**KOMMENTAR: Intet varer evigt - heller ikke din konkurrencefordel**

12. august 2015 02:00 Jyllands-Posten *ANDERS* *DREJER* professor ved Aalborg Universitet... 730 ord Id:e528f0af

Henter billede...

1 Side

LEDELSE: Tre hovedtendenser i nutidens forbrugsmønstre og erhvervsliv er godt i gang med at smadre den gamle strategiske tankegang om, at man kan opnå permanente konkurrencefordele.

Engang talte man meget om "blivende konkurrencefordele" inden for mit fagfelt, strategisk ledelse. Ideen var, at virksomheder, når de havde opnået en fordelagtig position i markedet, skulle beskytte denne på forskellige måder og dermed sikre positionen for evigt.

Tanken var sådan set god nok, i princippet: 1. Start med at dominere dine leverandører, så du kan presse dem på pris, samtidig med at du forlanger overlegen kvalitet - mere end én dansk virksomhed har "concentrate and dominate" som slogan for deres underleverandørstrategi 2. Sørg også for, at dine kunder er afhængige af dig. Hvis du, i modsætning til tobaksproducenterne, ikke kan få held til at tilsætte dine produkter ting, som skaber en decideret afhængighed, må du prøve med storytelling, branding, overlegen produktkvalitet og anden gak og gøgl.

3. Derefter skal du opbygge barrierer, således at der ikke kommer nye konkurrenter til i din branche, samt forhindre, at kunderne finder på at erstatte dine ydelser med noget andet.

4. Og, nåh ja, så skal du lige udkonkurrere de andre i branchen, så du har monopol eller i det mindste er markedsleder.

Ovenstående er enhver økonoms våde drøm og er i hvert fald noget, som vil lokke investorer til.

Men i dag ved vi, at virkeligheden er en anden.

Intet varer evigt.

Aldrig har en veletableret markedsposition været mindre værd, og aldrig har det været nemmere at gøre etablerede spillere overflødige.

Så hvis du har lænet dig tilbage i hængekøjen og bare venter på, at pengene ruller ind på kontoen i resten af dit liv, så ender du som hovedrolleindehaveren i en opbyggelig historie, som jeg fortæller for tiden.

Den er tyvstjålet, men det bliver den ikke ringere af.

I det lokalsamfund, hvor jeg voksede op, var der en mand ved navn Finn. Finn var stor i slaget og kunne lide at vise, at han var rig, så naturligvis døbte folkeviddet ham "Finn Manne Pæng".

Desværre blev det ikke ved med at gå godt for stakkels Finn, så han endte med det lidet flatterende tilnavn "Finn knap så Manne Pæng". To små ord med en ret stor effekt - ingen, selv ikke personer ved navn Finn, vil bryde sig om at blive kaldt for "Finn knap så Manne Pæng".

Så hvad er det, som truer med at ændre din forretning drastisk? Der er især tre store megatrends, som du nok bør orientere dig om.

For det første truer internettet og fænomenet big data med at overflødiggøre gammeldags opfattelser af, hvad din branche og dit produkt er.

Når Google rører på sig, f. eks. ved at købe sig ind i termostatproduktion eller gå ind i forsikringsbranchen, så er det et udtryk for, at traditionelle brancheskel og geografiske skel i fremtiden er irrelevante, og at traditionelle barrierer og konkurrencefordele kan gøres irrelevante med meget kort varsel.

Holder du øje med helt nye spillere, som kommer ind udefra? For det andet skaber globalisering og digitalisering en hidtil uset gennemskuelighed for kunder og konkurrenter, så det at tage en overpris for sine ydelser bliver umuligt i fremtiden.

Det samme gør det at "gemme" en attraktiv forretning på et lokalt marked. Hvis du i dag har en attraktiv forretning, så kan du være ganske sikker på, at nogen derude er ved at planlægge at tage den fra dig. Og jo mere digital forretningen er, jo nemmere er det at gøre den irrelevant eller bare kopiere den.

Jeg gad vide, om bankerne har overvejet, i hvor høj grad de øger deres sårbarhed, når de i stigende grad går væk fra fysiske banker.

Har du overvejet, hvad digitalisering betyder for din forretning? For det tredje er der store sociokulturelle ændringer på vej i verden. Ikke bare må vi erkende, at vi er en del af en global virkelighed - på godt og ondt - men de kommende generationer (af kunder) har langt fra de samme præferencer som os andre.

Vi elsker at læse vores avis, de får deres nyheder på nettet.

Vi ser tv, de får deres underholdning på Netflix, YouSee og YouTube. Og sådan kan man blive ved.

Har du overvejet, om ændrede vaner hos fremtidens kunder, såsom deleøkonomi, er ved at undergrave din forretning? Intet varer evigt, og som C. V. Jørgensen sang: Hold kæft, hvor er det fedt!.

finans@finans.dk