

# Om strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier

Strategi er robust konkurransekraft. Konkurransekraft skapes gjennom valg av posisjoner opp mot 8 grunnleggende konkurransestrategier – med krav til konsistens ift. hvordan kunder gjør sine leverandørvalg.

## Hva er strategi og konkurransekraft?

I fagnotat #3 om strategiprosesser og manglende resultater – argumenterte jeg med hvorfor en strategi bør bygges rundt en stram definisjon av konkurransekraft, og hvorfor strategier er krevende å implementere fordi konkurransekraft bygges tverrfaglig på tvers av organisasjonsinndeling og ansvarsområder.

Jeg presenterte også en definisjon av strategi som *fungerer*:

*En strategi er en samling av koordinerte og tverrfaglige tiltak for å etablere og beholde varige konkurransefortrinn*

Her er en tilsvarende *definisjon av konkurransekraft*:

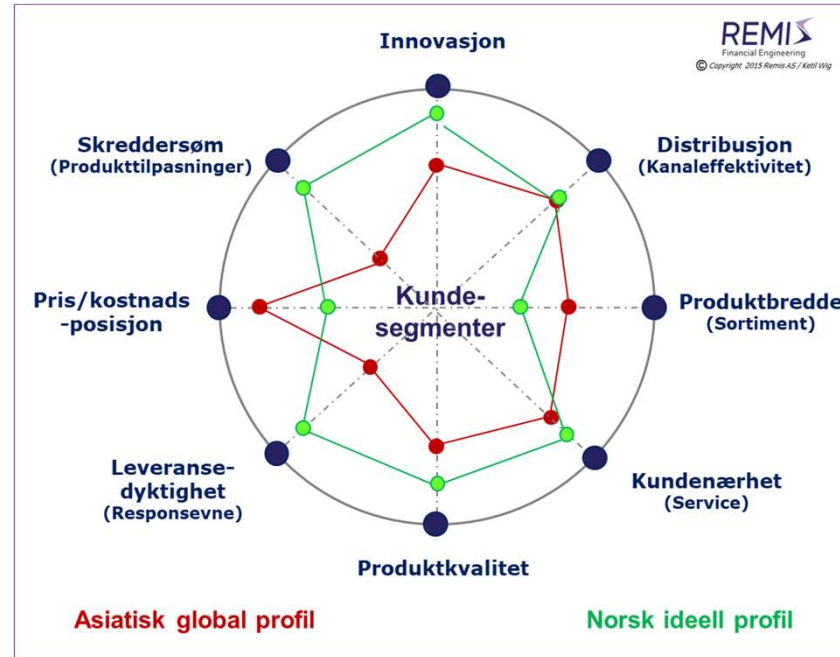
*Konkurransekraft er de av organisasjonens leveranser som til sammen skaper høy og differensierbar kundeverdi over tid*

Men hva er egentlig alternative måter å konkurrere på, og hvordan kan vi bedre forstå hvordan konkurransekraften er sammensatt?

## Alternative konkurransestrategier

Strategilitteraturen har forklart konkurransekraft på en rekke ulike måter siden Michael Porter startet diskusjonen i 1980.

Men teknologi og trender endrer *hva som er vesentlig*. «Disruptive»-effekten av internett og skytjenester er gode eksempler på hvorfor det jevnlig er nødvendig med en revisjon av hvordan konkurransekraft og konkurransestrategier bør forstås.



Figur 1: En modell for konkurransestrategier med eksempler på profiler

Pr. idag er jeg mest komfortabel med en inndeling i 8 konkurranseakser – som representerer *konkurransekraftens komponenter*:

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

For noen år siden ville jeg klart meg med færre akser. Porter introduserte opprinnelig et skille mellom de 2 hoved-dimensjonene: kostnadslederskap vs. nisjefokus. Men pr. i dag blir dette for enkelt.

Konkurransebevisste selskaper kombinerer nå en «riktig kostnadsposisjon» med spesialisering innen et utvalg andre områder til en *profil* som utgjør en konkurransestrategi slik beskrevet i figuren over..

Strategi er robust konkurransekraft

En strategi er en samling av koordinerte og tverrfaglige tiltak for å etablere og beholde varige konkurransefortrinn

Konkurransekraft kan deles inn i 8 konkurranseakser – som representerer konkurransekraftens komponenter

## Fagnotat #16: Om strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier

Kjernen i strategisk tenkning er så *dette*:

Konkurransekraft og robuste markedsposisjoner for et selskap skapes gjennom å utvikle verdiskapende aktiviteter som leverer riktige posisjoner på konkurranseaksene – og som samtidig er konsistente med hvordan kundesegmentene gjør sine leverandørvalg

Det er strategirealisering!

Bedrifter som ikke er bevisste nok på dette blir – over tid – utkonkurrert.

Norske bedrifter gjør f.eks. klokt i å generelt kombinere *innovasjon*, *leveransedyktighet*, *kundenærhet/service* og *fleksibilitet* (i betydningen skreddersøm) ift. utenlandske produsenter med lavere kostnadsposisjon (se "grønn profil" i figuren på forrige side). Det er fordi det er krevende å konkurrere fra utlandet mot denne kombinasjonen (profilen) med logistikk-kjeder fra f.eks. Kina (se typisk "rød profil" i samme figur). Det er langt enklere for globale selskaper å vinne med konkurransestrategier som er kombinasjoner av *pris* (selvsagt ift. kvalitetsnivå), *standardiserte produkter* (ift. lokal fleksibilitet) og på *sortimentsbredde*.

## Om internett og konkurransekraft

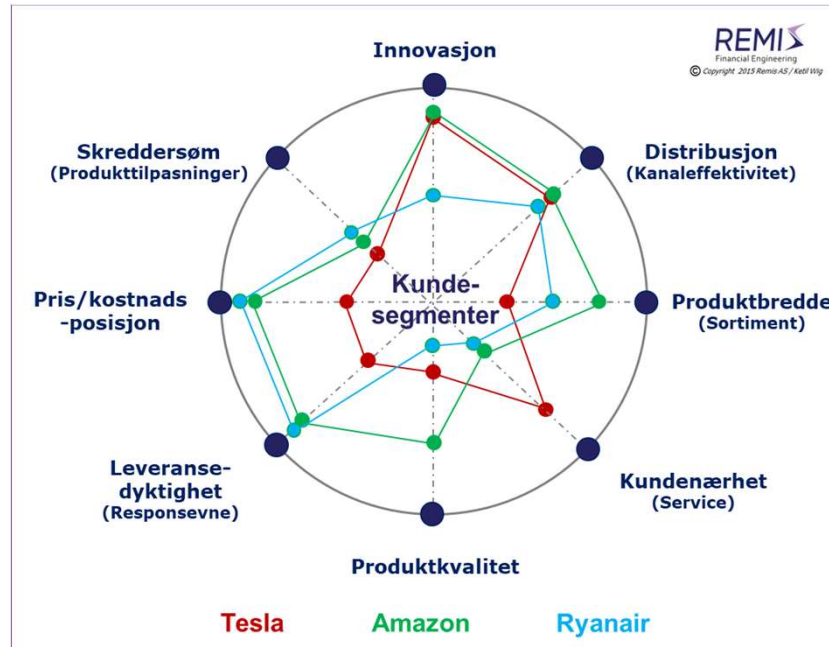
Hva med internett?

Mange mener at det er krevende (hvis ikke «umulig») å forstå hvordan internett endrer konkurransedynamikken.

Men er det det?.

Internett er en plattform som gjør det mulig å utfordre den lokale miksen som nevnt over gjennom *direkte distribusjon* (tilgjengelighet) og *stor sortimentsbredde* (til en lav pris). Dette er fundamentet for gjennomslaget til f.eks. Amazon (og tilsvarende for Komplett i Norge). Så hva kan konvensjonelle detaljister og grossister gjøre? De kan slå tilbake med unike produkter (som ikke betjenes via internett-kanalen), med fokus på *høy kvalitet* og *innovasjon* – og med *høy kundeservice* og *skreddersøm* – som vanligvis er de dimensjonene der internett-kanalen har svakest verdiforslag.

Og hva er internettbaserte skytjenester *egentlig*? Forenklet er det en måte å konkurrere på med ekstremt effektiv *distribusjon* og *leveransedyktighet*. Installasjon og ledetider er i praksis eliminert! Faste og høye IKT kostnader erstattes samtidig med *skalerbare, variable kostnader*. Ja, det er en ny situasjon, men samtidig er det ikke noe nytt. Det er simpelthen nærmest «full-levering» på tre av konkurranseaksene!



Figur 2: Tre eksempler på konkurranseprofiler

Delingskonsepter som f.eks. Uber eller AirBnB kan også forstås gjennom bruk av dette rammeverket: begge konkurrerer gjennom en konkurransestrategi som kombinerer en lav kostnadsposisjon («sentralen er erstattet med en App») med direkte distribusjon, osv.

Dersom du ønsker å gå dypere inn i utfordringene rundt teknologiske trender ift. konkurransestrategier, kan du lese fagnotat #10 om teknologitrender, konkurransekraft og disrupsjon.

## Eksempler på ulik sammensetting av konkurransekraft (profiler)

Her er min personlige oppfatning av noen kjente profiler (med tilhørende strategisk posisjon):

**Tesla:** Konkurrerer på *innovasjon* kombinert med *distribusjon* (direktesalg via internett) og *høy kundeservice*. De konkurrerer så absolutt ikke på *pris/kostnadsposisjon* (bortsett fra i land med spesielle avgiftssystemer som i Norge), i mindre grad på *kvalitet* (foreløpig!) og ikke på *produktbredde*.

Konkurransekraft skapes gjennom å utvikle aktiviteter som leverer riktige posisjoner på konkurranseaksene – og som er konsistente med hvordan kunder gjør sine leverandørvalg

Konkurransestrategier består av kombinasjoner av virkemidler fra konkurranseaksene – som utgjør *profiler*

Profilene er dynamiske og tilpasses endringer i konkurranse-situasjonen

**Amazon:** Konkurrerer på *pris/kostnader*, på *innovasjon* (ref. Kindle, droner, etc.), på *distribusjon* og på *produktbredde* – nøytrale på *kvalitet* og *service*.

**Ryanair:** Konkurrerer nesten utelukkende på *pris/kostnadsposisjon*, ikke på *kvalitet* (evt. bortsett fra på kriteriet punktlighet), *innovasjon* eller *kundenærhet/service*. De er nøytrale på *distribusjon* (internett) og på *produktbredde* (destinasjoner).

Vurderingen av disse konkurransestrategiene står for min egen regning!

Legg merke til at jeg vurderer alle disse tre kjente selskapene til å være *svake på produkttilpasninger* (spreddersøm). Det er konsistent med den føringen jeg nevnte tidligere om at norske bedrifter nettopp bør vektlegge en større grad av *skreddersøm* lokalt opp mot utenlandske konserner.

Slike profiler og konkurransestrategier er selvsagt ikke statiske. I løpet av de siste par årene har f.eks. Tesla annonsert sin nye batterifabrikk for en 30% bedring i *kostnadsposisjon* (iht. selskapets egne vurderinger) og de har utvidet med en ny modell 3 (*produktbredde*).

Ryanair har annonsert en rekke tiltak for å bevege seg fra en negativ *serviceopplevelse* til iallfall å gjøre denne konkurransedimensjonen nøytral. Amazon fortsetter strategien med å legge til tjenester og kategorier (*produktbredde*), f.eks. skytjenester og vin! De er nå oppe i ca. 40 ulike kategorier.

## Konkurransestrategier innen servicebransjer

Denne måten å forstå konkurransekraft på fungerer også i servicebransjer. Jeg gjennomførte nylig kundeintervjuer for en rådgivningsbedrift der det var helt åpenbart at den primære måten å konkurrere på var gjennom *kundenærhet/service* og *leveransedyktighet/responsevne* (bl.a. uttrykt gjennom en spesiell evne til å forstå behov, og en særlig sterk oppfølging).

I dette tilfellet var den konvensjonelle opplevelsen av levereanseskalitet tilnærmet nøytral mellom hovedkonkurrentene. Det var dimensjonene *kundenærhet (service)* og *leveringsdyktighet/oppfølging* som var de differensierende kriteriene. Kombinasjonen representerte en profil som sammen med et sett av interne tiltak utgjorde en robust konkurransestrategi.

## Fra hva som er viktig – til det som er differensierende konkurransekraft

... utvikle verdiskapende aktiviteter ... som er konsistente med hvordan kundesegmentene gjør sine leverandørvalg

Ovennevnte eksempel fra konsulentbransjen illustrerer hvor kritisk viktig det er å forstå forskjellen på hva som er *nødvendig* for i det hele tatt å bli gjenstand for en kjøpsbeslutning – ift. det som *utløser selve kjøpsbeslutningen* – altså at man *vinner*. Kvalitet var nødvendig for å komme i betraktning, men *ikke* det som utløste kjøpsbeslutningen. Da vinner man ikke ved å kun styrke seg på kvalitet. Men hvor lett er det ikke å misforstå dette ....

I strategiarbeid er det derfor en betydelig forskjell på de utviklingsaktiviteter som skal gjøre at man "kommer i betraktning" – til forskjell fra de kjøpsutløsende. Førstnevnte kan f.eks. dreie seg om å opprettholde en "god nok" strategisk posisjon, mens sistnevnte bør utvikles til en *spissprofil*. Men da må man først forstå hvilken kombinasjon på konkurranseaksene som skal representere spissprofilen og det spesielle i konkurransestrategien.

... Og *det* er de fleste bedrifter altfor svake på.

## Å forstå konkurransekraft er fundamentet for alt strategiarbeid

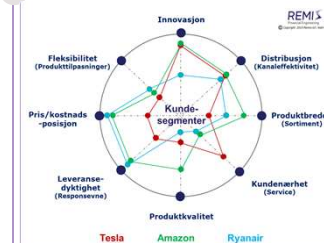
Tilbake til begynnelsen:

*En strategi er en samling av koordinerte og tverrfaglige tiltak for å etablere og beholde varige konkurransefortrinn*

Essensen i en strategi er å utvikle en *vinnende plan*. Man vinner ikke uten å skape konkurransefortrinn. Derfor er fundamentet i alt strategiarbeid å forstå hva konkurransekraft faktisk består i – og hvordan den kan utvikles til en varig strategisk posisjon på en måte som er konsistent med hvordan kundesegmentene gjør sine leverandørvalg.

*Slik etableres en robust konkurransestrategi!*

*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 siviling. 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](http://www.linkedin.com/in/ketilwig)*



*NB: Se også dybdediskusjon i fagnotatene for hver konkurransestrategi, og #29 (Riktigere segmentering) for beslektede temaer*

**Denne måten å forstå konkurransekraft på fungerer også i servicebransjer**

I strategiarbeid er det en betydelig forskjell på de aktiviteter som skal gjøre at man "kommer i betraktning" – til forskjell fra de kjøpsutløsende. Det å ta konsekvensene av denne forskjellen er de fleste bedrifter altfor svake på!

