

Alle mine kyllinger kom hjem...

En analog mellem en leg og det at sælge disruptive teknologier og produkter til det store marked - med inspiration fra bogen "Crossing the Chasm - Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers" af Geoffrey Moore

Artikel, Børsen ledelse, April 2019

Af Pernille Hippe Brun,
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse



Det har lige været påske. Og der er blevet rullet, malet, pustet og pyntet med æg til den store guldmedalje mange steder i Danmark. Vi dyrker æg og kyllinger her i påsken, og det fik mig til at tænke på den gode gamle leg "alle mine kyllinger kom hjem", der blev leget både på gaden, hvor jeg boede som barn, til idræt i skolen og til diverse sammenkomster med forældres

venner, hvor børnene skulle mingle. Egentlig havde jeg ikke tænkt på legen i mange år, før jeg for nyligt var vidne til noget der mindede om legen, blot i en organisatorisk sammenhæng – og altså også blev mindet om den i forbindelse med påskens mange kyllinge indslag.

For dem, der måske har glemt, hvad legen går ud på, så handler det kort fortalt om, at i den ene ende af et rum eller en gade står kyllingemor, og i den anden ende står kyllingerne. Midt imellem dem står ræven, klar til at hapse kyllingerne, når de forsøger at komme hen til deres mor, der står og råber "alle mine kyllinger kom hjem". Bliver de hapsed bliver de til ræveunger – og legen slutter, når der ikke længere er nogle kyllinger tilbage. Barske realiteter. Der er ingen win-win. Det er ræven der vinder, spørgsmålet er bare hvornår.

Og nu til den organisatoriske analog. For i disse disruption tider er det jo det, vi oplever. Den gamle kyllingemor kan stå og råbe nok så meget nede i sin egen ende, det vil ikke ændre på, at når kyllingerne skal krydse linjen – så skal de først slippe forbi ræven. Og man bliver ved, til der ikke længere er nogle tilbage. Ikke noget med, at dem, der slap forbi i første omgang, så kan slippe for at skulle løbe igen. Der er ingen kære kyllingemor, det handler bare om at løbe, til man bliver fanget. Forskellen på det organisatoriske liv og legen er, at det er sjovt at være sidst tilbage i legen, men ikke i virkelighedens verden. Der er i hvert fald ikke mange, der bryster sig af at være last-movers eller sidst på bastionen, når det handler om forandringer. Vi hører mere til dem, der står og råber, at de er på forkant og har set lyset.

Men er det nu så slemt, at være sidst? Ikke altid. Nogle benytter sig bevidst af den taktik, at de venter, til andre har taget skridtet og vist vejen, og så følger de efter – dog uden at begå alle de fejl, som firstmoverne har lavet. Faktisk kan det indimellem vise sig at være en rigtig fin taktik, hvor man lader andre om at lave fejlene og gøre sig dyrekøbte erfaringer. Med mindre man altså er blevet hapsed af ræven inden – eller i en organisatorisk analog – alle medarbejderne er. Så kan man bare lukke og slukke, da man er kommet for sent til fadet.

I bogen "Crossing the Chasm – Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers" af Geoffrey Moore beskrives det, hvordan ræven står alene til at begynde med, men så langsomt – hvis den er vedholdende nok – kan indfange først "the firstmovers"/innovators (2,5%), dernæst the early adopters (13,5 %), så den tidlige majoritet (34%), den sene majoritet (34%) og til slut the laggards/ late-comers (16%). Pointen i bogen er, at du ikke kan sælge på samme måde overfor de forskellige grupper, de har forskellige behov og livssyn, risikovillighed og interesse. Ræven må altså tilpasse sin "jeg-fanger-dig-strategi" og gå efter first-moverne ved at flashe det lækre nye og spændende ved at være med (innovators er kendetegnet ved at selv at opsøge ny teknologi, det er en slags hobby for dem), early adopterne med de fordele, der er ved det nye og som de ser innovatorerne få ud af det, den tidlige majoritet med data, der viser, hvordan de to første grupper har været glade for at fået fordele af at blive fanget, den sene majoritet med eksempler på at det er etableret og ufarligt at være med, og the laggards – dem venter man med at fange, til de ikke længere har noget valg om at være med, fordi alle andre er taget, og man ikke længere kan undgå at blive en del af kæden, med mindre man vil melde sig helt ud af samfundet.

Geoffrey Moores bog er interessant, fordi vi på salgskurser ofte lærer EN måde at sælge og nærme os kunder på, men her foldes det altså ud, hvordan forskellige grupper skal angribes forskelligt, netop fordi de har så forskellige forventninger til produkter, hvor let det er/skal være at bruge dem, og også har forskellige risikoprofiler. Innovators og early adopters har en høj risikovillighed, vil gerne sætte sig ind i ny teknologi og forventer ikke, at produktet

fungerer gnidningsfrit. De er villige til at lære nyt og forstår, hvis der opstår problemer og udfordringer med "det nye", hvorimod gruppen af den tidlige majoritet forventer, at produktet er tilpas prøvet af til, at det vil fungere fornuftigt og gnidningsfrit at bruge det. De ønsker et intuitivt og lettilgængeligt produkt, og at produktet hurtigt kan give dem de fordele, de så for sig, da de købte, i form af øget produktivitet og effektivitet.

Man har altså en mindre kvajekvote at gøre godt med, når produktet først er solgt til den tidlige og ikke mindst den sene majoritet, og man skal dermed være sig med at bruge disse grupper som afprøvningskaniner for det allerførste, man sætter på markedet. De senere kyllinger, som ræven fanger, forventer altså, at det, de først fangede kyllinger har givet ræven af feedback i forhold til hvordan de gerne vil have tingene foregår inde på midtbanen, har lært ham noget, så den behandling de senest fangede kyllinger får, er afspejlet deraf. Produktet som ræven leverer, skal altså gerne blive bedre med tiden.

For at få overbevist både den tidlige og sene majoritet af købere om, at det kan betale sig at slutte sig til ræven, gør man fordel i at opstille scenarier for udvalgte kunder, der udpensler for dem, hvordan verden ser ud før og efter et køb (og selvfølgelig er blevet bedre efter!). Altså, konkret viser dem, hvad de kan få ud af et køb. Derudover anbefales det, at man i første omgang går efter en konkret niche – med andre ord, at man fokuserer på en helt bestemt første gruppe af købere, man vil gå efter, fremfor at man skyder med spredehagl. Igen en god analog til ræven i legen med kyllingerne. Ræven fanger intet, hvis den forvildet render lidt til den ene side og lidt til den anden, altså, skifter retning hele tiden. I stedet ser man de mest succesfulde ræve målrettet gå efter den første kylling – indtil den er fanget.

For at udvælge sig sin første niche gruppe, altså dem man først går efter, når det handler om salg af disruptive teknologier og produkter, kan man med fordel kortlægge markedet ud fra:

- Hvem kunne tænkes at købe?
- Hvem har et udækket behov eller problem, som vi kan være med til at løse?
- Er der andre på markedet, der allerede forsøger at dække denne kundes behov?
- Hvad har vi, som de ikke har, og som kan udkonkurrere dem, og hvordan kan vi kommunikere dette?
- Kan kunden fungere som reference for andre indenfor samme niche, og altså via mund-til-mund metoden være med til at sprede ordet til andre relevante købere, om den værdi vi tilføjer?
- Har kunden høj troværdighed i branchen – vil man lytte til dem?
- Har de købekraften?

Når man har kortlagt ovenstående, har man fundet sin første niche gruppe indenfor den tidlige majoritet, og kan gå efter den. Dernæst kan man bruge data og erfaringer fra denne gruppe til mersalg til de næste grupper. Bemærk, man bruger ikke data fra den allerførste gruppe – nemlig the first-movers, da deres profil er væsens forskellig fra de tidlige- og ikke mindst sene majoritet. I stedet bruger man deres feedback til at forbedre og måske helt om-designe det første produkt.

Titlen på Geoffrey Moore´s bog vidner om, at der er et sted, hvor man krydser en afgrund (chasm), og denne afgrund er netop forskelligheden i salget til the innovators og tidlige adaptors, og så til den tidlige majoritet. Knækker man koden for denne forskellighed, formår man at se forskellen, og adressere de tre grupper på forskellig vis og ikke mindst at få gang i

salget til den tidlige majoritet, kan man komme om på den anden side og overleve som disruptiv virksomhed. Alt for mange lykkes ikke med at krydse denne afgrund. De misser pointen om, at deres første produkt ikke skal prøves af på alle, men først og fremmest på innovators – firstmoverne – og måske endda uden at man sælger produktet til dem. Måske skal man i første omgang give produktet væk gratis, så man kan indhente uvurderlig feedback, der gør at man kan forbedre produktet uden at skuffe en betalende kunde. De først indfangne kyllinger forventes altså ikke at være tilfredse – men de kan give feedback, så ræven efterhånden kan udvikle forhold og et produkt, som de fangne kyllinger får lyst til at fange andre kyllinger for.

Måske en lidt langt ude analog, og hvad er egentlig pointen i legen "alle mine kyllinger kom hjem"? At der ikke er nogen sejr for kyllingemor, at hun er taberen til slut lige gyldigt hvad, og at dem, der først overgiver sig dermed også kan være med til at fange de andre. På den måde har jeg ingen anelse om, om analogen overhovedet giver mening, men jeg håber du kan bruge billedet på noget og om ikke andet – at artiklen har inspireret dig til at læse Geoffrey Moores fremragende bog og lade dig inspirere af hans tilgang til salg. God fornøjelse.

hippebrun'co