

Konkurrencestrategi: Hvordan kan du overvinde dine store konkurrenter?



RESUMÉ

Du kan ikke slå de store virksomheder i deres eget spil. Som SMV skal du derfor udnytte de muligheder, der findes og satse på de afkroge af markedet, som de største aktører ikke kan nå. For at gøre det skal du kende dine kernekompetencer, finde din niche, og udnytte dine tilgængelige ressourcer optimalt ¹.

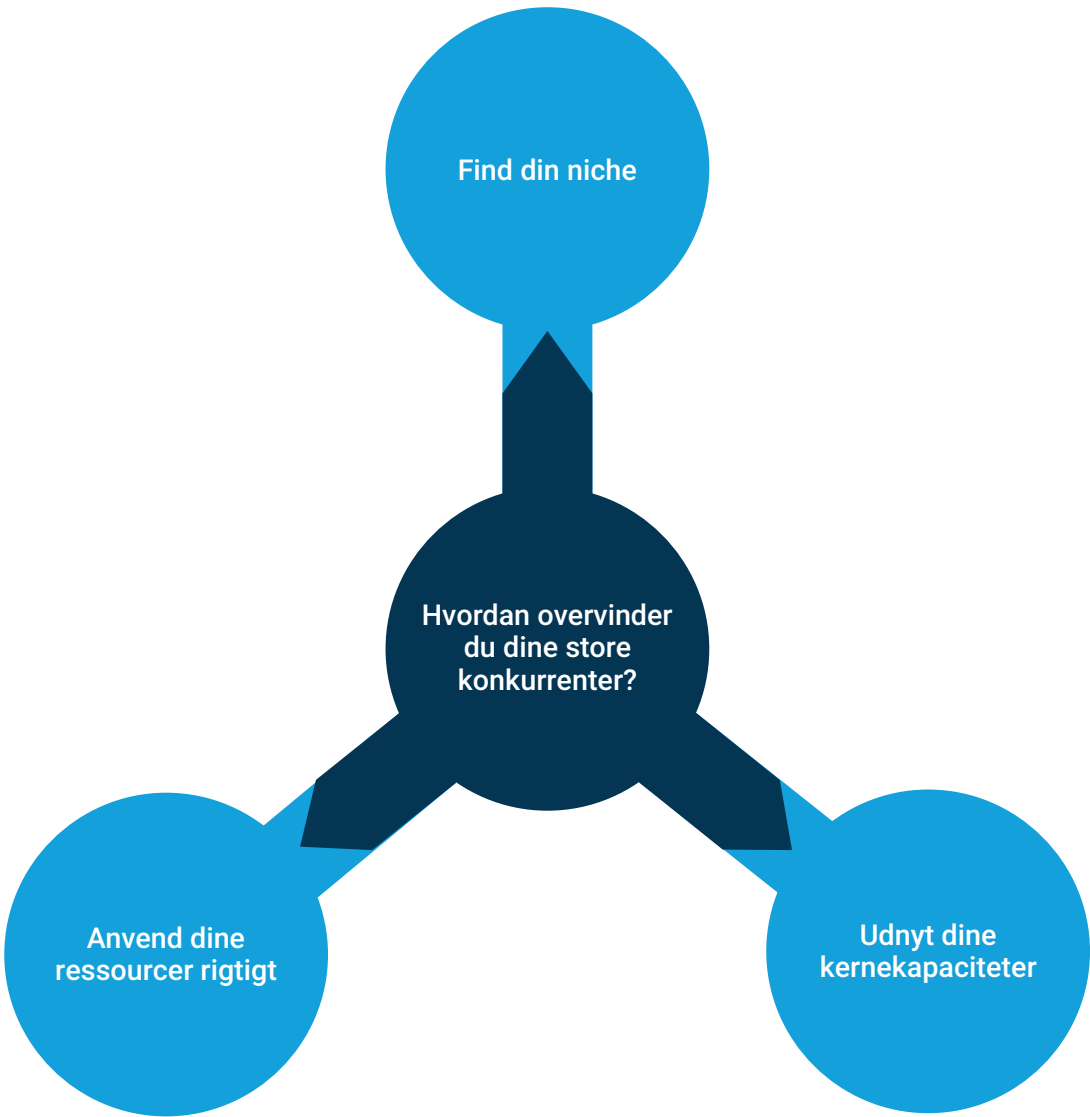
Henover de seneste årtier har vi set en klar international trend: store virksomheder får stadig mere magt i markedet.

For danske små og mellemstore virksomheder betyder det, at de i større grad må konkurrere mod både internationale og nationale giganter, som får adgang til stadigt flere ressourcer. Hvordan kan man så forvente, at en lille dansk virksomhed kan holde sig konkurrencedygtig i et marked, hvor magten er så ujævnt fordelt?

Konkurrencestrategien for små og mellemstore virksomheder

Udgangspunktet for svaret på ovenstående spørgsmål ligger i, at du ikke må regne med at kunne slå de store virksomheder på deres præmisser. I stedet må du som ejer af en lille virksomhed kende både markedet og din egen virksomhed ud og ind og finde frem til at udnytte muligheder, der hvor markedets største aktører ikke kan nå. Du må altså finde din optimale konkurrencestrategi.

For at hjælpe dig med dette har vi udarbejdet figuren nedenunder:



Illustrativ case: cykelproducenten

Forstil dig, at du har lige oprettet en virksomhed, hvor du vil producere og sælge cykler. Du er uddannet ingeniør og har fundet en fabrik i Østeuropa, som kan producere cykler efter dine specifikationer af høj kvalitet til en relativt god pris. Du har nok egenkapital til at producere nogle få cykler af en bestemt type, men ved, at du er afhængig af, at du får solgt disse, før du kan producere flere. Du ser, at der i dag findes mange store aktører i Danmark, som dominerer cykelmarkedet, men samtidig er du sikker på, at du kan konkurrere med disse og skabe en lønsom forretning. Hvordan kan du klare det?

Find din niche

Med al sandsynlighed har din lille cykelvirksomhed ikke kapacitet til at penetrere et helt marked, specielt ikke når markedet allerede domineres af store virksomheder. En typisk fejl mange nyopstartede virksomheder begår, er at tænke i følgende baner:

I Danmark er der 5,7 millioner indbyggere, og 90% ejer en cykel, hvilket betyder, at markedet er på 5,13 millioner (5,7 x 90%).

"Hvis jeg så bare får 1% af det marked, vil jeg kunne sælge 51.300 cykler!"

I realiteten vil det aldrig ske, eftersom dine cykler nok vil være både dyrere at producere og sværere at markedsføre end de cykler, som allerede er etableret i markedet.

I stedet for at prøve at konkurrere med de store virksomheder over hele markedet, bør din konkurrencestrategi gå i følgende baner:

Danskere bestiller flere og flere af deres varer på nettet, og disse bliver stort set afleveret hjemme hos dem. Samtidig er der i stigende grad flere transportvirksomheder, specielt i byområder, som tager cykler i brug, når de afleverer deres varer. Per dags dato findes der dog ikke nogen specialiserede cykler til dette formål. Nuværende transportvirksomheder køber normale cykler, som de så må tilpasse selv, noget der er både dyrt og upraktisk.

Dette er dermed et umættet marked, hvor du som en lille virksomhed har mulighed for at komme ind og tilbyde et produkt lavet specielt til behovet i denne niche.

Det betyder ikke, at ovenstående er den eneste rigtige strategi i cykel-virksomhedens situation, men det giver et godt billede af, hvordan du skal tænke - uanset hvilken branche din virksomhed befinder sig i.

Udnyt dine kernekapaciteter

Hvad er dine kernekapaciteter? Ud fra informationen i det eksempel vi gav, har du to kernekapaciteter: din uddannelse som ingeniør og din samarbejdspartner i Østeuropa. Dette

er dermed de to aspekter, du skal udnytte for at skabe værdi. Hvordan kan du gøre det? Begynd med at tænke på, hvad det er, disse kapaciteter faktisk giver dig mulighed for at gøre. Med din uddannelse har du den viden, der behøves for at kunne designe en meget solid cykel med unikke egenskaber, og med din samarbejdspartner i Østeuropa vil du så kunne producere den med god kvalitetssikring, uden at den bliver for dyr.

Tag derefter kontakt til eksisterende transportvirksomheder og forhør dig om, hvilke behov de har ved deres cykler. Med din viden kan du så komme med et designforslag og så prøve at sælge en ordre ind på cykler specialiseret til dine fremtidige kunders behov. Selv om dine cykler nok vil være dyrere end standardiserede cykler, vil dit fokus på kvalitet og specialisering sørge for, at dine cykler sandsynligvis bliver billigere i drift og mere effektive for transportvirksomhederne over tid. Din konkurrencestrategi har her en helt klar sammenhæng mellem din niche og dine kernekapaciteter.

Anvend dine ressourcer rigtigt

For ejere af små og mellemstore virksomheder, sådan som dig, er det ufatteligt vigtigt at nøje gennemtænke, hvordan du anvender din kapital, specielt i startfasen. Har din cykelvirksomhed eksempelvis behov for et dyrt lokalt i Københavns centrum? Hvis du i starten stort set vil befinde dig ude hos potentielle kunder eller i Østeuropa hos din samarbejdspartner, vil et dyrt lokale være spild af penge. Samtidig vil bred markedsføring i for eksempel aviser eller på tv også være en dårlig idé, siden du nu har bestemt dig for at satse på en mindre niche. I stedet bør du skaffe kunder ved at bygge relationer, f.eks. gennem networking. Dine primære omkostninger bør i dette tilfælde falde under design og produktion af din cykel, og det er en essentiel del af din konkurrencestrategi, at dine begrænsede ressourcer allokteres, der hvor de skaber mest værdi. Prøv også at sikre dig en kontrakt eller to, før du faktisk producerer dine cykler (evt. kan du først producere en prototype efter dine kunders behov for at bevise, at du faktisk kan lave cyklen, du mener, du kan lave). Du kan med fordel se videoen START-OBS | Opstarten, hvor succesfulde danske iværksættere deler ud af deres erfaringer, herunder vigtigheden af at få de første fem kunder, eller læse vores artikel om hvorfor du burde starte med at tænke småt.

Afsluttende ord

For at konkludere er det ekstra vigtigt, at du som en lille virksomhed har en bevidsthed omkring dine begrænsninger og dine styrker, og hvad det betyder for din konkurrencestrategi og konkurrenceevne. Små og mellemstore virksomheder bør ikke prøve at vinde over store virksomheder ved at spille de store virksomheders spil, men bør hellere være smarte og finde de muligheder, som stadig er åbne - for de findes altid, selv om det ofte ikke virker sådan ved første øjekast.

Kilder:

(1) <http://www.cycling-embassy.dk/facts-about-cycling-in-denmark/statistics/>