

Hvordan møte global konkurranse – konkurransekraft i Norden

Det er atskillig å si om hvordan man som norsk bedrift bør konkurrere for å vinne opp mot internasjonale selskaper. Men det diskuteres bare så altfor sjelden! Her er et 4 punkts perspektiv på hvordan man lykkes.

1. Generelt om konkurransekraft og valg av konkurransestrategi med base i Norge

En konkurransestrategi er en spesialisert strategi for å vinne kjøpsbeslutninger

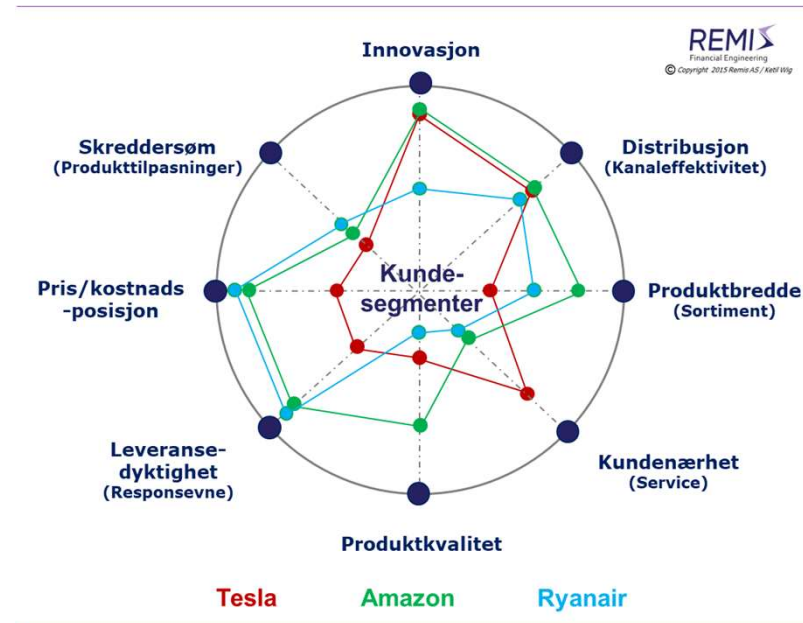
Det er egentlig bare disse 8 måtene du kan konkurrere med for å vinne kjøpsbeslutninger:

- **Pris /** (ift. kostnadsposisjon)
- **Produktkvalitet** (produkttegnegenskaper)
- **Innovasjon**
- **Produktbredde** (sortiment)
- **Distribusjon** (kanaleffektivitet)
- **Leveransedyktighet** (respons og ledetider)
- **Kundenærhet** (kundeservice)
- **Skreddersøm** (produkttilpasninger)

Ingen konkurrerer på "alt", og det skal ikke du gjøre heller!

De beste selskapene velger typisk 2-3 av ovennevnte konkurransemåter, og de differensierer seg på akkurat disse dimensjonene i forhold til hva konkurrentene deres har valgt å fokusere på ... kombinert med dyp innsikt hvordan ulike kundesegmenter foretar sine leverandørvalg.

Ta en titt på figuren til høyre som viser min oppfatning om konkurranseprofilen til hhv. Tesla, Amazon og Ryanair: Internasjonale selskaper vinner på lavere kostnader (men ikke alltid på lavere pris, ref. Apple og Tesla); ofte på stor produktbredde (men ikke Apple eller Tesla). På de andre 6 konkurransemåtene er det store variasjoner, bortsett fra at nesten ingen globale aktører konkurrerer på skreddersøm.



Figur 1: En modell for konkurransestrategier med eksempler på profiler

Her en noen velkjente eksempler på konkurransestrategier:

Apple konkurrerer på innovasjon og på produktkvalitet (ikke på produktbredde); mens **Samsung** jo nettopp konkurrerer på sortiment. **Tesla** konkurrerer på innovasjon, på distribusjon og på kundenærhet og har nesten ingen bredde i modelltilbudet; mens eksempelvis produktbredde er kjennetegnet til **Amazon** sammen med kostnadsfokus og kundeservice.

Så hva kan man gjøre?

Atskillig!

Jeg arbeidet nylig for en norsk produsent der vi etter kundeintervjuer så at hovedkonkurrentene (hovedsakelig utenlandske) hadde "tatt" de 3 posisjonene *lave kostnader*, *stor sortimentsbredde* og *høy produktkvalitet*.

Men ... *innovasjonsprofilen* var derimot ikke tatt; og det var også plenty med muligheter for forbedringer og differensiering innen *kundeservice*.

Distribusjon var det derimot lite å gjøre noe med i denne bransjen, og *leveransedyktighet* var et krav til alle leverandører som ga små muligheter for differensiering. Posisjonen på dimensjonen *produkttilpasninger* representerte muligheter, men trengte å bli forbedret og utvidet.



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #17 (Innovasjonsstrategier) og #32 (Distribusjonsstrategier) vedr. beslektede temaer

De beste selskapene velger typisk 2-3 av ovennevnte konkurransemåter, og de differensierer seg på akkurat disse dimensjonene i forhold til hva konkurrentene deres har valgt å fokusere på ... kombinert med dyp innsikt hvordan ulike kundesegmenter foretar sine leverandørvalg

Fagnotat #38: Hvordan møte global konkurranse – konkurransekraft med base i Norge eller Norden

Så hva er da egentlig strategien i denne situasjonen?

- Ulempene på *kostnader*, *kvalitet* og *produktbredde*; oppveies av førsteklasses posisjoner for *innovasjon* og *kundeservice*.
- Man skal være "like god" som konkurrentene på *distribusjon* og på *leveransedyktighet*, men uten å spesielt utmerke seg.
- Innen *skreddersøm* skal selskapet gradvis legge om systemene for å takle flere typer av produkttilpasninger på en kostnadseffektiv måte.

Strategien er faktabasert, realistisk og realiserbar med egne ressurser.

Men hva med produksjon?

La oss nå også avlive mytene om at man ikke kan konkurrere effektivt med produksjon i Norge.

2. Konkurransekraft med produksjon i Norge

De to viktigste føringene for produksjon i Norge er:

- Kostnadsposisjonen i produksjon i forhold til i resten av verdikjeden
- Konsistens mellom produksjonsstrategi og konkurransestrategien

Betydningen av kostnadsposisjon i verdikjeden

Kostnader er selvsagt viktig, men det er ikke slik at noe høyere produksjonskostnader alltid er *vesentlig*.

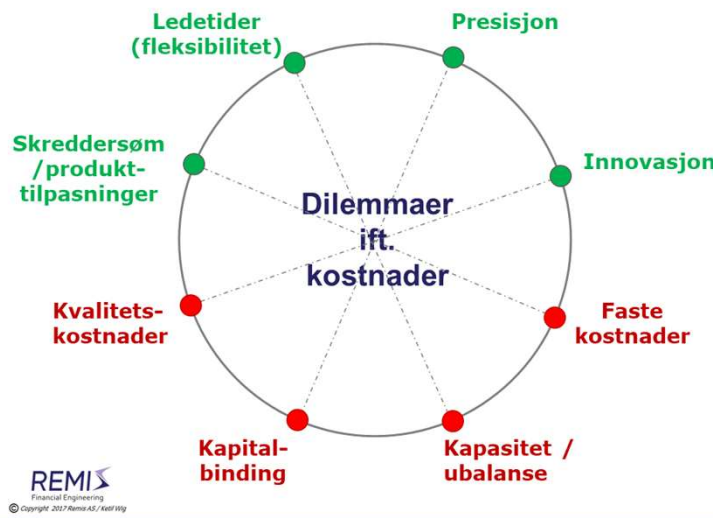
Et viktigere utfordring som for få tenker nok over, er at salgs- og distribusjonskostnadene kan utgjøre 150% eller mer av produksjonskostnadene. Det betyr at man, dersom man allerede har produksjon i Norge, skal være varsom med å velge dyre distribusjonskanaler. Det er *kombinasjonen* som ofte gir en dårlig samlet kostnadsposisjon, ikke produksjonen alene. God kapasitetsutnyttelse i produksjonen sammen med kostnadseffektive distribusjonskanaler kan være en fullgod løsning

Konsistens mellom produksjons- og konkurransestrategi

En mer reell utfordring med produksjon i Norge er at produksjonsfilosofien sjelden er et godt nok speilbilde av et riktig valg av konkurransestrategi.

En konkurransestrategi basert på f.eks. *innovasjon* krever nærhet mellom produktutvikling og produksjon og korte endringssløyer. Dette er overhodet ikke konsistent med bruk av kinesiske underleverandører (med feedback sløyfer på typisk 4 måneder), men det kan realiseres med et produksjonsapparat f.eks. i Øst Europa, der logistikk ledetiden er "døgn".

En kombinasjon av små-serie produksjon i Norge med større



Figur 2: Dilemmaer mellom de fire viktigste produksjonsstrategiene (i grønt) og de tilhørende (og innebygde) kostnadsulempene (i rødt)

volumproduksjon i Europa er sannsynligvis den beste kombinasjonen.

Vær ellers oppmerksom på at kostnadsindekser for Kina nå ligger på ca. 25 ift. Norge (100); omtrent det samme som Hviterussland. Ukraina, Romania og Tyrkia ligger hhv. på ca. 12, 32 og 38; så det finnes interessante alternativer (til Kina) med relativt korte transporttider til Norge. Når det er sagt, så ligger f.eks. Vietnam på indeks 9 og Kenya på 5!

Andre konkurransestrategier med spesielt høye behov for konsistens mot produksjon er *leveransedyktighet*, *produktkvalitet*, og *skreddersøm* (produkttilpasninger). Hver av disse strategiene, eller kombinasjoner av dem (ref. "konkurranseprofiler" fra punkt 1 over) gir klare føringene både for *hvilke delstrategier* produksjon i Norge skal baseres på; og *hvilken internasjonal sourcing/fabrikk struktur* som egner seg i kombinasjon med egen produksjon i Norge.

3. Konkurransekraft med startups i Norge og betydningen av rask internasjonal skalering

For di jeg bodde og jobbet i Silicon valley i nesten 10 år, har jeg klare meninger om de evigvarende diskusjonene i media og på konferanser om "betydningen av infrastrukturen i California ..."

Den diagnosen er feil!

Et viktig utfordring som for få tenker nok over, er at salgs- og distribusjonskostnadene kan utgjøre 150% eller mer av produksjonskostnadene

En konkurransestrategi basert på f.eks. *innovasjon* krever nærhet mellom produktutvikling og produksjon og korte endringssløyer

Andre konkurransestrategier med spesielt høye behov for konsistens mot produksjon er *leveransedyktighet*, *produktkvalitet*, og *skreddersøm* (produkttilpasninger)

Fagnotat #38: Hvordan møte global konkurranse – konkurransekraft med base i Norge eller Norden

USA og Silicon Valleys *egentlige fortrinn* er ikke infrastrukturen for oppstartsbedrifter. Det reelle fortrinnet er at *USAs hjemmemarked er stort nok og raskt tilgjengelig uansett hvor smal nisjen er.*

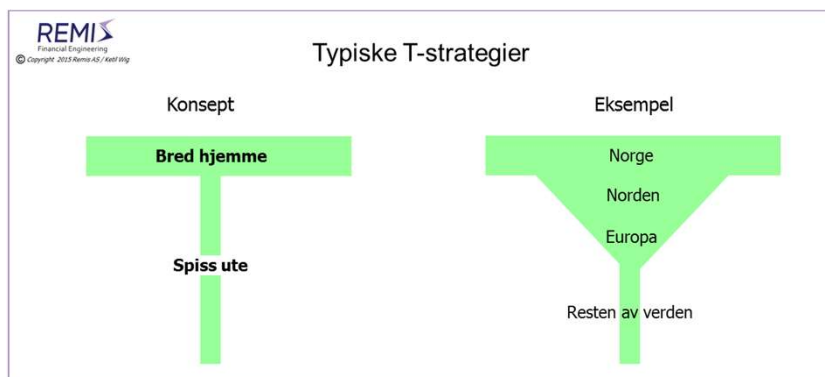
I Norge har vi til sammenlikning bare 3 bransjer der nisjestrategier kan gi nok volum i hjemmemarkedet: Olje & Offshore; Shipping & Maritim sektor; og Aquakultur/Oppdrettsbransjen (det er i tillegg noen store men generelle bransjeområder som direkte er knyttet til den norske økonomiens størrelse, f.eks. eiendomsmarkedet, helse-/omsorg, finans, dagligvare osv., men i disse bransjene er det ingen spesielle fortrinn med utgangspunkt i Norge).

Når diagnosen er feil, blir også virkemidlene feil innrettet.

Det er greit nok å påpeke at Norge mangler en finansiell infrastruktur for "scale-ups" (type "Series A" finansiering). Dette er korrekt, men det er på ingen måte *kritisk*. Det norske kapitalmarkedet klarte på en helt utmerket måte å håndtere "scale-ups" innen off-shore bransjen i de "gode oljeårene".

Nei, det som mangler er infrastrukturen for rask internasjonalisering. Den behøves ikke i USA, fordi hjemmemarkedet i USA/Canada (kjøpekraftjustert) er på størrelse med Vest- og Øst-Europa samlet. Men dette Europeiske markedet består av 38 ulike land (Russland unntatt). Det er ikke vanskeligere for en amerikansk bedrift i Silicon Valley å bearbeide en ny distributør i Seattle eller i Los Angeles enn å gjøre det i Chicago eller i New York. Et 2-3 års nasjonalt ekspansjonsløp i USA tilsvarer omtrent den tiden det tar å "ta Norden" i Europa. Men Norden tilsvarer kun ca. 7% av det nordamerikanske markedet ...

Det er *denne* utfordringen norske startups må løse, og det er dette problemet europeiske myndigheter bør fokusere på!



Figur 3: Eksempel på T-strategier som svar på behov for rask geografisk skalering (pga. nisje) kombinert med høyt volum nær hjemmemarkedet (pga. høye faste kostnader)

Se på figuren nederst i forrige spalte.

Sammenhengene er dypest sett at konkurransekraft krever spesialisering som betyr nisjer. Jo smalere nisje, jo mindre hjemmemarked. Jo mindre hjemmemarked (ref. Norge), jo større krav til (rask) internasjonal skalering. Det er derfor nisjestrategier med basis i Norge nesten alltid innebærer krav til å iverksette internasjonale vekststrategier; hvilket bringer oss tilbake til den reelle utfordringen ift. USA.

Det er i denne sammenheng mitt klare råd å studere "caset Netflix" i detalj – ikke for å forstå streaming ift. lineær TV – men for å få dypere innsikt i deres fenomenale internasjonaliseringsbragd:

Netflix var et rent Amerikansk selskap i 2010, men hadde ekspandert til ca. 50 land pr. 2014 og til 190 land ved utgangen av 2017; hvilket resulterte i nesten 60% internasjonale abonnenter i 2018.

Netflix gjennomførte dette gjennom en fler-trinns systematisk internasjonaliseringsprosess. Først ute var Canada i 2010 etterfulgt av ca. 30 land og territorier i Sør-Amerika og Karibien i 2011; deretter ble Europeiske land valgt etter en kombinasjon av "psykografisk nærhet" og bredbånds-infrastruktur i fase 2: UK, Irland og Norden i 2012; Nederland i 2013; Tysk- og fransktalende Europa i 2014; og Italia, Spania og Portugal i 2015. I fase 3 (2015 - 2017) ekspanderte Netflix til ytterligere 140 land basert på erfaringene fra fase 1 og 2.

I alle land har Netflix benyttet "faseorientert segmentering" (type tidlige innovatører / tidlig majoritet / sen majoritet, osv.) og systematisk tilpasset verdiforslagene i hver fase. Netflix har også i stor grad benyttet lokale partnerskap med telecom selskaper, utstyrsprodusenter, og innholdsprodusenter; og sikret samtidig tilgang til egenprodusert, lokalt innhold, pr. 2018 i 17 ulike land.

Netflix er en interessant og viktig studie in rask internasjonalisering for norske startups med internasjonale ambisjoner!

4. Konkurransekraft i Norge opp mot internett

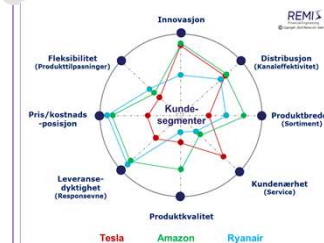
De viktigste føringene for å konkurrere i Norge opp mot internett er:

- Bygg på *unike produkter, innovasjon, skreddersøm og personlig service*; som er de områdene der internett har dårligst verdiforslag
- Tenk kundeloyalitet og "lim" i forretningsmodeller
- Fokuser på konkurransen fra plattformer, IoT og Big Data

USA og Silicon Valleys egentlige fortrinn er ikke infrastrukturen for oppstartsbedrifter. Det reelle fortrinnet er at USAs hjemmemarked er stort nok og raskt tilgjengelig uansett hvor smal nisjen er!

Sammenhengene er at konkurransekraft krever spesialisering som betyr nisjer. Jo smalere nisje, jo mindre hjemmemarked. Jo mindre hjemmemarked (ref. Norge), jo større krav til (rask) internasjonal skalering

Det er derfor nisjestrategier med basis i Norge nesten alltid innebærer krav til å iverksette internasjonale vekststrategier



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier) og #29 (Riktigere segmentering) for beslektede temaer

Det er mitt klare råd å studere "caset Netflix" for å få dypere innsikt i deres fenomenale internasjonalisering: 190 land på 7år!

Bygg på *unike produkter, innovasjon, skreddersøm og personlig service*; som er de områdene der internett har dårligst verdiforslag!



Fagnotat #38: Hvordan møte global konkurranse – konkurransekraft med base i Norge eller Norden

1. Unike produkter, innovasjon, skreddersøm og service

Det er ingen konkurransemåte som "slipper unna" internett, men det er likevel relevant å forstå hva som fungerer best og som er mest robust opp mot internasjonale nett-aktører.

For Amazon, i likhet med de fleste nett butikker, er *produktbredde* en vesentlig del av verdiforslaget. Derfor er *unike produkter og økt spesialisering* et svar. Dette er selvsagt knyttet opp mot *økt innovasjonsgrad*, men husk samtidig på at innovasjon ikke kun dreier seg om produkter; det kan anvendes for alle konkurransemåter.

Økt grad av *skreddersøm* (kundetilpassinger av produktet eller tjenesten) fungerer fordi nesten alle globale aktører har verdikjeder som fokuserer på standardisert masseproduksjon. Vær også oppmerksom på den fallgruven som ligger i å anta at det er enkelt å få konsumenter til å ta kjøpsbeslutninger over nettet. Dette gjelder bare for "enkle produkter"; og det er distribusjonen som forenkles over internett mer enn selve kjøpsbeslutningen. Beslutningsprosessene for mer kompliserte produkter behøver langt mer intim bearbeiding. Derfor er *økt beslutningsstøtte og kundeservice* en effektiv måte å øke konkurransekraften på.

2. Kundelojalitet og "lim" i forretningsmodeller

Utfordringen med disrupsjon; dvs. en ny konkurransedynamikk i en hel bransje; er ikke så mye "internett" – som det er flankeangrep fra nye aktører man ikke tidligere tenkte på som seriøse konkurrenter. Dersom verdiforslagene fra slike aktører er sterke nok, blir det "disrupsjon".

Hva er f.eks. opplagt med at AirBnB har tatt det globale overnattingsmarkedet uten å eie et eneste rom?

Slike flankeangrep er i stor grad knyttet til å bruke internett til å skape en ny grad av *lojalitet og kundeintimitet*. La oss ta to eksempler:

Tesla er en ny aktør som skaper kundelojalitet ved å "lime" kundene fast gjennom programvare oppdateringer i bilens styringssystem. Når de allerede har skapt dette limet, vil det være enkelt for dem å utvide tilbudet med f.eks. skreddersydde forsikringer. Denne konkurransemåten vil snu opp ned på bilforsikringsbransjen i løpet av noen år.

Facebook er ingen ny aktør, men har en stor del av befolkningen som allerede lojale brukere. Hvor vanskelig vil det være for Facebook å legge til f.eks. bank- eller telecom tjenester og derigjennom skape disrupsjon i to andre bransjer?

Forsvaret mot disse trendene er å satse knallhardt på å skape "lim" i dine egne kunderelasjoner ... og deretter å starte jobben med å anvende "big data" i egen virksomhet ...

3. Konkurranse fra plattformer, IoT og Big Data

Eksempelet med Tesla illustrerer både *hva* som skjer, og også *hvordan*:

1. Programvare blir en del av alle produkter (f.eks. i biler)
2. Toveis kommunikasjon realiseres via internett
3. Billige sensorer sender data til en sky-database
4. Disse dataene gir grunnlag for en "plattform" som ...
5. Analyserer og deler data mellom brukere
6. Maskinlæring (AI) skaper deretter nye konkurransefortrinn

Det er produsenten (Tesla) som skaper plattformen og dette konkurransebildet. Alle andre aktører mellom Tesla og bilførereren mister sin betydning. Derfor er forsvaret å i størst mulig grad "ta Teslas plass".

Og for de som *ikke* kontrollerer kjeden, er svaret å bygge allianser langs verdikjeden eller å "lime fast kundene" ... som tidligere beskrevet.

Effektiv konkurransekraft i Norge!

Den avdøde ledelsesguruen Peter Drucker er kjent for mange visdomsord; men kanskje spesielt for å påpeke nødvendigheten av å fokusere på de *riktige tingene* ("effectiveness") før man blir for opptatt av å gjøre *tingene riktig* ("efficiency").

Dette er et relevant speilbilde av hvor kritisk viktig det er å treffe riktig når bedrifter velger hvordan de skal bygge og utvikle konkurransekraft i Norge!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig