liz Claiborne19
 Loblaws.....110
 Lowes 123
 Lucent 97
 Lufthansa....62, 65, 91-92, 108, 114, 154, 169,
 233, 245
- Magna Steyr 55
 Marketing 251
 Marseilles 104
 MasterCard.....78
 Mattel..... 58, 243
 Maytag.....118, 180, 245
 McGraw-Edison..... 188
 McKinsey17-18, 115, 216, 241, 245-250
 Mexico 19, 138, 161
 MG Rover Group.....117
 Microsoft 24, 44, 176, 185, 205
- Midland Bank..... 20, 159-160
 Miele177
 Mitsubishi.....15
 Motorola.....97, 162-163
 MySpace..... 24
 MySQL 24
- Nanfu 156-157
 NASCAR..... 192, 249
 Nestlé19, 28-29, 82-83, 92, 161, 176, 198, 214,
 241, 249-250
 NetJets..... 108
 Netto 196, 199
 Nextel..... 191-192, 249
 Nike19
 Ningbo Bird 163
 Nintendo 50
 NO GO scenarier 255
 Nokia.... 7, 28, 97, 136, 145, 151, 162-164, 176,
 246-247
 Nokia-Siemens..... 53
 Nordamerika 10, 20, 22, 59, 81, 103, 110, 118,
 124, 128-129, 159, 168, 172, 177, 180, 222, 231,
 237
 Nordstrom 38
 Nortel..... 12, 53, 97
 Novartis.....56, 160, 242
- Oracle 24
 Orica8, 189, 193-195, 201
- Packard Bell.....206, 232
 Panasonic.....21-22, 51
 Paranoia 236
 Pfizer..... 182
 Philips.....22, 43, 50-51, 119-120, 176
 PolyCap 130
 PortalPlayer..... 186
 Private label..... 109
- Qantas 93

- Qualcomm..... 45-46
 Quanta..... 45
 Quicken..... 143
 QuickTax.....101
- Red Hat 24
 Reed Elsevier.....101
 Relations værdi.....5, 36, 38, 190
 Royal Bank of Scotland 200
 Ryanair 6, 10, 12, 20, 27, 35, 38, 45, 51-52, 62,
 65-75, 79-81, 84-91, 93, 99, 103-108, 114-116,
 118, 121-122, 126, 128, 136, 153-154, 168-173,
 213, 215, 235, 243-244
- Saab..... 55
 Safeway 196
 Sainsbury's 196
 Samsung..... 22, 112, 162, 180
 Sandoz 160
 Saurer Volkmann 102, 140-142, 210, 212, 214
 Schweiz.....21-22, 81, 110-111, 152, 160, 210
 Sealed Air.....83, 129-130, 244
 Sears..... 61, 105, 123, 205
 Sharp..... 183
 Siebel..... 219-220
 Siemens 21, 51, 162
 Silverjet 128, 246
 Singapore Airlines 65, 114
 SKF..... 219
 Sony.....21-22, 42, 51, 164, 176
 Sony Ericsson 164
 Southwest Airlines..10, 20, 38, 62, 65-66, 80,
 91, 103, 114, 153, 168
 Spanien..... 103, 112
 Sprint 54, 192
 Stansted lufthavn..... 85
 Star Alliance.....114
 Sub-Zero..... 109, 177, 180
 Sun.....24, 185, 233, 241-242, 248
 Suzlon 10, 25
 Sverige176
- Swatch 151, 176
 Swisscom21
 Switel 21-22, 24
 Symcor47
- Tandem Computers..... 206
 Target.....105, 246-247
 Tata..... 16, 23, 54, 118, 245
 TCL 163
 TechFaith 163
 Telfort 121, 245
 Telgo..... 21, 51, 241
 Tennant 185-186, 189
 Tesco . 8, 10, 54-55, 59, 61, 152, 189, 195-201,
 236, 246, 249
 Tetra Pak189-190, 208-209, 216-218, 224, 250
 Thomson Reuters101
 T-Mobile54, 155
 Torcetrapib 182
 Toshiba40, 165, 185
 Totalløsnings koordinatorer 5, 59
 Toyota 15, 37, 41
 TRW15
 TSMC..... 45, 47, 56
 Tyskland .15, 19, 27, 54, 62, 84, 109, 112, 158,
 169, 210, 212
- UMC 56
 Unilever..... 19, 60, 92
 UPS47
 USA.....6, 19-21, 35, 54, 65, 75-78, 81, 83-84,
 86-88, 101, 105, 112, 120, 122-123, 128, 143,
 153, 157, 167-168, 170, 178, 181, 189, 200, 244
- Vestas..... 10, 12, 25
 Viking 109, 177, 180, 189
 Virgin Atlantic 128
 Virgin Blue 93
 Virgin Mobile 54, 154-155
 Vizio 22, 24, 51
 Vodaphone..... 54

Voice over Internet Protocol (VoIP).....	22
Volkswagen.....	55
Vueling	116
Værdi propositioner	5, 36
Wacker.....	165
Westinghouse.....	188
Westlaw	101
Wipro Technologies.....	23
Xiameter.....	165-167, 173, 175, 247
yet2.com.....	57, 63
Zara	19, 62
Zhongxing Medical	120

En meget nyttig trin-for-trin tilgang, der guider ledere i at skabe deres egne modtræk så de kan vinde kampen mod lavpris konkurrence.

Yves Serra, President and CEO, Georg Fischer, Schaffhausen, Switzerland

Lavpris konkurrence har bevæget sig fra at være et simpelt "hyldevare" koncept til at ændre den måde forretninger bliver udført på. Det er en udfordring for alle brancher, og denne bog er fuld af indsigt, der er praktisk og relevant for enhver leder. Adrian Ryans har sammensat en overbevisende storyline, der er et must-read for fremtidens succesfulde leder.

Arkadi Kuhlmann CEO, ING DIRECT, Wilmington, Delaware, USA

Den største enkeltstående konkurrencemæssige trussel multinationale selskaber, der opererer i lavpris miljøer står overfor, kommer ikke fra lavpris konkurrenter, men snarere fra din egen virksomheds evne til fuldt ud at forstå den massive trussel i tide og vide hvordan den succesfuldt skal håndteres. Denne bog - din overlevelseshåndbog til håndtering af lavpris konkurrenter - vil sætte dig i stand til at forstå og udtænke en handlings-fokuseret strategi til at imødekomme din specifikke konkurrencemæssige udfordring. Sørg for, at jeres CEO og landechefer læser denne bog fra start til slut.

Lars A. Andersen President, Vestas China Beijing, China

Adrian Ryans har klart fremhævet de udfordringer, der er forbundet med at konkurrerer for at vinde i den globale økonomi. Konkurrenter fra Asien producerer ikke længere lavpris, lav kvalitet produkter, der ikke er konkurrencedygtige. Tværtimod, er de samme virksomheder, der for ti år siden havde brug for hjælp fra markedsledere og blev brugt som billige leverandører, nu verdensklasse konkurrenter i deres egen ret. Beating Low Cost Competition beskriver karakteren af det konkurrencemæssige spil næste generation af topledere står overfor. Svar på spørgsmålene i slutningen af hvert kapitel, hvis svarene ikke skræmmer dig i dag, vil de måske gøre det i morgen!

David Churchill

Vice President and General Manager, Agilent Technologies, Inc, Colorado Springs, Colorado, USA

Om du tror, du er sårbar over for lavpris konkurrence eller ej, er irrelevant – for det er du! Lavpris konkurrenter kan overvindes, hvis virksomheder anvender principperne om tempo og imitation i deres egne forretningsmodeller og strategier. Beating Low Cost Competition anviser konkrete værktøjer og koncepter til at hjælpe dig med at gøre dette.

Richard Brook

President – Europe, Middle East & Africa, Cochlear Limited, Lane Cove, NSW, Australia

Vores mest omfangsrige forretning blev alvorligt udfordret af lavpris konkurrenter. De værktøjer, koncepter og eksempler beskrevet af Adrian Ryans hjalp os med at udvikle en ny, innovativ strategi der kunne slå konkurrenterne.

René Lenggenhager General Manager, Mettler Toledo, Greifensee, Switzerland

Vejl. pris Kr. 249

