

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	3
1.1 BAKGRUND	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.3 SYFTE.....	4
1.4 MÅLGRUPP.....	5
1.5 DISPOSITION.....	5
2 METOD	6
2.1 VAL AV ÄMNE	6
2.2 ANGREPPSSÄTT	6
2.3 DATAINSAMLING.....	6
2.4 VAL AV TEORI	7
2.5 VAL AV EMPIRI.....	7
2.6 SKAPANDE AV DEN TEORETISKA FÖRESTÄLLNINGSRAMEN	8
2.6.1 Panta rhei-modellen	8
2.6.2 Fallstudie.....	8
2.6.3 Analys	9
2.6.4 Källkritik.....	9
3 PANTA RHEI-MODELLEN	11
4 BRANSCHTEORI	12
4.1 TRADITIONELLA BRANSCHANALYSTEORIER	12
4.1.1 Branschanalys enligt Porter	13
4.1.2 Resursbaserad strategi	15
4.2 NY KONKURRENSMILJÖ	16
4.2.1 Konsolidering	18
4.2.2 Hyperkonkurrens	19
4.3 DIGITALISERING.....	21
4.4 AVREGLERING OCH INTERNATIONALISERING	23
4.5 KUNDVÄRDE	24
4.5.1 Nyskapande av kundvärde	24
4.5.2 Navigering	26
4.6 NÄTVERKET	27
4.6.1 Strategiska positioner.....	29
4.7 POTENTIELLA AKTÖRER	30
5 BESKRIVNING AV PANTA RHEI-MODELLEN	32
5.1 DIGITALISERING.....	33
5.2 AVREGLERING OCH INTERNATIONALISERING	33
5.3 KUNDVÄRDE	34
5.4 AKTÖRER	35
5.5 NÄTVERK	35
5.6 POTENTIELLA AKTÖRER	36
6 ILLUSTRATION AV PANTA RHEI-MODELLEN	37
6.1 DIGITALISERING.....	38
6.2 AVREGLERING OCH INTERNATIONALISERING	39
6.3 KUNDVÄRDE	39
6.4 AKTÖRER	43
6.5 NÄTVERK	43
6.6 POTENTIELLA AKTÖRER	45
7 SAMMANFATTNING	47
7.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	48

KÄLLFÖRTECKNING	49
ARTIKLAR	49
ELEKTRONISKA KÄLLOR:	52
OPUBLICERADE KÄLLOR	52
PUBLICERADE KÄLLOR	52

1

Inledning

I inledningskapitlet presenteras bakgrund till ämnet samt uppsatsens frågeställning och syfte.

1.1 Bakgrund

Beslut angående vilken strategi ett företag ska implementera utgår ifrån en värdering av företagets externa miljö och interna situation. Vid en strategianalys är det viktigt att rådande bransch- och konkurrensförhållanden samt företagets interna situation och konkurrensposition beaktas, eftersom det finns ett samband mellan analys av externa och interna förhållanden och alternativa möjliga strategier. För att kunna formulera en bra affärsidé, sätta rätt mål och utforma en affärsstrategi måste det finnas förståelse för företagets makro- och mikromiljö (Thomson & Strickland, 1992, s. 56f.).

Det finns behov av verktyg för att kunna kartlägga den interna och externa affärsmiljön. En grundläggande förståelse för branschen är viktig för en framgångsrik strategi. Genom att utföra en branschanalys kan de externa krafter som påverkar branschen identifieras och värderas. En utvärdering av attraktiviteten i branschen kan förutspå framtida lönsamhetspotential (Grant, 1999, s. 52). Branscher varierar i ekonomiska karaktäristika, konkurrenssituation och framtida möjligheter. Branschanalys använder koncept och tekniker för att skapa förståelse för förändring av branschförhållanden och konkurrenskrafter och för att dra slutsatser om branschens attraktivitet (Thomson & Strickland, 1992, s. 56f.).

Porter definierar bransch som en marknad på vilken likadana eller relaterade produkter säljs (Porter, 1985, s. 233). Med begreppet bransch menar vi en marknad för produkter/tjänster som uppfyller samma kundbehov. Den affärsmiljö som branschens aktörer verkar i formas av dem själva, externa drivkrafter, kundernas behov och potentiella aktörer. Dessa faktorer orsakar förändringar i branschstruktur. De olika aktörerna konkurrerar om värdet i branschen. Krafterna påverkar vilka aktörer som får ta del av värdet och hur stor del av värdet de får.

Enligt det industriella organisationssynsättet (IO) drivs konkurrensbeteendet av branschstrukturen. Under en monopolsituation, den ena ytterligheten av IO, erhåller företagen hela det skapade värdet som vinst. Vid perfekt konkurrens sjunker vinstnivån till att just täcka företagets kapitalkostnader. Porters femkraftsramverk utgår från IO-synsättet och hävdar att lönsamheten i en bransch bestäms av fem konkurrenskrafter. Genom att analysera de fem konkurrenskrafterna är det möjligt att se hur stor del av det skapade värdet som erhålles i vinst av företagen. Femkraftsramverket kritiserar för att se branschstrukturer som statiska och externt bestämda (Grant, 1999, s. 70ff.).

Vissa branscher kan betecknas som stabila, exempelvis p.g.a. långsam utveckling eller genom att krafter drivit fram teknologiska standarder. I vissa fall kräver dock dynamiken, osäkerheten och oförmågan att förutse utvecklingen ett nytt sätt att se på branscher. Krafter som digitalisering, avreglering, internationalisering, samt skiftande verksamma aktörer, gör att branschstrukturen är i ständig förändring. För att nå framgång i en dynamisk miljö är snabb reaktion på förändrade konkurrensförhållanden ett måste (Grant, 1999, s.71). I Svenska Akademiens Ordlista beskrivs dynamik som ”*samspel av krafter, system av förändringar*”.

Med dynamisk affärsmiljö menar vi en miljö i ständig förändring som påverkas av både inre och yttre samverkande krafter.

Det kan synas märkligt att vi väljer att skriva om branschanalys i en tid då branschgränser ständigt förändras. För att kunna formulera lämpliga strategier behövs emellertid ett redskap för kartläggning av den externa affärsmiljön och interna organisationen. Vi anser att branschanalys fortfarande är ett relevant ramverk, eftersom det idag är lika viktigt som tidigare att företagets strategier har en väl förankrad grund. Den föränderliga omvärlden ställer större krav på omformulering och revidering av branschanalysmodeller. Det finns därför behov av en ny branschanalysmodell, vilken tar hänsyn till de nya krafter som påverkar vissa branscher.

1.2 Problemformulering

I många branscher framkallar teknologisk utveckling och globalisering intensiv konkurrens. Tidsramarna reduceras ständigt och företagen befinner sig i en turbulent och kaotisk miljö som rubbar jämvikten och skapar oordning och osäkerhet (Hitt et al, 1998, s. 23). Traditionell branschanalys, som Porters femkraftsramverk, tar inte tillräcklig hänsyn till förhållanden och drivkrafter, som digitalisering, avreglering och internationalisering, vilka kännetecknar den nya ekonomin. Det har riktats kritik mot femkraftsramverket då flera av antagandena inte gäller i praktiken, t.ex. att alla transaktioner sker på armslängds avstånd. Många affärsrelationer karaktäriseras av samarbete och tillit, eller av nätverk av företag inom och mellan vilka konkurrens finns. Femkraftsramverket begränsas dessutom av att branschstrukturen ses som statisk och externt bestämd. Kritiker menar dessutom att ramverket inte tar full hänsyn till konkurrerande interaktion mellan företag (Grant, 1999, s. 70ff.).

Dynamiken i många branscher ställer krav på en ny branschanalysmodell. Med vår uppsats vill vi ge ett bidrag till branschteori genom att utveckla en modell av generell karaktär, som därmed går att applicera på alla branscher som anses vara dynamiska. Modellen ska fungera som ett redskap för analys av den externa miljön i samband med företagets strategiformulering.

För att företag ska kunna identifiera dagens och framtidens konkurrenter, samt finna lönsamma konkurrenspositioner, finns det behov av ett nytt sätt att se på branscher. Vilka är de krafter som påverkar en dynamisk bransch? Hur ser kopplingarna mellan krafterna ut? Hur påverkar krafterna branschstrukturen och branschens utveckling?

Bankbranschen har traditionellt sett inte varit särskilt dynamisk, men har under de senaste åren i stor utsträckning påverkats av omvälvande krafter. De stora förändringarna på den internationella och svenska bankmarknaden gör att vi anser det lämpligt att illustrera vår analysmodells funktion med hjälp av bankbranschen.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utveckla en branschanalysmodell, vilken tar hänsyn till de krafter som påverkar dynamiska branscher. Modellen illustreras därefter genom att appliceras på bankbranschen för att visa modellens funktion.

1.4 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig till företag i dynamiska branscher samt till personer med intresse för branschanalys. Förkunskaper inom strategiområdet förutsätts.

1.5 Disposition

Dispositionen är till för att orientera läsaren och innehåller en kort beskrivning av uppsatsens kapitel.

Kapitel 1: Inledning

I inledningskapitlet presenteras bakgrund till ämnet samt uppsatsens frågeställning och syfte.

Kapitel 2: Metod

I uppsatsens andra kapitel redogör vi för metodval och motiverar tillvägagångssätt.

Kapitel 3: Panta rhei-modellen

I uppsatsens tredje kapitel presenteras författarnas utvecklade analysmodell.

Kapitel 4: Teori

I kapitel fyra beskrivs de teoretiska fundamenten till analysmodellen.

Kapitel 5: Beskrivning av Panta rhei-modellen

Det femte kapitlet innehåller en beskrivning av innebörden av författarnas analysmodell.

Kapitel 6: Illustration av Panta rhei-modellen

I det sjätte kapitlet illustreras analysmodellens funktion genom att den appliceras på bankbranschen.

Kapitel 7: Slutsatser

Uppsatsens sjunde kapitel innehåller en sammanfattning av uppsatsens analyser och förslag till vidare forskning.

2

Metod

I uppsatsens andra kapitel redogör vi för metodval och motiverar tillvägagångssätt.

2.1 Val av ämne

Intresset för att skriva en uppsats om bankbranschen väcktes i samband med fusionsbeskedet från SEB och Föreningssparbanken. Vi intresserades av hur små nischaktörer kan hävda sig mot de stora aktörerna i en allt mer konsoliderad bransch. Efter att ha läst artiklar ur dagspressen om den svenska bankbranschens struktur och drivkrafter insåg vi att klassiska branschanalysmodeller är mindre lämpliga för applicering på en bransch så dynamisk som bankbranschen. Utifrån dessa tankegångar växte idén fram att utveckla en branschanalysmodell som tar hänsyn till turbulensen på dynamiska marknader.

2.2 Angreppssätt

Induktion och deduktion är två sätt att relatera teori och empiri till varandra. Genom att bedriva deduktivt arbete drar forskaren slutsatser om verkliga företeelser utifrån redan befintliga teorier. En forskare som istället arbetar induktivt utgår från empirin och formulerar en teori utifrån sin insamlade information. Forskarens idéer och föreställningar färgar då de teorier som produceras (Patel & Davidsson, 1994, s. 20f.). Vårt angreppssätt utgörs av en tredje ansats, den abduktiva, vilken är en kombination av den induktiva och deduktiva ansatsen. Abduktion innebär en alternering mellan teori och empiri i forskningsprocessen, varvid båda omtolkas i skenet av varandra (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 42). I vår studie utgår vi från det deduktiva. Befintliga teorier studeras i syfte att få kunskap om branschteori och teori om drivkrafter i den nya konkurrensmiljön. Utifrån befintlig teori skapas en branschanalysmodell för dynamiska branscher. Uppsatsen har även ett induktivt inslag. Insamlat data om bankbranschen används för att illustrera modellens funktion, vilket syftar till att ge läsaren en djupare förståelse för tillämpningen av modellen.

Med utgångspunkt från undersökningens typ av data brukar man skilja mellan kvantitativa och kvalitativa undersökningar (Lundahl & Skärvad, 1997, s. 82). För att uppnå vårt syfte har vi valt en kvalitativ metod, då denna är inriktad på att förstå och analysera. Syftet med en kvalitativ undersökning är att få fram annan och djupare kunskap än den som kan uppnås genom användandet av kvantitativa metoder (Patel & Davidsson, 1994, s. 99). Vid en kvalitativ ansats används verbala analysmetoder istället för statistiska bearbetnings- och analysmetoder (Patel & Davidsson, 1994, s. 12).

2.3 Datainsamling

Material som samlas in till en uppsats kan vara av primär eller sekundär karaktär. Primärdata är material insamlat av författarna själva. Sekundärdata är material insamlat av andra (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 52). I uppsatsen har vi använt oss av sekundärdata i form av litteratur och tidskriftsartiklar. I inledningsfasen av uppsatsarbetet läste vi främst artiklar ur den svenska affärs- och dagspressen för att få förståelse för problematiken i den svenska bankbranschen. Efter att ha beslutat oss för att utveckla en ny branschanalysmodell studerade

vi traditionella teorier om struktur, utveckling och analys av branscher. För att finna de senaste rönen om utveckling av och drivkrafter i branscher har vi sökt artiklar i databasen EBSCO. Flera vetenskapliga artiklar har inhämtats ur kompendiet till magisterkursen Strategisk ledning. Anledningen till att flera av artiklarna ur kurskompendiet används är att vi anser dem ge en bra bild av krafter som digitalisering och internationalisering, samt att de är de mest relevanta vi har kunnat finna inom området.

Genom att söka artiklar om bankbranschen i Affärsdata och EBSCO har vi funnit information om den internationella och den svenska bankbranschen. Artiklarna utgör grunden när vår branschanalysmodell i kapitel fem illustreras genom att appliceras på den svenska bankbranschen. Artiklarna bidrar med kunskap om vilka drivkrafter som påverkar bankbranschen och om branschens utveckling i andra länder.

2.4 Val av teori

Syftet med teorikapitlet, vilket behandlar branschteori, är att förklara de teoretiska fundamenten i vår modell. Efter varje teoriavsnitt redogör vi för innehållets relevans för utvecklingen av analysmodellen. Utgångspunkten för modellen är traditionell branschanalysteori. Den mest kända branschanalysmodellen är Porters femkraftsramverk, vilken utvecklades för branscher verksamma under stabilare förhållanden än vad som kännetecknar många branscher idag. I vår modell är Porters fem konkurrenskrafter representerade, men vi anser att deras betydelse har kommit att förändras i samband med nya drivkrafters ökade betydelse, varför vi redogör för teorier om dessa nya drivkrafter.

Vår modell fokuserar inte endast på externa faktorer, utan även vissa fragment av resursbaserad teori ingår för att beskriva företagets resursers betydelse för position i nätverk och vid ingående av allianser. D'Avenis teorier om hyperkonkurrens utgör starten för redogörelser för drivkrafter i den nya affärsmiljön. För att beskriva hur den nya ekonomins drivkrafter påverkar branschens struktur, utveckling och möjligheter till analys, redogör vi för artiklar ur t.ex. Harvard Business Review och Sloan Management Review.

2.5 Val av empiri

I inledningsfasen av uppsatsarbetet avsåg vi att utföra ett empiriskt test av vår analysmodell. Syftet med testet skulle vara att avgöra modellens trovärdighet. Under uppsatsarbetets gång insåg vi emellertid att ett sådant test av analysmodellen skulle ställa högre krav på det empiriska materialet än vad vi skulle hinna sammanställa under uppsatsarbetets tidsbegränsning. Därmed bestämde vi oss för att med hjälp av empirin istället illustrera modellens funktion. Även om en illustration kan synas svag i jämförelse med ett test anser vi att illustrationen ändå ger insikt i hur modellen fungerar och därmed lämnar ett värdefullt bidrag.

Empirin samlades in genom att söka artiklar ur svensk affärs- och dagspress samt ur internationella tidskrifter. Flertalet av artiklarna behandlar internationell utveckling eller undersökningar gjorda utanför Sverige. Vi anser emellertid att dessa åsikter och resultat indikerar hur utveckling kan bli i Sverige och därför är relevanta. Vi är medvetna om att dessa artiklar kan vara färgade av artikelförfattarens åsikter. Däremot anser vi att det faktum att artiklarna är hämtade från flera olika källor reducerar risken för ensidig subjektivitet.

2.6 Skapande av den teoretiska föreställningsramen

I uppsatsen utvecklar vi en branschanalysmodell utifrån befintlig teori som tar hänsyn till turbulens och drivkrafter i en dynamisk bransch. Därefter illustreras modellens funktion med hjälp av bankbranschen.

Vi har valt att presentera analysmodellen i början av uppsatsen. Därefter följer de teoretiska fundament på vilka modellen är grundad, tillsammans med argument för teorins relevans för vår modell. Efter teorikapitlet beskrivs analysmodellens funktion. Orsaken till att vi väljer att börja med uppsatsens resultat är att väcka läsarens intresse för ämnet samt att vi anser att det underlättar läsarens förståelse för teorins relevans i uppsatsen.

2.6.1 Panta rhei-modellen

Modeller används ofta för att åskådliggöra en teori (Patel & Davidsson, 1998, s.19). Vi presenterar vår analys av drivkrafterna i dynamiska branscher i en egenutvecklad modell, Panta rhei-modellen. Syftet är att visa vilka krafter som påverkar en bransch och illustrera kopplingar mellan krafterna och hur dessa påverkar varandra och branschens utveckling.

Modeller kan vara av olika karaktär. Samband och samvariation mellan modellens delar kan antingen vara deskriptiva samband eller kausalsamband. I kausalanalysen förutsätts att någon variabel påverkar en annan. Säkerställda samband mellan variablerna kallas för undersökningens originalsamband och är ett krav på en kausalmodell (Svenning, 1997, s. 190f.). Sambanden mellan variablerna är i vår modell säkerställda, men tidföljden dem emellan kan emellertid inte klargöras, d.v.s. i vilken ordning som de tilldelas sina värden. Om tidsföljden inte kan klarföras talar man om deskriptiva samband (Svenning, 1997, s. 190f.). Panta rhei-modellen består således av deskriptiva samband.

En modells styrka är att den ger en överblickbar bild av en komplex verklighet. Svagheter är att den riskerar att inte avbilda alla delar av verkligheten som är relevanta. Vid värdering av en modell är det främsta kriteriet att den är användbar för ett speciellt syfte. Enkelhet och stort förklarings- eller förståelsevärde kännetecknar en bra modell (Lundahl & Skärvad, 1992, s. 61). För att reducera modellens komplexitet håller vi den så enkel som möjligt och undviker att lägga in för många determinanter. Därigenom finns risken att den inte avbildar alla relevanta delar av verkligheten, vilken dock till viss del reduceras genom den utförliga beskrivning av modellen som presenteras i kapitel fem.

Panta rhei-modellens trovärdighet stärks till viss del genom teorikapitlets förklaringar till valda teoretiska fundament och beskrivningen av hur den ska tillämpas. För att illustrera modellens funktion anser vi det viktigt att den appliceras på en dynamisk bransch. Modellens tillförlitlighet begränsas emellertid av att den inte testas.

2.6.2 Fallstudie

I en fallstudie väljs ett eller flera objekt ut för att studeras (Svenning, 1997, s. 89). En fallstudie väljs oftast ut på teoretiska grunder, inte slumpmässiga, vilket betyder att man väljer fall efter vissa kvaliteter hos undersökningsobjektet (Svenning, 1997, s. 103f.). För att illustrera modellens funktion har vi valt att göra en fallstudie på bankbranschen, som vi anser vara ett exempel på en dynamisk bransch, vilken vi använder för att illustrera vår modells funktion.

En fallstudie kan ha fyra olika roller. En roll är då fallstudien används som *hjälpmedel vid hypotesgenerering*, vilket är det traditionella explorativa eller formulativa syftet. Det är vanligt vid förhållandevis okända eller obearbetade situationer. En fallstudie kan även användas som *hjälpmedel vid utveckling av ny teori*. En teori kan enligt Kjellén & Söderman byggas upp på två sätt. Vid det ena utgår man från några få hypoteser tills man får en sammanhängande sambansstruktur för de fenomen man studerar. Det andra innebär att man börjar med att bygga en struktur av begrepp och samband för att därefter verifiera teorin. En tredje roll är då fallstudier används som *hjälpmedel vid förändring*. Förändringsinriktad forskning skiljer sig från de tidigare sammanhangen genom sitt forskningssyfte. I vår undersökning används fallstudien som *illustration*. I avhandlingar med huvudinriktning mot teori- eller modellkonstruktion ges ofta mot slutet av avhandlingen ett praktikfall för att illustrera hur den utvecklade modellen kan användas i praktiken. Fallet tillför oftast inga nya kunskaper till läsaren, utan visar bara modellens funktion. Praktikfallet kan öka förståelsen för hur den aktuella modellen fungerar, men man bör vara försiktig att dra slutsatser om modellens allmänna användbarhet (Kjellén & Söderman, 1980, s. 30ff.).

Vi har valt att låta uppsatsens empiri endast bestå av sekundärdata på grund av tidsbegränsningar. Det är en följd av att uppsatsens fokus är på utvecklingen av branschanalysmodellen och inte på appliceringen av modellen. Syftet med det empiriska materialet är att göra en illustration av modellen. Vi är medvetna om att illustrationen kunde ha givit en bättre bild av bankbranschen om vi hade använt oss av primärdata, men menar att illustrationen med hjälp av sekundärdata ändå ger ett värdefullt bidrag till uppsatsen. Skulle empirin ha åsyftat att testa modellen med hjälp av bankbranschen, skulle det ha ställts betydligt högre krav på det empiriska materialet. Eftersom Panta rhei-modellen är mer avancerad än vårt empiriska material, väljer vi att inte testa den, utan istället att illustrera dess funktion.

2.6.3 Analys

Uppsatsen innehåller två analysmoment. Det första är utvecklingen av Panta rhei-modellen, vilken baseras på uppsatsförfattarnas analys av olika befintliga teorier. Syftet med att studera olika teorier har varit att få så bred kunskap som möjligt inför utvecklingen av vår modell. Vi har funnit relevanta drag i olika teorier, vilka vi finner viktiga att inkludera i vår analysmodell för dynamiska branscher. I teorikapitlet presenterar vi de olika teorierna och analyserar varje teoriavsnitts betydelse för modellen. Den samverkan och påverkan som dessa drag har på varandra förklaras i kapitel fem. Det andra analysmomentet är det som görs av bankbranschen i samband med illustrationen av Panta rhei-modellens funktion. Empiriska data om bankbranschen analyseras mot bakgrund av modellen i kapitel sex

2.6.4 Källkritik

Vid insamling av information är det viktigt att undersökningen har god validitet, d.v.s. att den undersöker vad den avser att undersöka (Svenning, 1997, s. 60). Eftersom vi har granskat många olika branschanalysteorier inför vårt urval anser vi oss täcka in en väsentlig del av problematiken om dynamiska branscher. Därför menar vi att vår utvecklade modell kan anses vara generell och applicerbar på alla dynamiska branscher.

I en undersökning krävs god reliabilitet, vilket innebär att undersökningen utförs på ett tillförlitligt sätt (Patel & Davidsson, 1997, s. 85). För att finna information till vårt

ämnesområde har vi läst fler böcker och artiklar än vad som inkluderas i uppsatsen. Vi tror oss ha täckt in relevant teori genom att ha läst mycket litteratur och har gjort många grundliga sökningar i EBSCO. Urvalsprocessen är baserad på vilken kunskap som behövs för att förstå äldre branschteori och behovet av en ny branschanalysmodell. Artiklar ur vetenskapliga tidskrifter kompletteras med artiklar ur svensk dagspress. Trots att de svenska artiklarna inte är skrivna av branshexperter tror vi ändå att de ger en bra bild av den svenska bankbranschens utseende och troliga snara utveckling.

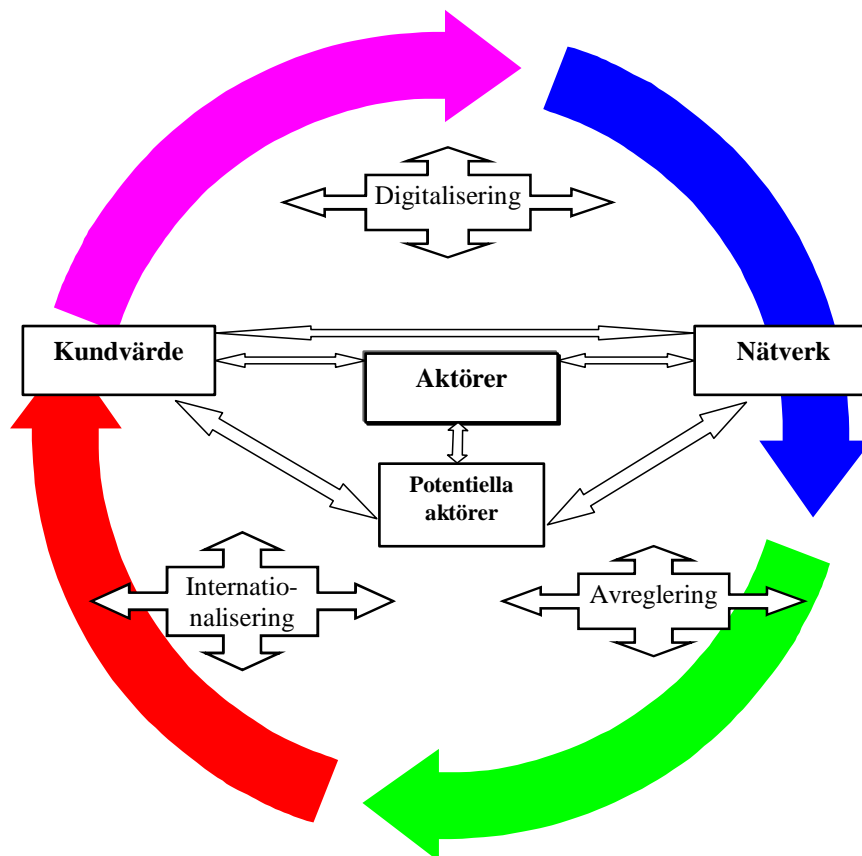
Syftet med vår empiri är således inte att avgöra Panta rhei-modellens tillförlitlighet, utan att illustrera dess funktion. Vi är medvetna om att det skulle krävas ett test av modellen för att kunna avgöra dess trovärdighet och användbarhet. För utförandet av ett test av modellen hade primärdata i form av intervjuer med branshexperter behövts. Primärdata hade även gjort illustrationen av modellens funktion trovärdigare. Tyvärr har vi under den begränsade tidsperiod som uppsatsen har skrivits under inte haft tid att utföra några intervjuer.

3

Panta rhei-modellen

I uppsatsens tredje kapitel presenteras författarnas utvecklade analysmodell.

Panta rhei-modellen har utvecklats av uppsatsförfattarna. Syftet med modellen är att förklara vilka krafter som påverkar en dynamisk bransch och hur de påverkar branschens utveckling. Därefter kan lönsammast konkurrensposition identifieras. Modellen presenteras före teorikapitlet dels för att väcka läsarens intresse, dels för att vi anser det viktigt att teorin läses mot bakgrund av analysmodellen för att ge förståelse för teorins relevans i uppsatsen. De teoretiska fundamenten beskrivs i uppsatsens fjärde kapitel. I det femte kapitlet beskrivs Panta rhei-modellen och hur den ska användas. Vi anser den bakomliggande teoretiska kunskapen vara viktig för att förstå analysmodellens funktion. I uppsatsens sjätte kapitel kommer Panta rhei-modellens funktion att illustreras med hjälp av en fallstudie på bankbranschen.



Figur 3.1 Panta rhei-modellen

Panta rhei-modellen består av tre makrokrafter och fyra boxar. Krafterna påverkar samtliga komponenter i modellen, såväl övriga krafter som boxarna. De deskriptiva sambanden mellan boxarna illustreras med hjälp av pilar. Den stora cirkulära pilen som omger modellen symboliserar den ständiga förändringen. Krafternas och boxarnas teoretiska förankring redogörs för i nästföljande kapitel och deras innebörd beskrivs närmre i det femte kapitlet.

4

Branschteori

I kapitel fyra beskrivs de teoretiska fundamenten till analysmodellen.

Ett företags affärsmiljö består av alla influenser som påverkar företagets beslutsfattande och prestation. Kärnan i ett företags affärsmiljö formas av dess relationer med kunder, leverantörer och konkurrenter. Även makrofaktorer som ekonomisk utveckling, demografisk struktur, samt sociala och politiska trender är viktiga för den strategiska analysen, då de utgör kritiska determinanter för framtida hot och möjligheter. Det är viktigt att kunna förutsäga hur dessa faktorer kommer att påverka branschen och genom att fokusera på branschmiljön kan det avgöras vilka makroinfluenser som kommer att vara av betydelse för företaget (Grant, 1999, s. 52f).

Att definiera en relevant bransch är svårt. Nationalekonomins definition av bransch är "*en grupp företag som levererar till en marknad*" (Grant, 1999, s. 69). Marknadens gränser dras upp genom substituerbarhet, både på efterfråge- och utbudssidan. En bransch utgörs av en marknad på vilken likadana eller relaterade produkter säljs. Vanligast är att flera produkter ingår i branschens produktlinje, vilka skiljer sig åt genom storlek, prestation och funktion, samt att det finns många potentiella köpare (Porter, 1985, s. 233). Inom många diskussioner om konkurrens och internationell handel används mycket breda branschdefinitioner, trots att både sättet att konkurrera och källorna till konkurrensfördelar varierar mycket inom dem (Porter, 1990, s. 34).

Relevans för analysmodellen

Till skillnad från traditionella definitioner av bransch fokuserar vi på det värde som en produkt eller tjänst erbjuder, istället för den faktiska produkten eller tjänsten, som determinant för branschen. I vår analysmodell beror branschgränserna på vad som är värde för kunden och påverkas dessutom av makrofaktorer som politik, demografi och teknologi. Vi anser att dynamiska branscher är i ständig förändring, varför de uppfattade branschgränserna ständigt måste revideras då såväl kundvärde som makrofaktorer gör de flesta branscher dynamiska.

4.1 Traditionella branschanalysteorier

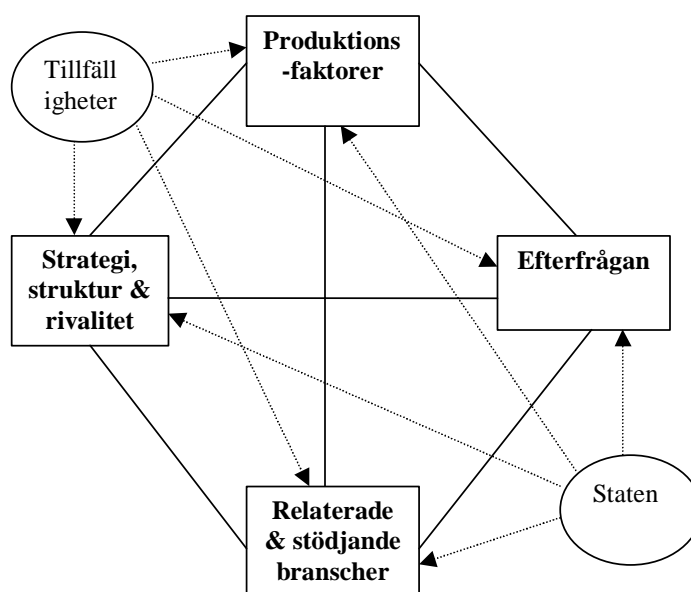
Under 1970-talet och större delen av 1980-talet dominerades strategilitteraturen av den externa miljöns påverkan på företaget. Strategianalyser koncentrerades till företagets branschmiljö och dess position relativt konkurrenternas. Analys av branschstruktur och konkurrensposition associerades under 1980-talet med Michael Porters arbete. Under 1990-talet ökade intresset för den roll som företagets resurser och förmågor spelar för företagets lönsamhet och är numera känd som resursbaserad strategi (Grant, 1999, s. 106f.).

Det industriella organisationssynsättet är den underliggande teorin till hur branschstruktur driver konkurrensbeteende. De två ytterligheterna av branschstruktur är monopol och perfekt konkurrens. I monopol kan ett enskilt företag, skyddat av inträdesbarriärer för nya företag, erhålla hela det skapade värdet som vinst. När många företag istället levererar en identisk produkt, utan att det existerar inträdes- eller utträdesbarriärer, råder perfekt konkurrens. Vinstnivån faller då till att endast täcka företagets kapitalkostnader. De flesta tillverknings-

och åtskilliga tjänsteindustrier tenderar att vara oligopol, d.v.s. domineras av ett fåtal stora företag (Grant, 1999, s. 54).

4.1.1 Branschanalys enligt Porter

Enligt Michael Porter finns det fyra determinanter som formar den nationella miljön som de lokala företagen konkurrerar i och som påverkar skapandet av konkurrensfördelar. Den första av determinanterna i *diamantmodellen* är de *produktionsfaktorer* som landet har tillgång till, t.ex. kunnig arbetskraft och infrastruktur. Nästa determinant är *hemmamarknadens efterfrågan* på produkten/tjänsten. *Relaterade och stödjande branscher* innefattar närvaron eller frånvaron av relaterade och levererande branscher i landet. Den fjärde determinanten är *företagets strategi, struktur och rivalitet*, vilket påverkar de förhållanden i landet som övervakar hur företag skapas, organiseras och styrs, samt egenskaper i inhemsk rivalitet (Porter, 1990, s. 71).

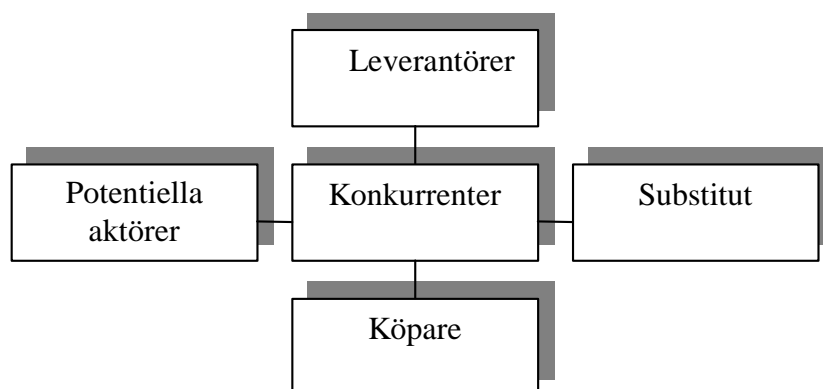


Figur 4:1 *Diamantmodellen "Det kompletta systemet"* (Källa: Porter, 1990, s. 127)

Diamantens fyra determinanter kan kompletteras med två ytterligare påverkande faktorer. Den första är *tillfälligheter*, som betyder händelser som har lite att göra med förhållanden inom nationen och som ofta ligger utanför företagets påverkan. Dessa händelser skapar störningar som orsakar förändringar i konkurrenspositionen och kan nollställa existerande konkurrensfördelar. *Staten* är den andra faktorn som påverkar determinanterna genom bl.a. subventioner, standards och lagar som påverkar köparnas behov (Porter, 1990, s. 124ff.).

Diamantmodellen ligger även till grund för Porters resonemang om kluster, d.v.s. geografiska områden med grupper av företag och institutioner i samma bransch. Kluster möjliggör för företag att behålla flexibilitet, samtidigt som nära informella relationer, istället för formella allianser med övriga företag i klustret, gör att företagen kan dra fördelar av varandra som om de vore sammanlänkade (Porter, 1998, s. 80). Diamantmodellen illustrerar den nationella eller geografiska konkurrensmiljö som företaget är verksamt inom. Den svarar dessutom på frågan varför vissa branscher är lönsamma eller stora i ett visst land. För att analysera förhållanden inom en viss bransch går Porter vidare med en analys av branschens fem konkurrenskrafter.

Porter hävdar att branschstrukturen påverkar konkurrensbeteendet, vilket i sin tur påverkar lönsamheten. Vidare anser han att grunden till spelreglerna och sättet att konkurrera ligger i fem konkurrenskrafter: *inträde av nya konkurrenter, hot från substitut, köparnas förhandlingskraft, leverantörernas förhandlingskraft* och *rivalitet bland existerande konkurrenter*. Den samlade styrkan hos dessa krafter bestämmer företagets förmåga att konkurrera och uppnå lönsamhet i en bransch (Porter, 1985, s. 4). Granskning av dessa fem krafter är kärnan i Porters ramverk för branschanalys, kallad *femkraftsramverket*.



Figur 4:2 Porter's Five Forces of Competition Framework (Källa: Grant, 1999, s.57)

Konkurrenskrafterna är olika i alla branscher och influerar genom att påverka pris, kostnad, investering och avkastning. Styrkan hos respektive kraft är i sin tur en funktion av branschstrukturen. Branschstrukturen är enligt Porter relativt stabil men kan förändras över tiden som branschen utvecklas. Strukturförändring påverkar de fem krafternas styrka och därigenom lönsamheten. Genom att utforma strategin på rätt sätt kan företag, enligt Porter, påverka de fem krafterna (Porter, 1985, s. 5ff.).

Med sin konkurrensstrategi försöker företag definiera och etablera en position mot de krafter inom branschen som bestämmer branschkonkurrensen och avgör om strategin är lönsam och varaktig (Porter, 1990, s. 34). Positionering innebär enligt Porter företagets övergripande inställning till konkurrensen. Till grund för positioneringen ligger konkurrensfördelarna och den centrala frågan i konkurrensstrategin är vilken relativ position företaget har i branschen. Företagets positionering bestämmer lönsamheten och utgör en fundamental bas för hög lönsamhet på lång sikt och varaktig konkurrensfördel. Det finns enligt Porter två typer av konkurrensfördelar, lågkostnad eller differentiering. Dessa två typer av konkurrensfördelningar, tillsammans med vilka aktiviteter ett företag söker uppnå, leder till tre *generiska strategier* för att uppnå hög lönsamhet: kostnadsledarskap, differentiering och fokus. Företaget väljer ett eller ett par segment och skräddarsyr strategin för att passa detta. Ett företag med fokusstrategi försöker uppnå konkurrensfördelar inom målsegmentet, även om det inte innebär total konkurrensfördel (Porter, 1985, s. 11ff.).

		Konkurrensfördel	
		Lågkostnad	Differentiering
Konkurrens- Räckvidd	Bred målgrupp	Kostnadsledarskap	Differentiering
	Smal målgrupp	Kostnadsfokus	Fokuserad differentiering

Figur 4:3 Generiska strategier (Källa: Porter, 1990, s. 39)

En generisk strategi leder endast till hög lönsamhet om den är varaktig. Varaktighet kräver att konkurrensfördelarna kan stå emot konkurrenternas beteende och branschutvecklingen. Ett verktyg för att värdera konkurrensfördelarna och finna sätt att förbättra dem är att granska *värdekedjan*. I värdekedjan bryts företagets verksamhet ner i dess strategiskt relevanta aktiviteter för att undersöka och förstå kostnadsbeteendet samt existerande och potentiella differentieringsmöjligheter. Genom att utföra dessa aktiviteter billigare eller bättre än konkurrenterna uppnår företaget konkurrensfördelar. Att erhålla konkurrensfördelar handlar om att förstå den egna värdekedjan, samt hur företaget passar in i det omgivande värdekedjesystemet (Porter, 1985, s. 26ff.).

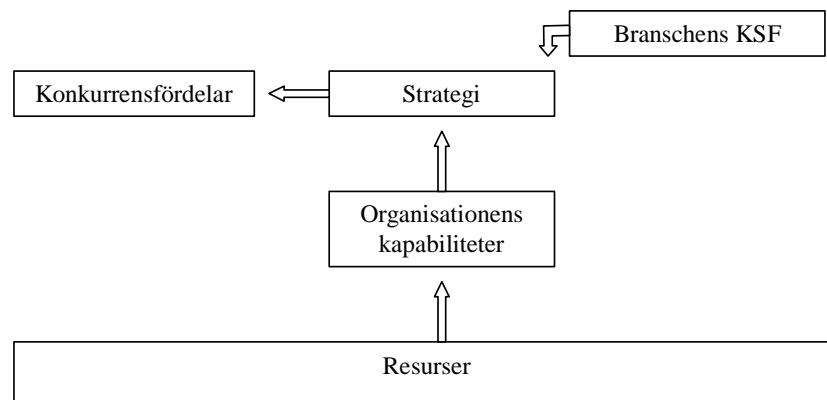
Femkraftsramverket kritiserar bl.a. för att förutsätta antaganden som inte gäller i verkligheten. Affärsrelationer är t.ex. inte alltid på armslängdsavstånd och många relationer karaktäriseras av privileger som uppkommer genom förtroende och tillit. Vidare är vissa relationer ömsesidigt beroende system, formade av nätverk av företag, mellan och inom vilka konkurrens existerar. Femkraftsramverket begränsas dessutom av sin statiska natur, vilken ser branschstrukturer som stabila och externt bestämda. Konkurrens är enligt Grant snarare en dynamisk process, genom vilken branschstrukturen förändras av utveckling och omvandling. En modell som ej tar hänsyn till detta misslyckas med att se hur konkurrensen förändrar branschstrukturer, både genom medvetna strategiska beslut och som ett resultat av konkurrensinteraktion. Modellen ger dessutom föga förståelse för företagens val att konkurrera eller samarbeta och vilken roll hot, löften och åtaganden spelar (Grant, 1999, s. 70f). Enligt Chakravarthy är Porters ramverk endast tillämpligt när konkurrenskrafterna är relativt stabila och oberoende. Han menar att många traditionella källor till konkurrensfördelar, som skalekonomier, differentiering, byteskostnader och tillgång till distributionskanaler, har blivit obsoleta p.g.a. teknologiska förändringar (Chakravarthy, 1997, s. 75f.).

Relevans för analysmodellen

Porters fem krafter ingår i vår analysmodell. I kundvärdesboxen beaktas köparnas förhandlingsstyrka, i nätverksboxen ingår relationer med leverantörer och konkurrenter. Inträdesbarriärer utgör i vår modell hinder för potentiella aktörer. Substitut ingår i kundvärdesboxen och i viss mån även i potentiella aktörer. Vi menar att användbarheten av femkraftsramverket begränsas genom att nya krafter påverkar affärsmiljön i dynamiska branscher, samt att endast externa faktorer fokuseras. Femkraftsramverket behöver kompletteras med de krafter som påverkar den nya ekonomin, som digitalisering, avreglering och internationalisering, samt ett internt perspektiv på organisation. Diamantmodellens relaterade och stödjande branscher ingår i modellen som potentiella aktörer, men även i boxen med nätverk i form av andra aktörer i nätverket. Porters generiska strategier diskuteras i samband med hur kundernas behov ska uppfyllas i kundvärdeskomponenten. Resursbaserat strategisynsätt, värdekedjeresonemanget och position i nätverket utvecklas i analysmodellen bl.a. med hjälp av Hax & Wildes Deltamodell.

4.1.2 Resursbaserad strategi

Enligt resursbaserad teori undermineras det industriella organisationssynsättet och femkraftsramverket av tre faktorer. Den första faktorn är den ökade priskonkurrensen, som orsakas av internationell konkurrens och avregleringar. Dessutom upplöses branschgränser av förändringar i teknologi och efterfrågan. Den tredje faktorn är att det saknas belägg för branschstruktur som determinant för vinst i den empiriska forskningen (Grant, 1999, s. 107f.).



Figur 4:4 *The Relationships among Resources, Capabilities and Competitive Advantage* (Källa: Grant 1999 s. 133)

I en osäker omgivning är företagets resurser och förmågor en stabil grund att basera företagets identitet på, enligt det resursbaserade synsättet. Företaget anses bestå av en unik samling heterogena resurser och förmågor, vilka är den grund som företagets konkurrensfördelar byggs på och därigenom huvudsaklig determinant för lönsamhet. Nyckeln till lönsamhet är att utnyttja olikheter mellan företag. Det resursbaserade synsättet hävdar att företaget bör välja en strategi som exploaterar dess resurser och förmågor på bästa sätt och utnyttjar resurserna till fullo. Dessutom bör resursbasen ständigt byggas vidare inför framtiden. Företagets individuella resurser analyseras för att undersöka hur de tillsammans kan verka för att skapa förmågor. För att resurser och förmågor ska anses som varaktiga konkurrensfördelar måste de vara knappa, relevanta, uthålliga och oimiterbara (Grant, 1999, s. 107f.).

Relevans för analysmodellen

Utgångspunkten i företagets egna resurser är ett resonemang som vi använder oss av i vår modell. Vi anser att företaget finner sin position i nätverket genom att utgå från egna resurser och förmågor. Däremot vidareutvecklas det resursbaserade synsättet genom att byggandet av förmågor inte begränsas till internt i företaget. Tillgänglig resursmassa utgörs således av nätverkets samlade resurser. I vår modell bildar resurser från nätverkets olika företag nätverksmiljöns totala förmågor. Kundernas uppskattning av vad som är värde, samt förändringar i makrofaktorer, gör att även resurser och förmågor är föränderliga i en dynamisk bransch.

4.2 Ny konkurrensmiljö

Den nya ekonomin medför dynamik, förändringar i regler och drivande faktorer för framgång. Den är en kunskapsekonomi, baserad på humankapital och nätverk. Digitaliseringen har gjort att information kan lagras och samlas in från hela världen. När information skiftar från analog till digital blir förut fysiska företeelser virtuella, vilket gör att traditionella företag splittras i delar och ersätts av dynamiska moduler och kluster som utgör basen för ekonomisk aktivitet. Den nya ekonomin är därför en nätverksekonomi, vilken integrerar moduler till kluster som samverkar med andra moduler och kluster för att skapa värde. Nätverken ger mindre företag möjlighet att komma över större företags fördelar, som t.ex. skalekonomier och tillgång till resurser. När stora företag blir kluster av mindre moduler får de fördelar av rörlighet och flexibilitet. De digitala nätverken eliminerar mellanhänder och framkallar disintermediation (Tapscott, 1997, s. 1ff.).

Den nya ekonomin är innovationsbaserad. Eftersom förändringar sker mycket snabbt och marknader är komplexa kan konsumenterna inte alltid uttrycka sina behov, vilket gör att nyckelfaktorn för företagen är att identifiera vad marknaden kommer att efterfråga. Vidare suddas gapet mellan producent och konsument ut då massproduktion ersätts av masskundanpassning. Konsumenterna blir delaktiga i produktionsprocessen och snabbhet blir en nyckeldrivare. Den nya ekonomin är dessutom global, vilket både driver och drivs av den nya teknologin. Nätverken gör dels att lokalisering blir oviktigt, dels ger de globala organisationer möjlighet att komma i kontakt med kunder och partners i hela världen (Tapscott, 1997, s. 5f.).

Den höga förändringshastigheten i den nya ekonomin skapar osäkerhet om framtiden. Den osäkerhet som återstår efter bästa möjliga analys kallar Courtney & Kirkland för kvarvarande osäkerhet. Enligt deras undersökning kan den kvarvarande osäkerheten delas in i fyra olika typer (Courtney & Kirkland, 1997, s. 2f.).

En tydlig framtid - En specifik prognos av framtiden kan utvecklas som fungerar som grund för strategiutveckling. På denna nivå är den kvarvarande osäkerheten irrelevant vid fattande av strategiska beslut.

Alternativa framtider - Framtiden kan beskrivas som en av ett antal resultat eller scenarion. Vilket resultat som kommer bli verklighet kan inte identifieras med hjälp av analys, men troliga resultat kan förutspås. Strategielementen skulle se annorlunda ut om utfallet var möjligt att förutspå. Bästa strategi beror på vilket utfall som blir verklighet. Strategins värde beror framförallt på konkurrenternas strategier, vilka inte går att förutse.

Ett spann av framtider - Spannet bestäms av ett antal nyckelvariabler och det verkliga utfallet ligger någonstans inom spannets gränser. Även på denna nivå skulle strategielementen se annorlunda ut om utfallet var möjligt att förutspå. Denna typ av osäkerhet möter ofta aktörer i växande branscher, branscher som drivs av teknologisk utveckling och vid intåg på nya geografiska marknader.

Verklig tvetydighet - Otaliga dimensioner av osäkerhet verkar för att skapa en miljö som är praktiskt omöjlig att förutsäga. Ett spann av potentiella resultat eller scenarion kan inte identifieras. Denna nivå är ganska ovanlig och övergår vanligtvis till någon av de tidigare nämnda formerna (Courtney & Kirkland, 1997, s. 3ff.).

Över hälften av alla strategiska problem är Alternativa framtider eller Ett spann av framtider. Trots detta finns det en tendens att behandla all osäkerhet som om den tillhörde ytterligheterna. Olika sorters analyser ska göras för att identifiera och utvärdera strategiska val på respektive nivå av osäkerhet. All strategiformulering börjar med någon sorts situationsanalys (Courtney & Kirkland, 1997, s. 6).

Relevans för analysmodellen

Den nya konkurrensmiljön ställer krav på en branschanalysmodell som tar hänsyn till de nya drivkrafterna. Vår modell inkluderar såväl faktorerens påverkan på den yttre branschstrukturen, som den inre organisationen. Digitalisering möjliggör nya organisationsstrukturer genom att företag kan brytas ner i moduler, som länkas samman till unika kluster i nätverket. Nätverken blir viktigare än företaget självt när aktörer kan länka sina processer, oberoende av egentlig branschtillhörighet och geografiska lokalisering. När konsumenternas behov och värderingar hamnar i centrum ökar företagets krav på innovation och kunderna involveras i utvecklingen. Den ständiga förändringen gör osäkerheten om framtiden stor. En högre förändringshastighet medför större osäkerhet, vilket gör det svårare att formulera strategier och utforma scenarion.

Genom att ta hänsyn till nivå av osäkerhet kan företaget förbereda sig inför eventuella framtida omläggningar av kurs.

4.2.1 Konsolidering

Konsolideringskrafter omformar många branscher. Även i branscher som tidigare ansetts mycket stabila slås svaga aktörer ut och makten koncentreras till ett fåtal starka aktörer. *Shakeout* hotar samtliga företag på marknaden, men erbjuder möjligheter för dem som ser den komma och kan förutsäga den framtida utvecklingen (Day, 1997, s. 93f.). Just före en shakeout infaller en ökning i innovation som stärker inträdesbarriärerna och minskar vinstmarginalen hos de mindre effektiva producenterna som inte lyckas härma marknadsledarna. Utträdesantalet ökar tills de mindre effektiva företagen är utslagna (Jovanovic & MacDonald, 1993, s.2f.). När underliggande branschdynamik är oklar kan utvecklingen i andra branscher signalera tänkbara utvecklingar. De branscher som det jämförs med ska likna den aktuella vad gäller struktur, funktion och mottaglighet för samma utlösande faktorer. Även jämförelser med branscher i andra länder eller regioner kan vara ett sätt att uppskatta sannolikhet för shakeout (Day, 1997, s. 97f.).

Boom-and-Bust-syndromet inträffar främst i nya eller starkt cykliska branscher. Under en Boom attraheras många nya konkurrenter till branschen då den potentiella marknaden verkar stor, prognostiserad lönsamhet är välkänd och hög, och inträdesbarriärerna är låga. Anstormningen av nya aktörer leder till överkapacitet i branschen, vilket slår ut svaga aktörer. Bust drivs av lägre tillväxt än väntat, framväxt av dominerande design samt resursknapphet. Överlevarna efter en Boom-and-Bust har lyckats genom att anpassa sitt ledarskap, resurstillförsel samt kontroll av verksamheten. *Seismic-shift*-syndromet drabbar stabila, mogna branscher. Under lång tid har sådana branscher njutit av relativt hög lönsamhet och låg konkurrens. De har erhållit skyddad lönsamhet till följd av isoleringsmekanismer, t.ex. patent, lagar och personliga relationer. När de isolerande mekanismerna försvinner tvingas aktörerna att anpassa sig efter förändringen på marknaden. Faktorer som skakar om stabila marknader är avreglering, globalisering, teknologi och kompetensrovdjur. Avreglering reducerar lagstadgade begränsningar på konkurrensen. Teknologisk utveckling orsakar betydande förändring i processer och gör därmed befintlig kunskap obsolet. Kompetensrovdjur är innovatörer med nya affärsmodeller som erbjuder stora skalekonomier. Dessa aktörer kan dyka upp ur tomma intet och snabbt ta stora marknadsandelar. De företag som överlever ett seismic-shift har haft förmågan att förutse och driva på shakeouten själva genom aggressiv fusionering. De har utvecklat en affärsmodell som passar den framväxande miljön, förvärvat mindre konkurrenter, samt investerat kraftigt i effektivitetshöjande teknologier. Överlevarna sänker kostnaderna genom att avveckla överflödiga aktiviteter, utnyttja skalekonomier samt öka kundvärdet (Day, 1997, s. 94ff.).

Relevans för analysmodellen

Det är viktigt att kunna förutse en kommande konsolidering då företaget måste vara förberett för att överleva en shakeout. Konsolideringskrafter kan förutses genom att granska makrofaktorer som avreglering, globalisering och teknologisk utveckling. Dessa krafter anser vi vara bakomliggande krafter som påverkar alla aktörer i branschen. Ju högre riskfaktor i branschen, desto svårare är det att förutse framtiden. Kompetensrovdjur, d.v.s. innovatörer som har utvecklat nya affärsmodeller som erbjuder möjligheter till skalekonomier, utgör ett hot, men kan identifieras genom att analysera potentiella aktörer, en av komponenterna i vår modell.

4.2.2 Hyperkonkurrens

Branscher tenderar att utvecklas till miljöer, karaktäriserade av intensiva och snabba konkurrensrörelser, i vilka konkurrenter slår till snabbt med oväntade, okonventionella sätt att konkurrera. Stabiliteten på marknaderna hotas av kortare produktlivscyklar och designcyklar, nya teknologier, frekventa inträden av oväntade outsiders, ompositionering av konkurrenter, samt radikala omdefinitioner av marknadsgränserna när olika branscher fusionerar. Miljön eskalerar därigenom till högre grad av osäkerhet, dynamik, heterogenitet av aktörer, samt fientlighet (D'Aveni, 1995, s. 2).

När konkurrensen blir intensivare börjar företagen utveckla nya konkurrensfördelar samtidigt som de försöker förstöra konkurrenternas konkurrensfördelar. Hyperkonkurrensbeteende handlar om att utnyttja krafterna som driver hyperkonkurrens för att upplösa marknader. Eftersom konkurrensfördelar bara är tillfälliga kommer företag att vilja använda den splittrande kraften i sina nya konkurrensfördelar för att försena konkurrenternas motattacker. Mest splittring orsakar företag som omstartar konkurrenscykeln på en marknad (D'Aveni, 1998, s. 5). Den turbulens och osäkerhet som hyperkonkurrensen medför innebär att branschen kommer till snabbare och mer intensiv konkurrensnivå. Det går mot perfekt konkurrens, vilket hyperkonkurrens dock skiljer sig från såtillvida att det är möjligt för företagen att göra vinster på tillfälliga konkurrensfördelar (D'Aveni, 1995, s. 3).

Hyperkonkurrens drivs enligt D'Aveni av fyra krafter: *köparens marknad*, *teknologi*, *fallande inträdesbarriärer* och *allianser med mycket kapital*. Med tiden har konsumenter blivit kräsare och förväntar sig mer värde av produkterna och tjänsterna de köper. Många marknader har övergått från att ha varit säljarens till att vara köparens. I de flesta branscher har teknologirevolutioner orsakat ett paradigmskifte. När det gäller distribution hotar potentialen för elektroniska marknader den etablerade detaljhandeln. Teknologiska revolutioner har, i synnerhet vad gäller informationsbearbetning, minskat inträdesbarriärer både inom branscher och nationer. Branschgränser har suddats ut och blivit nästintill meningslösa och morgondagens konkurrenter lurar utom synhåll. Då inträdesbarriärer försvagats kan aktörer från andra branscher, med hjälp av okonventionella metoder och mycket kapital, attackera en bransch utifrån. Tidigare konkurrerade företag ett mot ett, numera ingås strategiska allianser, vilket gör att kampen står mellan allianser av företag. Dessa allianser motverkar inte konkurrens, utan tvärtom driver den till oanade höjder - hyperkonkurrens (D'Aveni, 1998, s. 2f.).

D'Aveni menar att det tidigare har funnits brist på förståelse för sambandet mellan turbulensen i en miljö och strategiskt paradigm. Genom att förstå interaktionen mellan strategi och miljö kan företagen bättre anpassa sina strategier efter den miljö de verkar i, eller till och med förändra miljön till sin fördel. Förmågan att kunna kontrollera branschens utveckling och ändra spelreglerna kallar D'Aveni *strategisk överlägsenhet*. Företagen i branschen lär sig de nya reglerna och anpassar sig efter den miljö som någon aktör har skapat. De nya marknadsreglerna uppkommer ofta inom ett mindre segment, men skiljer sig från en nischstrategi genom att andra tvingas att spela efter de nya reglerna (D'Aveni, 1999, s. 128).

Många miljöer och branscher utsätts för turbulens orsakad av externa faktorer, vilka företagen i branschen inte kan påverka. Företag kan emellertid själva utveckla strategier för att störa jämvikten, i synnerhet genom att dra nytta av marknader och teknologier i förändring. Enligt D'Aveni beror dessa företags framgång på att de förstår hur strategisk överlägsenhet uppnås i olika miljöer. Det uppstår en kamp mellan företag som försöker dämpa konkurrensen och

hålla fast vid gamla normer och företag som vill störa miljön och upphäva status quo. Olika konkurrensmiljöer uppstår beroende på hur stark turbulensen är och hur frekvent störningarna uppkommer. Störningar kan vara av kompetensförstörande eller kompetensförstärkande natur. Möjligheter till att förstöra konkurrenternas kompetens uppkommer genom teknologiska substitut, förändringar i kunddemografi, avreglering, globalisering eller uppkomst av en ny aggressiv konkurrent. Genom att förändra branschens framgångsfaktorer kan ett företag göra marknadsledarens kompetenser obsoleta. Företaget kan förändra branschgränserna och tvinga fram marknadskonvergens som gör att marknaden omformas. Kompetensförstärkande störningar verkar tvärtom genom att stärka ledarens kompetenser och göra dem värdefullare (D'Aveni, 1999, s. 129f.).

Chakravarthy anser att D'Avenis ramverk är bra på så vis att det betonar dynamiken i konkurrensen. Däremot håller han inte med om att konkurrens vinnns eller förloras genom företagets eget agerande. Chakravarthy menar att företag inte kan styra turbulens, utan endast handskas med den och att turbulens består av ett flertal oförutsägbara jämviktspunkter, medan hyperkonkurrens är ett steg på vägen till perfekt konkurrens. Konkurrenter som driver mot en enskild jämviktspunkt orsakar inte turbulens. Enligt Chakravarthy förutsätter teorin om hyperkonkurrens en mindre komplex miljö (Chakravarthy, 1997, s. 75). Porter anser att hyperkonkurrens inte beror på något paradigmskifte, utan att hyperkonkurrenständandet har gjort att företag fokuserar på operationell effektivitet istället för strategi. Enligt Porter har den överdrivna fokuseringen på operationell effektivitet lett till imitation, konvergens och att företag ignorerar det faktum att strategi handlar om att välja vad man ska göra och inte göra. Det är enligt Porter inte möjligt att slå konkurrenterna på alla plan (Porter 1996, s. 1ff.).

Veliyath & Fitzgerald länkar vissa delar av resursbaserad konkurrensanalys och strategiskt interaktionsramverk med D'Avenis synsätt. I deras ramverk betonas vikten av överensstämmelse mellan de olika hyperkonkurrenskrafterna med företagets strategi, baserad på resurser, förmågor och kompetenser, och vilken betydelse det får för företagets konkurrensfördelar och konkurrensförmåga. Varaktigheten hos de temporära konkurrensfördelarna är beroende av kundbehov, företagets resurser och förmågor, samt existerande isoleringsmekanismer. Konkurrensfördelarnas varaktighet kan förlängas genom att kundpreferenser inkluderas i strategiformuleringen, samt att tillgängligheten av isoleringsmekanismer på den lokala marknaden undersöks. Ett sådant tillvägagångssätt skulle anpassa de bästa dragen från de tre olika ramverken för konkurrensfördelar. Genom att överväga dem noga kan företaget utöka varaktigheten av tillfälliga konkurrensfördelar (Veliyath & Fitzgerald 2000, s. 1f.).

Veliyath & Fitzgeralds synsätt skiljer sig från hyperkonkurrens såtillvida att det betonar skapande och höjande av kundvärdet, samt skapande av företagets förmågor. Hyperkonkurrens, å andra sidan, betonar primärt taktisk störning, vilket endast resulterar i begränsad varaktighet hos konkurrensfördelarna. De granskar systematiskt de element som skadar varaktighet och föreslår systematisk förbättring. Hyperkonkurrensramverket i kombination med idéer och perspektiv från andra ramverk för konkurrensfördelar ger enligt dem en mer logisk bas för planering och utförande av dynamiska konkurrensstrategier, även under förhållanden där konkurrensfördelar inte är varaktiga (Veliyath & Fitzgerald 2000, s. 1ff.).

Relevans för analysmodellen

Vår inställning överensstämmer med Chakravarthys, nämligen att D'Avenis hyperkonkurrens-teori är värdefull eftersom dynamiken i en bransch betonas. Vi håller med

D'Aveni om att konkurrensfördelar endast är tillfälliga, vilket vi menar beror på att vad som för tillfället uppfattas som kundvärde, makrofaktorer och drag från nuvarande och nya aktörer ständigt förändras. Samtliga fyra faktorer som D'Aveni anser driver hyperkonkurrens finns representerade i vår modell. Köparens marknad återfinns i vårt fokus på kundvärde, teknologisk utveckling i digitaliseringskraften som är bakomliggande kraft i hela branschanalysmodellen, fallande inträdesbarriärer i samband med krafterna avreglering, internationalisering och digitalisering, samt allianser i form av nätverkets betydelse i branschen.

Vi anser att Chakravarthy har rätt i kritiken mot att företagets eget agerande kan störa jämvikten. Vi menar att företagen till största del är beroende av vad som händer i affärsmiljön. Det är främst den höga förändringstakten i branschen som gör miljön turbulent, inte ett enskilt företag. En aktör kan dock ändra spelreglerna genom att påverka vad som är kundvärde, d.v.s. genom att värdeinnovera. Vi delar Porters åsikt om att hyperkonkurrenstänkandet leder till fokus på operationell effektivitet. Däremot håller vi inte med om att detta leder till konvergens, eftersom D'Aveni betonar företagens möjlighet att ändra spelreglerna genom att upphäva status quo. Liksom Veliyath & Fitzgerald utgår vi från kundvärdet, men utan att betona värdet av varaktighet. Ständig förändring och utveckling gör att vi anser det viktigare att vara lyhörd för nya möjligheter till att erbjuda kundvärde än att skapa isoleringsmekanismer för att uppnå varaktighet. Digitaliseringens skapande av ökad transparens och direktkanaler till kunderna, samt ökad internationalisering och avreglering verkar dessutom hämmande på effekten av isoleringsmekanismer.

4.3 Digitalisering

Internet möjliggör snabbare informationsspridning och driver på den teknologiska revolutionen. Trender och drag i den teknologiska revolutionen är snabbare utveckling och spridning av teknologi, informationssamhället, ökad kunskapsintensitet, samt utvecklingen av positiv feedback-branscher. Den teknologiska utvecklingen har påverkat såväl tillverkningsprocessen som informationsspridning. Nya teknologier möjliggör snabbare respons på förändringar i miljön, samt större produktvariation och flexibilitet på grund av skalfördelar. Informationsteknologi kan utgöra en källa till konkurrensfördelar. Horisontella informationssystem hjälper till att sprida kunskap och koordinera arbetet mellan affärsenheter. Detta är särskilt viktigt i företag med en horisontell organisationsstruktur och i globala organisationer som vill uppnå skalfördelar över landsgränserna. I kombination med vertikala system skapas ett informationssystem som koordinerar och sprider företagets kollektiva kunskap genom organisationen. Därigenom får företaget hjälp att fatta snabbare och bättre strategiska beslut (Hitt et al, 1998, s. 23ff.).

Enligt Porter tenderar Internet att sänka lönsamheten i branscher utan att erbjuda motsvarande operativa fördelar för företagen, vilket gör att strategi blir allt viktigare. Han menar att vinnarna kommer att bli de företag som använder Internet som ett komplement till traditionella sätt att konkurrera. Internet tenderar att förändra branschstrukturer så tillvida att lönsamheten dämpas och företagens möjligheter att etablera varaktiga konkurrensfördelar reduceras. Enligt Porter avgörs lönsamheten av branschstruktur och varaktiga konkurrensfördelar, vilka verkar beroende av bransch och oavsett nya teknologier (Porter, 2001, s. 1f.).

Internet har visserligen skapat nya branscher, men enligt Porter har dess största influens varit att möjliggöra omstrukturering av existerande branscher som tidigare begränsats av höga

transaktionskostnader. Han försvarar det fortsatta användandet av femkraftsramverket med att de fem krafterna fortfarande bestämmer lönsamheten, även om leverantörer, kanaler, substitut eller konkurrenter förändras. Branschstrukturen är inte fast, utan formas till stor del av konkurrenternas handlande.

Några av de trender som Internet har skapat är positiva för företagen, som t.ex. att kanalernas förhandlingsstyrka dämpas och att företagen får en direkt kanal till kunderna. Internet kan också expandera marknadens totala storlek genom att förbättra dess position relativt traditionella substitut. Internetteknologin ger köparna enkel tillgång till information om produkter och leverantörer, vilket gör att köparnas förhandlingsstyrka ökar. Internet minskar inträdesbarriärer genom att reducera behovet av en försäljningsstyrka eller tillgång till existerande kanaler. Internet skapar dessutom nya substitut och ökar konkurrensen bland existerande aktörer, genom att vara ett öppet system. Vidare ökar antalet konkurrenter med Internet, då marknaderna tenderar att expanderas geografiskt. Dessutom ökar risken för destruktiv priskonkurrens, då den nya kostnadsstrukturen innebär stora fasta kostnader och att rörliga kostnader blir försumbara.

Internet gör det svårare för aktörerna att differentiera sig eftersom de saknar fysiska faciliteter. Med fler och fler konkurrenter som säljer odifferentierade produkter skiftar konkurrensfokus alltmer mot pris, vilket enligt Porter innebär att nettoeffekten på branschstrukturen är negativ. Han menar att Internet kommer att ha fortsatt dämpande effekt på lönsamheten i flertalet branscher. Köparnas makt kommer att öka och när de väl lärt sig den nya teknologin kommer de inse att byteskostnader är låga och att det inte längre lönar sig att vara sin leverantör lojala. Däremot kommer vissa teknologiska framsteg att öka möjligheten för företagen att tala direkt till kunderna genom den nya kommunikationskanalen (Porter, 2001, s. 4).

När Internet dämpar lönsamheten i branscher blir det viktigt för företagen att skilja sig från mängden för att vara lönsammare. För att lyckas ska företagen enligt Porter välja mellan att koncentrera sig på att uppnå varaktiga konkurrensfördelar, lägre kostnader eller högre pris. Han menar att det blir en självuppfyllande profetia när företagen inte tror sig kunna nå några varaktiga konkurrensfördelar i den nya konkurrensmiljön. Porter föreslår en tätt integrerad värdekedja, i vilken konkurrenterna måste kopiera hela kedjan för att imitera. Han hävdar att Internet inte splittrar existerande branscher eller etablerade företag och dessutom inte reducerar möjligheterna till konkurrensfördelar i en bransch, snarare tvärtom (Porter, 2001, s. 8ff.).

Internets kraft i värdekedjan bör, enligt Porter, inte överskattas. Även om Internet påverkar kostnader och kvalitet på aktiviteter är det inte den enda eller dominerande influensen. Traditionella faktorer som skalekonomier, personalens kunskap, produkt- och processteknologi och investeringar i fysiska resurser spelar också viktiga roller. Internet transformerar branscherna på många sätt, men många traditionella källor till konkurrensfördelar återstår (Porter, 2001, s. 16).

Relevans för analysmodellen

Digitaliseringen är en faktor som påverkar hela affärsmiljön. Såväl sätt att interagera med kunder och inom nätverket, som att organisera sig internt har förändrats av den teknologiska utvecklingen. I vår modell ligger digitaliseringen som en påverkande kraft i hela branschen, som möjliggör för nya sätt att agera och göra affärer för alla inblandade aktörer.

Ny teknologi har ökat transparensen och därigenom kundernas förhandlingsstyrka, vilket gör att vi väljer att placera kunden som utgångspunkt för analys i vår modell. Internet skapar en direkt kanal till kunderna och möjliggör tillsammans med teknologisk utveckling för kunderna att medverka i utformandet av sina egna produkter. Då Internet ökar transparensen samt påskyndar internationaliseringen efterfrågar kunderna nya lösningar och substitut allteftersom värderingar och kundvärde skiftar. Till skillnad från Porter anser vi att Internet reducerar möjligheten till varaktiga konkurrensfördelar, eftersom kundernas uppfattning om värde snabbt förändras. Vidare medför digitaliseringen fler konkurrenter från nya branscher på grund av avreglering och minskad betydelse av geografiska gränser. Teknologin skapar dessutom möjligheter för nya sätt att organisera sig såväl internt som i nätverket.

Porters kritiska diskussion kring Internets upphöjda betydelse för värdekedjan kan vi delvis hålla med om. Eftersom Internet influerar samtliga traditionella konkurrenskrafter anser vi att det är en kraft som ständigt måste beaktas, eftersom den möjliggör för nya lösningar i takt med teknologisk utveckling och kundernas acceptans.

4.4 Avreglering och internationalisering

Konkurrensen har inom många branscher internationaliserats. Ny teknologi har inneburit att det inte bara är de stora multinationella företagen som kan agera på den globala marknaden. Den ökade globaliseringen beror till stor del på den ekonomiska utvecklingen världen över, avregleringar som tillåter utländska aktörer på den inhemska marknaden, samt ekonomiska allianser (Hitt et al, 1998, s. 23f.). Eftersom Internet reducerar betydelsen av lokalisering expanderar marknaden från lokal till regional och nationell (Porter, 2001, s. 5). Företag konkurrerar med globala strategier som innebär t.ex. global försäljning, globala leverantörer, att försäljningen förläggs i olika länder beroende på kostnad och bildar allianser med företag från olika nationer för att få tillgång till nya styrkor (Porter, 1990, s. 14).

Det är vanligt att företag går in på främmande marknader genom strategiska allianser. Enligt Hitt lyckas företag som diversifierar till internationella marknader i allmänhet bättre än sina inhemska konkurrenter. Dessutom tenderar de att vara mer innovativa när marknaderna öppnas upp och blir större. Internationella marknader ger dessutom möjlighet att expandera produkters livscyklar och att öka innovationernas lönsamhet. Ökad globalisering medför hårdare konkurrens på de flesta hemmamarknader, vilket kan vara ytterligare anledning till att företag vill expandera internationellt. I det nya konkurrenslandskapet måste företag integrera sina aktiviteter över gränserna för att kunna dela resurser och uppnå skalekonomier. De bör utvecklas till transnationella organisationer som ser till global koordination, delar resurser och erhåller skalfördelar, samtidigt som lokalt självbestämmande tillåts. Utmaningen för de transnationella företagen är att identifiera och exploatera synergier över gränserna, samt att balansera lokal efterfrågan med den globala visionen. Det kräver nätverksflexibilitet, d.v.s. förmåga att utveckla nätverk av relationer med externa parter för att kunna förbättra kundnöjdheten (Hitt et al, 1998, s. 32ff.).

Relevans för analysmodellen

Internationalisering innebär nya möjligheter och marknader. Efterfrågan påverkas av värderingar hos kunder från hela världen. Avregleringar medför att aktörerna på marknaden utökas med nya konkurrenter och kunder. Ett nationellt verkande företag kan bli en global aktör genom att ingå allianser med utländska företag. Internationaliseringen gör att tillgången till potentiella samarbetspartners och allianser växer samt att kundsegmentet expanderar.

Nätverkets gemensamma tillgång till resurser och förmågor blir dessutom mer omfattande, vilket tillsammans med nya kundvärden driver på innovation och produktutveckling.

4.5 Kundvärde

Genom Internet har det skett en förskjutning av makt från producenter till konsumenter, då båda parter numera har tillgång till samma information. Med ökad tillgång till information är kunderna mer benägna att diskutera pris och villkor (Prahalad & Ramaswamy, 2000, s. 86). Enligt Venkatraman och Henderson signaleras maktskiftet genom uppkomsten av elektroniska kundsamhällen. I den industriella ekonomin kunde inte konsumenter sammanlänkas så effektivt oavsett tid och plats (Venkatraman & Henderson, 1998, s. 45f.). Kunderna utgör numera en viktig källa till kunskap för företagen och har blivit en konkurrensfördel då de inte längre är passiva utan deltar i värdeskapandet (Prahalad & Ramaswamy, 2000, s. 80).

För att kunna kommunicera med kunderna via flera kanaler behöver organisationen bli mer flexibel. För att företag ska kunna utnyttja kundernas kompetens måste de lyckas uppmuntra till aktiv dialog med kunderna som uppfattas som en dialog mellan jämlikar. Internet är ett bra medium för direktkontakt. Vidare kan företagen skapa kundsamhällen där kunderna kan sammanluta sig i virtuella samhällen och diskutera företag och produkter, vilket kan ha stort inflytande på marknaden. Informationen som flödar i ett sådant forum kan utnyttjas av företag om de skapar egna kundsamhällen och tar del i diskussionen. Företagen behöver dessutom lära sig att hantera kundernas olikheter. Kundernas uppfattning om en teknisk produkt beror på deras skicklighet som användare och kunnandet påverkar dessutom hur väl de tolererar problem och fel. Säkerheten på Internet är en viktig fråga för användarna (Prahalad & Ramaswamy, 2000, s. 81ff.).

Vidare bör företagen skapa personanpassade upplevelser. Kunderna kräver allt oftare att få vara med i skapandet av produkter och tjänster. Det är viktigt att skilja mellan kundanpassning och personanpassning. Kundanpassning betyder att en produkt designas för att uppfylla en kunds behov. Personanpassning innebär att kunden deltar aktivt i skapandet (Prahalad & Ramaswamy, 2000, s. 83f.). *Prosumenter* är kunder som deltar i skapandet av det värde de sedan konsumerar och återfinns särskilt på marknader där internetteknologin är stark (Senge & Carstedt, 2001, s. 32). För att tillfredsställa de välinformerade kunderna måste företagen tillverka innovativa produkter och fokusera på pris, kvalitet och tillfredsställelse av kundernas behov (Hitt et al, 1998, s. 23).

4.5.1 Nyskapande av kundvärde

För att uppnå varaktig, lönsam tillväxt måste företagen upphöra att endast imitera varandra. *Värdeinnovation* innebär att konkurrens görs överflödigt när ett företag skapar nya marknader genom att erbjuda fundamentalt nytt och överlägset kundvärde på existerande marknader. Med betoning på värde placeras kunderna istället för konkurrenterna i centrum för det strategiska tänkandet. Företaget behöver då inte längre konkurrera om existerande efterfrågan, utan kan istället skapa ny efterfrågan (Kim & Mauborgne, 1999a, s. 43).

Genom att omdefiniera de problem som en bransch fokuserar på, ändrar en värdeinnovatör de utförandekriterier som kunderna värderar och skapar nya marknader. För att skapa nytt värde måste företaget fråga sig om det erbjuder kunderna överlägset värde, ligger på acceptabel prisnivå och om prisnivån är tillgänglig för den stora massan av kunder på målmarknaderna (Kim & Mauborgne, 1999a, s. 45f.). För att hitta lediga marknadsområden måste företagen se

utanför branschgränserna. Kim & Mauborgne har i en undersökning sökt efter mönster i hur företag skapar nya marknader och omskapar existerande. De har hittat sex olika tillvägagångssätt som innebär att systematisk värdeinnovation kan uppnås genom att inte bara fokusera på den egna branschen eller strategiska gruppen, utan att även se utöver konventionellt definierade konkurrensgränser. Dessa tillvägagångssätt är att granska substitutbranscher, strategiska grupper, andra kundgrupper, kompletterande produkter och tjänster, se utanför funktionell och emotionell branschorientering samt över tiden (Kim & Mauborgne, 1999b, s. 1).

Outnyttjat värde finns ofta gömt i kompletterande produkter och tjänster. För att finna detta värde är nyckeln att definiera den totala lösningen som kunderna söker när de väljer en vara eller tjänst. Ett sätt att göra det är att tänka på vad som händer före, under och efter användningen. Nya marknader kan exploateras om företaget inriktar sig på kompletterande marknader som minskar värdet av den egna produkten. Även genom att överge branschens konventionella kunskap om vilken kundgrupp som ska fokuseras kan nya marknader upptäckas. När företaget ser utanför kundgrupper kan de få ny insikt i hur värdekurvan ska omformas för att fokusera bortglömda grupper. Ett företag konkurrerar inte bara med aktörerna i den egna branschen, utan även med branscher som producerar substituerande produkter och tjänster. Många företag överser att ta i beräkning hur kunderna gör tradeoffs över substitutbranschgränserna. Företag bör försöka finna andra produkter eller tjänster som fyller samma funktion som den egna (Kim & Mauborgne, 1999b, s. 2ff.).

Konkurrens i en bransch cirkulerar inte bara kring produkten eller tjänstens bredd, utan även kring ett av två möjliga sätt att tilltala kunderna. Vissa branscher konkurrerar med pris och funktion baserat på nytta och kunderna tilltals av rationaliteten. Andra branscher konkurrerar med hjälp av känslor och attraherar kunder med ett emotionellt budskap. Hur företaget har konkurrerat i det förgångna skapar förväntningar hos kunderna och branscherna tränar kunderna i vad de ska förvänta sig. Om företag som konkurrerar genom rationalitet adderar mer känslomässigt värde, och vice versa, kan nya kunder tilltals av erbjudandet. Alla branscher påverkas av externa trender som drabbar branschen över tiden. Fokus på dessa trender, t.ex. Internet och miljötänkande, kan leda till innovationer som skapar nya marknader. Nyckeln ligger i att inte fokusera på själva trenden, utan på hur trenden kommer att förändra värde för kunden (Kim & Mauborgne, 1999b, s. 9ff.).

Relevans för analysmodellen

I analysmodellen är kundvärde ett centralt begrepp, vilket illustrerar konsumenternas ökade makt i affärsmiljön. Då kundvärdet är i ständig förändring påverkas både nuvarande branschstruktur och potentiella aktörer, varför vi anser värdeinnovation vara viktigt. För att kunna värdeinnovera gäller det att fokusera på det värde som produkten/tjänsten genererar, istället för på den faktiska produkten/tjänsten. Värde kan identifieras genom kommunikation med kunden eller genom att finna värden som kunderna värdesätter i andra branschers erbjudanden, vilka är applicerbara på det egna.

Kunderna deltar allt oftare aktivt i skapandet av produkter/tjänster och personanpassning blir viktigt. I samband med att erbjudanden skräddarsys till enskilda individer kan värdefulla kundrelationer etableras. Framgångsfaktorn är att vara lyhörd för kundernas uttalade och outtalade behov. Virtuella kundsamhällen låter som en mycket bra informationskanal mellan producenterna och konsumenterna, men vi ställer oss frågande till hur många fungerande kundsamhällen som finns idag och därigenom deras användbarhet.

4.5.2 Navigering

Traditionellt har företag tvingats välja mellan att nå många kunder och då kunna samla in lite information om dem, eller att nå få kunder, men kunna samla in mycket information. I och med Internet har företagen möjlighet att undkomma denna tradeoff. Navigering innebär en kamp om konkurrens fördelar. Navigation har tre dimensioner, *räckvidd*, *inhåll* och *intresse*.

Räckvidd handlar om tillgång och kontakt, d.v.s. hur många kunder ett företag kan nå och hur många produkter det kan erbjuda kunderna. Innehåll handlar dels om djupet av informationen som företaget kan ge kunderna, dels om djupet och detaljrikedomen av informationen det kan samla in om kunderna. Intresse innebär i vems intresse som företaget handlar. Tidigare har inte intresse varit en allvarlig konkurrensfaktor eftersom det i princip inte har funnits några företag som har ens försökt att tjäna pengar på att ta konsumentens parti. Emellertid är det en naturlig utveckling för rena navigatörer att handla i konsumenternas intresse, då de endast säljer information, vilket det borde ligga enorma konkurrens fördelar i (Evans & Wurster, 1999, s.87).

Den teknologiska utvecklingen har gett navigatörerna möjlighet att samla in information från företagen och sedan lista den på sin egen sajt, t.ex. prisjämförelser. Det är svårt för företagen att förhindra denna utveckling och de har egentligen ingen anledning att försöka göra det. Produktleverantörer som vill kommunicera direkt med konsumenterna måste uppnå den räckvidd som konsumenterna uppskattar, vilket kan skapa behov av att ingå samarbeten med konkurrenter för att uppnå kritisk massa. Det kan också innebära navigering till andra företags produkter och tjänster. Förändringen i intresse är en manifestation av internetkulturen och ökad transparens. Företagen bör erbjuda navigeringstjänster som är inriktade på att lösa konsumenternas problem och inte bara att sälja företagets produkter eller tjänster. Konsumenternas behov av objektiv information om produkter som företaget inte säljer bör dessutom tillgodoses (Evans & Wurster, 1999, s. 88f.).

Internet ökar företagets förmåga att samla in information om kunderna och ger dessutom möjlighet att erbjuda fler skräddarsydda tjänster till låga kostnader. Den fysiska detaljhandeln har stor fördel av att kunna samla in data från andra källor, som t.ex. kreditkorts företag och livsmedelsbutikernas kundkort. Det är inte troligt att någon aktör kommer att ha den ideala databasen, vilket innebär att marknader för att köpa, sälja, byta digital information kommer att frodas. Genom att kombinera den sortens information med nätinformation och använda Internet till att skräddarsy erbjudanden har företagen stora möjligheter att bygga starka relationer och konkurrens fördelar. Två faktorer som begränsar detta är konsumentens integritetsskydd och konsumenternas valmöjlighet att söka och organisera information själva (Evans & Wurster, 1999, s. 91f.).

En *infomediär* är ett företag vars rika lager av kundinformation gör att de kan kontrollera handeln på Internet. Infomediärer får allt större kontroll över kundernas inköp och i synnerhet över information om kunderna. När infomediärer bygger relationer med bankkunder genom att se till den individuella bankkundens behov, kommer de traditionella bankerna att få problem. De skulle teoretiskt sett kunna bli infomediärer själva, vilket dock är mindre troligt, dels eftersom de är motvilliga till att vara återförsäljare till andras produkter, dels för att deras objektivitet skulle kunna komma att ifrågasättas av kunderna. Detta innebär att bankerna kan behöva acceptera att kundhanteringsrollen läggs över på infomediärer och att bankerna istället fokuserar på att utveckla attraktiva produkter och tjänster som kan marknadsföras genom infomediärer (Hagel & Singer 1999, s. 183f.).

Relevans för analysmodellen

Förskjutningen i maktskifte mot konsumenterna kan illustreras med affiliation. Värde för kunden är inte bara att producentens egna produkter erbjuds, utan att information om andras erbjudanden och eventuellt även försäljning av konkurrenternas produkter värderas allt mer. Vikten av kunskap om kunden ökar i takt med kundernas krav på personanpassade erbjudanden. Dessa nya förhållanden skapar affärsmöjligheter för nya aktörer och påverkar det sätt som befintliga aktörer gör affärer på.

4.6 Nätverket

Digitaliseringen av information, i kombination med framsteg inom data och kommunikation, har fundamentalt förändrat hur nätverk opererar och djupt inverkat på hur värde skapas i ekonomin. Lokalisering och rörlighet hos intelligensen i nätverket påverkar hur företagen väljer att organisera sig, marknadsföra sina produkter, hantera information och ingå samarbeten (Sawhney & Parikh, 2001, s. 80). I synnerhet interaktionskostnader bestämmer hur företagen väljer att organisera sig och hur de väljer att forma relationer med andra. Företag strävar efter att organisera sig så att interaktionskostnaderna minimeras. Förändringar i interaktionskostnader kan orsaka dramatisk omorganisering av hela branscher. Aktiviteter som anses centrala i företagets verksamheter idag kommer plötsligt att erbjudas snabbare, effektivare och billigare av nya specialiserade konkurrenter. Företagen kommer att behöva fundera på vad som egentligen är deras verksamhet (Hagel & Singer, 1999, s. 134).

Den nya affärsmiljöns krav på innovation och snabbhet har reducerat värdet av vertikala strukturer, vilka är långsamma när det gäller utveckling och implementering av beslut (Hitt et al, 1998, s. 35). Venkatraman & Hendersons teori om virtuell organisation innebär att företag allt mer frångår vertikala strukturer och istället inhämtar kritiska resurser från externt håll, d.v.s. förlitar sig mer på externa leverantörer och relationer med andra företag (Venkatraman & Henderson, 1998, s. 40). En av de främsta fördelarna med strategiska allianser är att företag kan integrera kompletterande kompetenser och kunskaper för att öka sannolikheten för projektens framgång (Hitt et al, 1998, s.34). Nätverk och allianser av leverantörer och underleverantörer karaktäriserar virtuella organisationer (Venkatraman & Henderson, 1998, s. 39).

Intelligensen i ett nätverk är dess funktion, d.v.s. förmåga att distribuera, lagra, samla och modifiera information. Ett komplext digitalt nätverk som Internet kan förbättra användbarheten av informationen, d.v.s. skapa ekonomiskt värde. Genom att nätverksteknologier gjort framsteg under de senaste åren har både lokalisering och rörlighet av nätverksintelligens förändrats dramatiskt. Genom att förstå mönstret bakom denna förändring kan man få insikt i hur ekonomiskt värde skiftar mellan branscher och företag. Moderna nätverk driver bakgrunds- och förgrundsintelligens i olika riktningar av nätverket. Bakgrundsintelligens bäddas in i en delad kärna, medan förgrundsintelligens fragment kommer att finnas i nätverkets periferi. Eftersom värde följer intelligensen innebär det att mittenpartiet urholkas och att nätverkets ändar blir mest lönsamma. I kärnan kommer då generiska, skalintensiva funktioner att konsolideras och i periferin skraddarsys band till konsumenterna. Infrastrukturelement kommer att delas och värde kommer att ligga i att konstruera moduler som kan användas i så många värdekedjor som möjligt. Många företag kommer att vilja distribuera sina förmågor så brett som möjligt istället för att skydda dem som egna tillgångar. När värdet flyttar måste företagen omorganisera sig. Rörlighet av intelligens innebär att företag som ingår i nätverk kan kombinera sina förmågor och resurser i tillfälliga,

flexibla allianser för att ta vara på möjligheter som marknaden erbjuder. Värdet skiftar från de som äger intelligens till dem som handhar den, vilket innebär att det kommer vara lönsammare att hantera interaktioner än att utföra dem (Sawhney & Parikh, 2001, s. 80ff.).

Sawhney & Parikh föreslår fyra strategier för att tjäna på rörligheten av intelligens. *Arbitrage* innebär att intelligens flyttas till regioner eller länder där kostnaderna är lägre. En annan strategi är *sammanbindning*, d.v.s. att kombinera tidigare isolerade delar av infrastrukturelement till en stor gemensam pool av delade resurser som kan användas av ett nätverk. Att *sammanlänka* öar av intelligens genom att skapa en gemensam intelligensbas. Den fjärde strategin är *återsamling*, som går ut på att omorganisera bitar av intelligens från olika källor till personliga, skraddarsydda paket till kunderna (Sawhney & Parikh, 2001, s. 84f.).

Enligt Werbach är syndikering det ideala sättet att utföra affärer i en nätverksbaserad och informationsintensiv ekonomi. Syndikering innebär att samma vara säljs till många kunder, vilka i sin tur integrerar den med andra erbjudanden och vidare distribuerar nya varor. I den nya ekonomin är det i många fall nödvändigt att skapa flexibla affärsnätverk. Syndikering går bara att genomföra med information, då information inte konsumeras utan kan användas av otaligt antal människor. Det krävs även modularitet, d.v.s. att varan är en del av en större helhet. Syndikering kräver dessutom många oberoende distributörer. Genom Internet blir informationsvaror, modularitet och fragmenterad distributionskedja nödvändigheter. Syndikering liknar outsourcing, men skiljer sig genom att information säljs istället för fysiska produkter, samt att en vara kan säljas till en stor mängd kunder utan att kostnaderna ökar nämnvärt då mjukvara är oändligt skalbar. Onlinesyndikering kan automatiseras och standardiseras mer än fysisk outsourcing (Werbach, 2000, s. 86ff.).

I syndikering ersätts den traditionella kedjan som organisationsmodell för affärsrelationer av nätverket. I ett syndikeringsnätverk finns tre roller. Skapare av originalinnehåll, syndikerare som paketerar innehållet för distribution och distributörer, vilka har kontakt med kunderna och levererar innehållet till dem. Syndikering används för att minska kostnader, för att få tag på innehållet och för att öka värdet för konsumenterna (Werbach, 2000, s. 87).

Relevans för analysmodellen

I vår modell fokuseras inte bara externa faktorer, utan till viss del även den interna organisationen för att aktörerna ska kunna finna den lönsammaste positionen i nätverket. Vilken position som är lönsammast bestäms av kundvärde och påverkas av vilken process företaget har bäst resurser och förmågor att utföra, samt övriga bransch- och nätverksaktörers positioner.

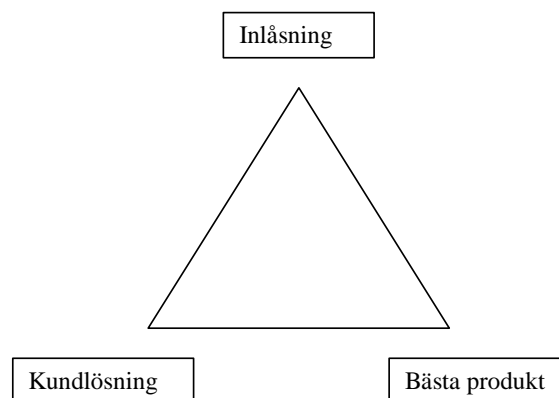
Teknologiutveckling har möjliggjort rörlighet av intelligens i form av modularisering, vilket innebär att företagens processer kan separeras. Olika aktörer kan fokusera på den för dem lönsammaste processen och sedan samverka i nätverk genom att köpa och sälja moduler för att skapa ett komplett erbjudande. Genom att sammanlänka olika aktörers resurser och förmågor utnyttjas de på bästa sätt.

Reducering av interaktionskostnader har inneburit att vertikal integration inte längre är att föredra framför samarbeten. Det gör att allianser, i vilka aktörerna fokuserar på olika funktioner, blir mycket viktiga. Vi anser att många branschstrukturer består av flera nätverk, i vilka samarbetspartners, leverantörer och underleverantörer ingår. Aktörerna i nätverket,

d.v.s. alla möjliga allianspartners, skiftar p.g.a. teknologi, avreglering, internationalisering och förändrat kundvärde.

4.6.1 Strategiska positioner

Hax & Wilde menar att Porters generiska konkurrensstrategi inte räcker för att beskriva hur företag konkurrerar i dagens dynamiska miljö. Deras Delta-modell definierar tre strategiska positioner som avspeglar nya möjligheter till lönsamhet. Modellen parar ihop de strategiska valen med företagets aktiviteter och skapar på så sätt kongruens mellan strategiska val och utförande. Modellen illustreras som en triangel och erbjuder tre potentiella strategier: *bästa produkt, kundlösning och systeminlösning* (Hax & Wilde, 1999, s. 11f.).



Figur 4.5: *The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World* (Källa: Hax & Wilde, 1999, s. 12)

Bästa produktstrategin bygger på Porters generiska konkurrensstrategier genom låg kostnad eller differentiering. Fokus ligger på produkter eller tjänster.

Kundlösningstrategin baseras på att erbjuda ett vidare sortiment som täcker så gott som alla kundens behov. I denna strategi ligger fokus på kundens ekonomiska aspekter. Strategin kräver ofta att partnerskap och allianser utvecklas för att kunna erbjuda kunden en komplett lösning.

Systeminlösningstrategin har mest bredd. Strategin innebär att företaget beaktar alla aktörer i systemet som bidrar till värdeskapande. Företaget behöver skapa och vårda kontakter med såväl branschaktörer som komplementärer. Strategi kräver en helhetssyn på systemet för att förstå hur företaget med hjälp av komplementärer kan stänga ute konkurrenter och låsa in kunderna. Målet är att skapa en standard, vilken minskar turbulensen i branschen (Hax & Wilde, 1999, s. 13).

Det är viktigt att skapa en länk mellan produkten/tjänsten och kunden. I bästa produktstrategin görs detta med hjälp av produktens karaktäristika, medan kundlösningstrategin skapar relation genom att lära sig om kunden och kundanpassa sitt erbjudande. Systeminlösningsspositionen har den starkaste bindningsmekanismen, nämligen branschstandard (Hax & Wilde, 1999, s. 13).

Deltamodellens utgångsläge är valet av en distinkt strategisk position, vilken sedan ska integreras med samtliga processer i företaget. Det är balansen mellan de grundläggande processerna som skapar en unik och varaktig konkurrensposition. Genom komplexiteten och osäkerheten på marknaden är det svårt att implementera en plan, då det är mycket troligt att de förhållanden som strategin har framarbetats under kommer att förändras. I en dynamisk omvärld behöver strategin ofta förändras och därför måste även implementeringen ändras

efter marknadens förändringar. När företag vill koppla strategi till utförande bör processer fokuseras. De tre fundamentala processerna är:

Operationell effektivitet – hur produkter och tjänster levereras till kunderna. Målet är att skapa den effektivaste infrastrukturen för vald strategisk position. Framförallt viktigt när företaget väljer den strategiska positionen *bästa produkt*.

Kundfokusering – aktiviteter som attraherar, tillfredsställer och håller kvar kunder. Denna process hanterar hur kundrelationer sköts mest effektivt. Viktigt när vald strategisk position är *kundlösning*.

Innovation – en ständig ström av nya produkter och tjänster ska säkerställa företagets framtida framgång. Central process vid *systeminläsning* (Hax & Wilde, 1999, s. 22f.).

Enligt Hagel och Singer står ekonomin bakom de tre aktiviteterna i konflikt med varandra. Genom att utföra samtliga aktiviteter inom ett företag tvingas kompromisser fram och tradeoffs blir nödvändiga. Medan traditionella företag strävar efter att hålla samman dessa tre kärnaktiviteter, uppkommer specialiserade konkurrenter som kan optimera just den aktivitet som de utför. Dessa nya aktörer har enorma fördelar framför integrerade företag, då de inte behöver göra tradeoffs. De tre aktiviteterna gynnar olika storlekar på företag. Kundfokusering och operationell effektivitet, vilka drivs av economies of scope respektive scale, gynnar stora företag. Det innebär att företag som väljer att konkurrera med dessa två aktiviteter kommer att behöva bygga scope genom att gå samman eller ingå allianser. Hemligheten för att lyckas är inte bara att separera organisationens processer, utan att hela tiden föra samman dem i nya kombinationer för att skapa nya organisationer med nya förmågor. Denna sammanföring av processer skiljer sig mycket ifrån den vertikala integration som tidvis varit populär bland företag. Samgåenden och förvärv kommer att ha horisontell integration som mål, först inom den egna industrin, men på sikt även i relaterade industrier (Hagel & Singer, 1999, s. 134ff.).

Relevans för analysmodellen

Digitaliseringen har möjliggjort upplösning av organisationers aktiviteter. Företagen får möjlighet att utföra de processer de gör effektivast och som är lönsammast för dem genom att sammanföra sina respektive processer i allianser. Vi anser att företag bör utgå ifrån sina befintliga resurser och förmågor när de ska finna sin position i nätverket. Därefter söks lämpliga samarbetspartners upp, aktörernas resurser och förmågor kombineras och ett komplett erbjudande skapas och säljs. Aktörerna bör analysera vad de lämpligast kan tillföra en allians och försöka forma en allians med ett gemensamt mål. Tack vare allianserna kan egna brister täckas av bättre aktörer, vilket kan öka det totala kundvärdet och den egna lönsamheten. Den interna organisationen måste därefter anpassas efter de fokuserade processerna och positionen i nätverket.

4.7 Potentiella aktörer

Det har alltid varit svårt för företag att upptäcka nya konkurrenter. Dagens snabba teknologikutveckling, skiftande konsumentpreferenser och utveckling av globala marknader suddar ut branschgränser och gör det svårare än tidigare att förutspå vilka morgondagens konkurrenter kommer att vara. Potentiella aktörer observerar händelserna i branschen, utvecklar nya idéer och bestämmer sig för att gå in på en ny marknad på samma sätt som etablerade aktörer. Därför är det möjligt för de etablerade aktörerna att upptäcka vilka de potentiella aktörerna är, så länge de inte fokuserar för mycket på sin egen verksamhet och inte lyckas se marknaden ur andra perspektiv. Etablerade aktörer måste skapa förståelse för marknaden samt utvärdera och exploatera marknadens signaler. För att kunna upptäcka en

potentiell aktör gäller det att förstå hur kunskap om lönsamma möjligheter på marknaden sprids i ekonomin. Kunskap om marknaden sprids kring vissa informationsleder, relaterade marknader, upp och ner i värdekedjan, relaterade kompetenser, och de flesta potentiella aktörer opererar kring någon av dem (Geroski, 1999, s. 107ff.).

För att öka lönsamheten är det ofta i ett företags intresse att samarbeta med producenterna av komplementärprodukter. Komplementärer kan emellertid även bli konkurrenter, då de redan erbjuder en del av det paket som konsumenterna efterfrågar, förstår vad konsumenterna vill ha och hur produkten i fråga används. Eftersom komplementärerna redan är aktiva på marknaden kan de upptäcka trender och möjligheter. De är dessutom redan etablerad i konsumentens ögon. Potentiella konkurrenter finns dessutom upp och ner i värdekedjan. De har tillgång till samma information, är i en god position att utvärdera informationen och har ett etablerat namn i konsumenternas ögon. En marknad växer fram genom att ett företag kommer på ett ekonomiskt sätt att erbjuda en tjänst eller en produkt. Den kompetens som ofta anses viktigast för marknadsinträde är teknologikunnande. Det hävdas att evolutionen av kunskap följer särskilda teknologispår, vilket betyder att företag som är verksamma vid en viss punkt troligen också kan utföra arbete vid en annan punkt. Det gör dem till potentiella aktörer på flertalet marknader. Kompetens är dock inte begränsat till teknologikunnande, utan kan även utgöras av marknadsföring, produktutveckling, förståelse för konsumenten etc. (Geroski, 1999, s. 109f.).

Genom att följa flödet av information från marknaden kan ett företag förstå vilken sorts företag som är potentiella konkurrenter. Potentiella aktörer kommer ofta från närbesläktade marknader, vilket betyder att de redan känner konsumenterna, finns på plats i värdekedjan eller har de kompetenser som krävs på marknaden. Vidare bör befintliga aktörer särskilt notera sådana företag som har förmågor vilka skulle kunna göra dem till farliga konkurrenter. Nyckelfrågan är om de potentiella konkurrenternas förmågor skulle kunna appliceras med lönsamhet på marknaden. De potentiella aktörer som är allra svårast att upptäcka är de med relaterade kompetenser (Geroski, 1999, s. 110f.).

Relevans för analysmodellen

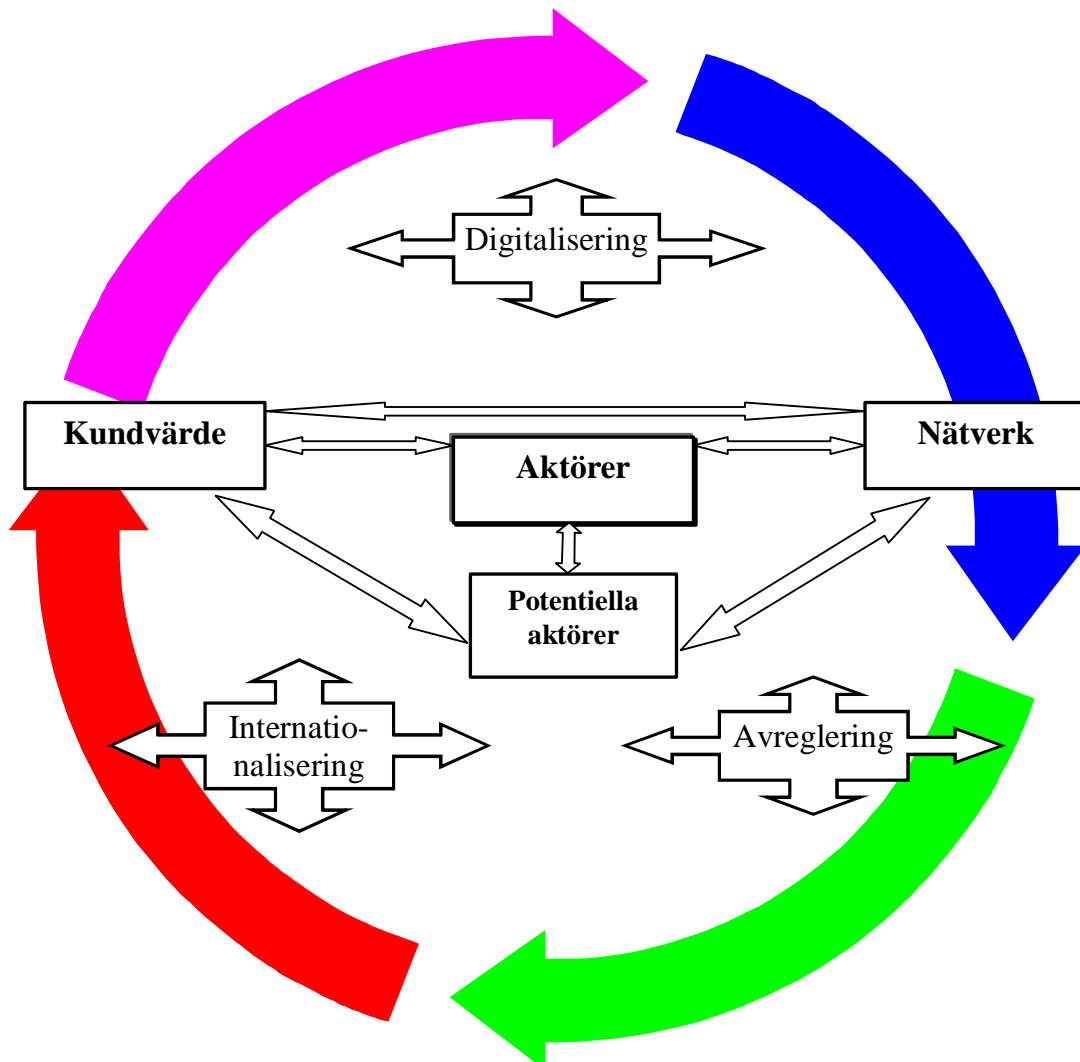
Analysmodellen betonar vikten av att kunna identifiera potentiella aktörer, då dessa såväl påverkar som påverkas av kundvärde och nuvarande branschstruktur. Avreglering, internationalisering och förändrat kundvärde öppnar upp branschgränserna för nya aktörer. Genom att tidigt kunna identifiera dessa ökar möjligheterna att förbereda en försvarsstrategi eller motattack. Befintliga aktörer kan dessutom tänkas dra nytta av nykomlingarnas tillförda kunskap eller ingå allianser med dem för att kunna skapa kundvärde. Potentiella aktörer kan finnas i relaterade branscher, åt båda håll i värdekedjan, eller i någon helt annan bransch men med resurser och förmågor som skapar kundvärde även i den egna branschen.

5

Beskrivning av Panta rhei-modellen

Det femte kapitlet innehåller en beskrivning av innebörden av författarnas analysmodell.

Panta rhei-modellen symboliserar ett ständigt skiftande kundvärde, som tillsammans med teknologisk utveckling gör att branscher är i konstant förändring. Med hjälp av modellen analyseras en bransch där aktörerna erbjuder kunderna produkter/tjänster som uppfyller samma kundvärde. Branschgränserna flyttas beroende på aktörernas befintliga och möjliga erbjudanden, samt beroende på nya och potentiella aktörer. Det pågår en konstant förändringsprocess, vilken gör att aktörerna måste utföra löpande branschanalyser för att finna den lönsammaste konkurrenspositionen.



Figur 5.1: Panta rhei-modellen

5.1 Digitalisering

Digitaliseringen och den teknologiska utvecklingen har inneburit en omvälvande kraft i affärsmiljön i den nya ekonomin. I modellen finns digitalisering som påverkande faktor till alla övriga komponenter.

- **Digitalisering påverkar kundvärdet**

Den teknologiska utvecklingen har orsakat en maktförskjutning från producent till konsument. Digitaliseringen har skapat en ny direkt kanal till kunderna. Teknologi och Internet underlättar såväl informationsspridning som informationsinsamling. Båda dessa delar kommer kunden tillgodo. Dels genom att Internet underlättar för pris- och utbudsjämförelser, vilket har gjort att kundernas kunskap blivit nästintill lika stor som tillverkarnas, dels genom att information om kunden kan samlas in för att personanpassa erbjudanden och därmed etablera relationer.

- **Digitalisering påverkar nätverket**

Den teknologiska utvecklingen har påverkat både tillverkningsprocessen och informationsspridningen. Ny teknologi underlättar för snabb reaktion på förändringar i omgivningen eftersom datoriserade tillverkningsprocesser är lättare att ställa om. Digitaliseringen har orsakat en fundamental förändring av företagets möjligheter till kommunikation, såväl internt som sinsemellan i nätverk. Informationssystem sprider kunskap mellan affärsenheter och inom nätverket, vilket underlättar för snabbt beslutsfattande. Genom att informationsutbyte har underlättats kan aktörer fokusera på olika aktiviteter, vilka samordnas i ett nätverk. Aktörer verksamma inom olika branscher, som tidigare aldrig sett varandra som potentiella samarbetspartners, står därigenom inför ett mycket bredare spektrum av allianspartners.

- **Digitalisering påverkar potentiella aktörer**

Digitaliseringen sänker inträdesbarriärerna och öppnar upp en bransch för potentiella aktörer. Den möjliggör dessutom en ny värld av samarbetspartners som numera inte behöver vara fysiskt närvarande, utan kan samverka i ett virtuellt nätverk. Teknologin skapar dessutom nya affärsidéer och nya sorters företag dyker upp. Vidare öppnar digitaliseringen upp branscher för internationella aktörer, då geografisk hemvist blir mindre viktigt.

5.2 Avreglering och internationalisering

Avreglering och internationalisering påverkar vilka aktörer som ingår i nätverket, potentiella aktörer samt kundvärde. Avreglering kan förändra nätverket genom att internationell konkurrens släpps in på den inhemska marknaden eller att branschglidning uppmuntras. Dessa aktörer kan anse branschglidning vara lämplig på grund av sina befintliga resurser och förmågor eller kundbas. Den nya teknologin gör att ett företags resurser och förmågor kan modulariseras och kombineras i unika sammansättningar med andra aktörers moduler. Det gör att företag inom vitt skilda branscher kan samverka i nya branscher, där deras moduler tillsammans skapar kundvärde. Genom att vara förberedd inför en avreglering kan åtgärder omedelbart vidtas för att snabbt finna nya positioner på en avreglerad marknad eller för att inleda förhandlingar med potentiella samarbetsföretag.

Internationalisering, med stöd av digitalisering, har inneburit att geografiskt avstånd har fått mindre betydelse, då en multinationell organisation kan samordna sin verksamhet med hjälp av teknologistödd informationsöverföring. Kunderna behöver dessutom inte befinna sig i det

land där varan säljs, utan Internet som marknadsplats underlättar för gränsöverskridande handel. Åsikter om vad som är värde i olika länder, preferenser och värderingar strömmar dessutom över gränserna. Avreglering och internationalisering har, liksom digitalisering, samband till övriga komponenter i modellen och kan orsaka förändringar i nätverket. Det är viktigt att företag inser att deras befintliga och potentiella konkurrenter finns på den globala arenan. Även kundbasen har blivit global, vilket kan orsaka förändringar i vad som anses som kundvärde.

5.3 Kundvärde

Branschanalysmodellen utgår ifrån kundernas uppfattning om vad som är värde. Genom teknologisk utveckling, framförallt ökad internetanvändning, har en maktförskjutning skett från företagen till kunderna, då tillgången till information numera är i stort sett densamma för båda parter. Kunderna är inte längre passiva, utan allt mer benägna att diskutera pris, villkor och funktion. Kunderna utgör en viktig konkurrensfördel och källa till kunskap för företagen.

- **Värdeinnovation**

För att uppnå framgång räcker det inte att utveckla och omdesigna existerande produkter, utan nyckeln är att uppfinna nytt kundvärde. En värdeinnovator skapar nya marknader genom att erbjuda överlägset värde. För att finna dessa potentiella värden måste företagen såväl titta utanför de egna branschgränserna, som finna nya kundgrupper. Vad uppfattar kunden som värde inom andra branscher? Vilka funktioner och känslor anser kunden vara av värde? Kan detta värde uppskattas inom den egna branschen? För att ett företag ska kunna bedöma vad som är kundvärde bör det titta på existerande och nya produkter på marknaden, vad som är kundvärde i andra branscher, samt förändringar i demografi, värderingar och konsumenternas kunnande. Det är viktigt att skilja på produkten eller tjänsten i sig, och det värde som den erbjuder. Genom att fokusera på värdet kan företag utveckla nya produkter och tjänster, upptäcka potentiella konkurrenter samt finna rätt position i nätverk och samarbetspartners.

- **Kundanpassning**

Internet och teknologiutveckling möjliggör för företag att samla in mycket information om kunderna. Genom att t.ex. låta kunderna fylla i utfylliga formulär i samband med registrering på en hemsida kan företagen lära sig vad deras målgrupp efterfrågar. Tidigare registrerade köp, kreditkort och kundkort ger dessutom information om köpbeteende. Med hjälp av den insamlade informationen kan skräddarsydda produkter erbjudas, vilka tillfredsställer olika konsumenters behov. Teknologin sänker kostnaden för att personanpassa erbjudanden. Kundenpassning betyder att produkter utformas för att uppfylla en viss kunds behov och personanpassning innebär att kunden är med i skapandet. Genom att skräddarsy erbjudanden har företagen stora möjligheter att bygga starka relationer. Eftersom ett enskilt företag knappast kommer att inneha den ideala databasen, uppstår behov av att köpa och sälja information om kunder. I takt med att kundernas makt blir starkare, växer affärsmöjligheter för företag som handlar i konsumenternas intresse. Det finns aktörer vars affärsidé är att ta kundernas parti och erbjuda objektiv information, t.ex. prisjämförelser.

- **Förhandlingsstyrka**

Kundernas förhandlingsstyrka har i samband med tillgången till information blivit en allt starkare kraft, vilket är anledningen till att vår modell utgår ifrån kundvärde. Ökad transparens gör att konsumenterna lätt finner aktörer som erbjuder liknande lösningar samt upptäcker värde de uppskattar inom andra branscher. Den aktör som bäst tillfredsställer kundens medvetna eller omedvetna problem får ett försprång framför konkurrenterna. I

kundvärdeskraften ingår förhandlingsstyrka, som påverkar hur viktig kundvärdeskraften är i branschen. Kundernas förhandlingsstyrka har ökat med den teknologiska utvecklingen, orsakat av t.ex. ökad transparens och virtuella kundsamhällen, där konsumenter över hela världen går samman på nätet.

Utgångspunkt i modellen är kundvärde, då kunden bestämmer vad som anses vara värde. Pilar som symboliserar påverkan går från kundvärde till boxarna aktörer och potentiella aktörer, då det är kunderna som avgör vilka erbjudanden som är attraktiva i branschen. När kunderna uppskattar nya värden, vilka finns utanför existerande branschgränser, lockas potentiella aktörer till branschen. Då värden blir föråldrade och nya efterfrågas tvingas existerande aktörer se över sitt utbud, kanske ingå nya allianser och därmed påverkas nätverket.

5.4 Aktörer

Pilen från boxen kundvärde till aktörer betyder att aktörerna i branschen bestäms av kundvärde. Eftersom kundvärde ständigt förändras, påverkas aktörerna. Från potentiella aktörer går en pil till aktörer, vilket betyder att de potentiella aktörer som övervinner existerande inträdesbarriärer kan bli aktörer. Detta samband anser vi vara mycket viktigt, då vi menar att en av styrkorna med vår analysmodell är att den genom sitt fokus på kundvärde indikerar vilka nya aktörer som kan tänkas ge sig in i branschen. Att kunna förutspå framtida konkurrenter anser vi vara en viktig styrka. Branschens aktörer påverkas dessutom av de bakomliggande krafterna digitalisering, avreglering och internationalisering som kan ge upphov till nya affärsmodeller, internationell konkurrens och branschglidning.

5.5 Nätverk

En svaghet med Porters femkraftsramverk är att det inte tar hänsyn till samarbete och nätverk mellan företag. Vår analysmodell fäster vikt vid nätverk, såväl hur branschen i stort är organiserad, som hur företagen är organiserade internt, då dessa faktorer är tätt sammanlänkade och ömsesidigt påverkande.

• Finna positioner i nätverket

Vi ser samtliga branschaktörer som delar av ett interagerande nätverk. Avgränsningen av nätverket är dynamisk, vilket innebär att den är i ständig förändring p.g.a. att verksamma aktörer och deras uppgifter skiftar. Huvudsaklig determinant är kundvärde. När det som kunderna anser vara värde förändras, skiftar aktörerna och deras makt i nätverket. I analysmodellen symboliseras detta av pilen från kundvärde till nätverk. För att kunna finna lämplig plats i nätverket bör företagen fastställa övriga aktörers positioner i nätverket. Det utkristalliseras tre huvudsakliga positioner, fokus på operationell effektivitet, kundrelationer och produktinnovation. Operationell effektivitet drivs av skalekonomier, kundrelationsfunktionen drivs av economies of scope och produktinnovation av snabbhet. Ett företag kan fokusera på en eller flera av dessa positioner beroende på egna resurser och förmågor, samt branschstruktur och möjliga allianspartners. Den interna organisationen anpassas efter vilken position i nätverket och vilka allianser ett företag ingår i. Företaget väljer efter kartläggning av aktörerna i nätverket vilka funktioner det ska fokusera på. När allianser är bildade sammanlänkar de samverkande företagen sina processer för att bilda en komplett värdekedja.

- **Kartlägga existerande allianser och finna lämpliga allianspartners**

I analysmodellen ser vi inte företagets interna resurser och förmågor som en begränsning, utan menar att möjligheten till allianser och samarbeten med andra företag i nätverket skapar en optimal mix av resurser och förmågor, utifrån vilken strategi bestäms. För ett företag är det viktigt att kartlägga existerande allianser, dels för att kunna bedöma konkurrenternas positioner, dels för att kunna upptäcka om det finns luckor som företaget skulle kunna fylla.

Pilen från boxen nätverk till kundvärde i modellen symboliserar att allianser och samarbeten är påverkande faktor till vad som anses som kundvärde. Det betyder att företag genom att bli varse om vilka allianser som finns i nätverket kan upptäcka nya sätt att erbjuda kundvärde, vilket i sin tur kan påverka företagets egen plats i nätverket. Den dubbelriktade pilen från nätverk till potentiella aktörer illustrerar existensen av potentiella samarbetspartners som kan påverka nätverkets struktur.

5.6 Potentiella aktörer

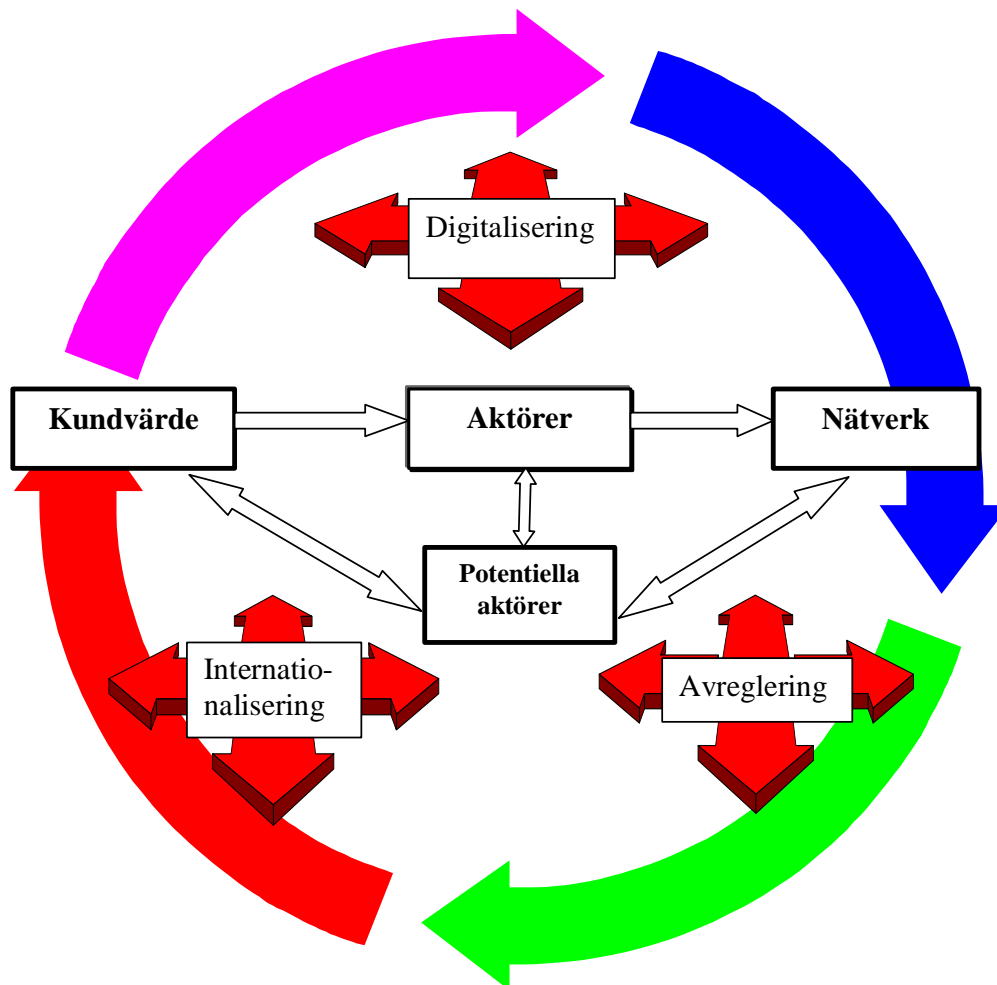
I analysmodellen finns dubbelriktade pilar som visar sambandet mellan kundvärde och potentiella aktörer. Det innebär att det som anses som kundvärde påverkar vilka aktörer som potentiellt skulle kunna äntra marknaden. Kundvärdet skiftar ständigt, vilket innebär att morgondagens aktörer är okända. Vidare påverkar potentiella aktörer vad som är kundvärde. Även nätverket är determinant för vilka som är potentiella aktörer. Beroende på existerande allianser, vilka positioner som är upptagna i nätverket och framförallt vilka funktioner hos allianspartners som eftersöks, kan företag vara potentiella aktörer. Dessa utgör en potentiell utvidgning av möjliga nätverks- och allianspartners för företagen i miljön.

För att skapa förståelse för en bransch och den dynamik som karakteriserar den är det av vikt att kunna upptäcka potentiella aktörer. De kan finnas i relaterade branscher, ingå i den egna värdekedjan, eller inneha specifika resurser och förmågor som skulle tillföra värde i branschen. För att kunna avgöra vilka av de potentiella aktörerna som kan komma att bli etablerade aktörer och hur stor inverkan de i så fall kommer att ha på affärsmiljön, är det viktigt att fastställa vilka inträdesbarriärer som råder. Digitalisering, internationalisering och avreglering har försvagat inträdesbarriärerna i allmänhet. Eftersom branscher består av nätverk kan barriärer överbryggas genom att ingå i nätverket och i rätt allianser.

6

Illustration av Panta rhei-modellen

I det sjätte kapitlet illustreras analysmodellens funktion genom att appliceras på bankbranschen.



Figur: 6.1 Panta rhei-modellen

Bankbranschen är en av dagens mest dynamiska branscher (Chou, 2000, s. 1). Därför har vi valt att illustrera vår modells funktion genom att applicera den på bankbranschen.

Avreglering och teknologiska innovationer har lett till ökad konkurrens och utvecklingen av nya distributionskanaler håller på att kommodisera banktjänster och förändra konsumenternas beteende genom att uppmuntra till byte av bank och till att fatta rationella beslut vad gäller köp av vissa finansiella tjänster. Fokus på förtroende och relationer har betydelse för bankernas strategier och det blir allt viktigare att hålla kvar kunderna och öka vinsten per kund genom att korssälja grundläggande försäkrings- och investeringsprodukter med höga marginaler. Dessa förändringar måste bankerna ta hänsyn till i sina strategier. För att kunna förutsäga och påverka konsumenternas köpbeteende måste bankerna fokusera mer på att förstå hur kunderna tänker (Beckett et al, 2000, s. 15).

6.1 Digitalisering

I modellen är digitalisering påverkande kraft till alla övriga komponenter. Bankbranschen genomgår omvälvande förändringar p.g.a. att Internet erbjuder nya sätt att marknadsföra och potential för gränslös elektronisk handel och därigenom stor potential för internetbanker (Chou, 2000, s. 1f.). Den teknologiska utvecklingen har möjliggjort för bankerna att kommunicera, leverera och producera sina erbjudanden på nya sätt.

- **Digitalisering påverkar kundvärdet**

Bankkundernas kunskap och tillgång till information för att kunna fatta rätt beslut och tjäna pengar har ökat p.g.a. digitaliseringen. Vidare har hävdats att Internet medför sänkta byteskostnader, eftersom steget till konkurrenterna kortas (Mols, 1999, s. 295). Tack vare Internet och teknologisk utveckling kan bankerna hämta in mycket information om sina kunder, vilket gör att de lättare kan avgöra vad kunderna anser är värde och kan anpassa sin verksamhet därefter.

Under de senaste åren har bank på Internet slagit igenom stort i Sverige. Bankerna tjänar stora summor på att kunderna gör arbetet själva, då en internetkund kostar 2,5 gånger mindre än en traditionell bankkund (Dinkelspiel, 2001). Bankerna har använt olika strategier med målet att så många som möjligt ska utföra sina bankärenden över Internet. Det enklaste sättet att förmå kunderna att ändra sina vanor är genom låga avgifter, andra sätt är att försämra eller fördyra gamla rutiner (Olsson, D., 2001). Kundernas makt kommer att öka när de har blivit mer bekväma med den nya teknologin och inser att byteskostnaderna är låga, vilket leder till minskad kundlojalitet.

- **Digitalisering påverkar aktörer**

Digitaliseringen har inneburit stora investeringar i datasystem för bankerna. De höga IT-kostnaderna gör att ökad kundvolym blir allt viktigare, vilket leder till konsolidering i branschen. När internetbankanvändningen alltmer ökar måste bankerna minska sin konventionella detaljströrelse för att slippa höga kostnader och outnyttjade försäljningskanaler (Affärsvärlden, 20000223). SEB lägger ned kontor i takt med att internetbankanvändningen ökar, medan Handelsbanken inte visar några tendenser till att reducera antalet kontor i någon större utsträckning (Dinkelspiel, 2001). Länsförsäkringar Bank har insett att de behöver öka sin kundvolym för att sprida IT-kostnaderna över ett större underlag och övergår till att erbjuda full service istället för nischsortiment (Olsson, A., 2001).

- **Digitalisering påverkar nätverket**

Digitalisering möjliggör en uppdelning i funktionerna operationell effektivitet, kundfokusering och innovation. Denna uppdelning anser vi vara långt mer utvecklad i teorin än i praktiken. Allianser mellan banker och detaljhandel kan i viss mån ses som en sådan uppdelning.

- **Digitalisering påverkar potentiella aktörer**

Digitalisering medför att det i princip inte finns några geografiska begränsningar för aktörer längre och att aktörer kan idka bankverksamhet mot hushåll utan att ha ett kontorsnät (Keltner & Finegold, 1996, s. 259). Digitalisering möjliggör nya sätt att sköta bankverksamhet. Nya aktörer kan fokusera på en liten, lönsam del av universalbankernas verksamhet och genom att erbjuda bästa produkt locka kunder till sig. För några år sedan ansågs framtidens bank vara en internetbank och traditionella bankkontorsbanker spåddes en kort framtid (Hansson, 2001). Hittills har detta i praktiken visat sig vara överdrivet.

6.2 Avreglering och internationalisering

Modellens krafter avreglering och internationalisering påverkar samtliga komponenter i branschen genom att öppna upp för nya möjligheter och aktörer. Det är viktigt att bankerna undersöker möjligheterna för potentiella konkurrenter för att kunna förbereda lämpliga strategier.

- **Avreglering påverkar branschglidning**

I USA har avreglering och marknadsförändringar lett till ökad konkurrens bland leverantörerna av finansiella tjänster. Lättnaden på restriktioner i banksektorn har medfört att institutioner och kommersiella banker utökar sitt utbud av banktjänster och går in på marknader för investering och försäkring (Keltner & Finegold, 1996, s. 58f.). Genom att bankerna går samman med försäkringsbolag erbjuds kunderna one-stop-shopping för finansiella produkter, ett sätt för bankerna att dra nya affärer till banken och att skapa relationer (Semrod, 2001, s. 1). Sedan Sveriges inträde i EU har etablering av nya banker blivit lättare, vilket har ökat antalet nischaktörer i den svenska bankbranschen (Braconier, 20010303). Ica erhöll bankkottorj i maj 2001 och kommer att erbjuda möjlighet att utträta en del bankärenden i butikerna (Sydsvenskan, 20010516).

- **Internationalisering**

Avreglering, den tekniska utvecklingen och införandet av den gemensamma valutan euron är starka drivkrafter bakom en europeisk och nordisk omstrukturering (Affärsvärlden, 19990331). Potential för en europeisk bankmarknad skapas, där pristransparens tillsammans med e-handel blir drivarna för gränsöverskridande konkurrens. En europeisk regionalisering framstår som trolig där regionerna bildas av länder med kulturella likheter, som t.ex. Norden. Det är sannolikt att europeiska banker kommer fortsätta sökandet efter skalekonomier genom tillväxt med målet att bli globala aktörer (Nellis et al, 2000, s. 60f.).

I Norden finns sex storbanker, Den Danske Bank, Handelsbanken, Nordea, SEB, Unidanmark och Föreningssparbanken (Affärsvärlden, 19991013). Risk för uppköp kan driva på de nordiska strukturaffärerna i defensivt syfte, eftersom risken finns att några av de stora kontinentaleuropeiska bankerna ska visa intresse för de i sammanhanget relativt små nordiska bankerna. Det finns således en press på de nordiska bankerna att bli större (Affärsvärlden, 19990331). Nordea expanderar sin nordiska verksamhet till Polen och Baltikum (Nordeas årsredovisning 2000, s. 11) och Föreningssparbanken har ingått allianser med banker i Norden, Baltikum, Österrike och Luxemburg (www.foreningssparbanken.se). Handelsbanken fortsätter sin universalbankstrategi i Storbritannien, vilket kan ses som början på en europeisk expansion (Handelsbankens årsredovisning 2000). SEB har satt höga mål inom kapitalförvaltning och internetbankverksamhet och måste söka sig utomlands för att uppnå dessa (Affärsvärlden, 19991013). Efter den förestående fusionen mellan SEB och Föreningssparbanken skulle SEB Swedbank få 800 000 e-bankskunder i Norden, Baltikum och Tyskland. Målet är 5 miljoner e-bankskunder 2004 (Amster, 2001). Göran Collerts vision är att SEB Swedbank redan 2005 ska ingå i en ny stor fusion i Europa (Affärsvärlden, 20010228).

6.3 Kundvärde

Vår branschanalys lägger tyngdpunkt på kundvärde, vilket betyder att företag bör fokusera mer på att kommunicera med sina kunder för att upptäcka förändringar i kundvärde och

därmed branschens förestående utveckling. Traditionellt har branschen för finansiella tjänster varit mycket rigid och dominerats av ett fåtal starka aktörer. Det har inneburit att konsumenterna inte har haft stora valmöjligheter, utan har fått acceptera existerande prissättning och tillgänglighet. Konsumenten hade tidigare inte mycket att vinna på att byta leverantör, utan bytet skulle endast ha gett upphov till ökade transaktionskostnader. Det har alltså rått en inlåsning av konsumenter till visst beteende utan några egentliga incitament att byta bank (Beckett et al, 2000, s. 15). Ökad transparens i samband med teknologisk utveckling har möjliggjort för kunderna att jämföra erbjudanden och för bankerna att differentiera sina erbjudanden. En Sifo-undersökning visar att 13 % av alla bankkunder är missnöjda med sin bank och att en tredjedel av dessa planerar att byta bank. De som är mest angelägna om att byta bank är den attraktivaste bankkundsgruppen, kunder mellan 30-49 år. Främsta orsakerna till missnöjet är de höga avgifterna och att kunderna tycker sig få dålig service (Sydsvenskan, 20010326). Undersökningar visar att bankkunderna sakta men säkert håller på att bli rörligare. För att öka kundrörligheten mellan banker är ett förslag att kunderna ska kunna behålla sina kontonummer vid byte av bank (Olsson, 2000).

- **Värdeinnovation**

Maktförskjutningen mot kunderna har medfört att bankerna måste fokusera på vad som skapar värde för kunderna och uppfinna nytt kundvärde. Värde för bankkunder är tjänster som underlättar vardagen (Nordea Årsredovisning 2000, s. 11). Internetbank och telefonbank är svar på att dagens konsumenter har mindre tid att spendera på aktiviteter som bankbesök och därför efterfrågar högre grad av bekvämlighet och service. Antalet internetbanker har ökat och studier visar att kunder som utför sina bankärenden hemma är nöjdare med sin bank än de som inte använder sig av de möjligheter som den nya teknologin erbjuder. Internetbankkunderna har högre återköpsgrad och är mindre benägna att byta bank (Mols, 1999, s. 295). Vi är emellertid tveksamma till att internetbankkunderna skulle vara mindre benägna att byta bank. Trots att internetbankerna i många fall erbjuder gynnsammare villkor än storbankerna, saknar internetbankerna den personliga kontakten med bankkunden som ofta genererar kundlojalitet. Byteskostnaderna har reducerats och konkurrenterna är bara ett "klick" iväg, vilket borde innebära att bytesbenägenheten är högre bland internetbankkunder än andra. Dessutom visar undersökningar att rörligheten bland bankkunderna har ökat, samtidigt som antalet internetbankkunder också ökat.

I en rapport från IT-konsultbolaget Extraprise hävdas att analoga banker kommer att vinna över banker som bara finns online, då kunderna kräver rådgivning och fler kontaktkanaler än Internet (Suneson, 2001). Det gäller för bankerna att undersöka vilken distributionskanal deras kunder värderar högst och utforma sina strategier därefter. Sedan bankerna startade internetbankverksamheten 1996-1997 i Sverige har hundratals bankkontor lagts ner. Handelsbanken och Nordea har valt att behålla fler kontor än SEB och Föreningssparbanken. (Dinkelspiel, 2001). Handelsbanken hävdar att en kombination av teknik och kontor är den effektivaste strukturen. Handelsbanken har trots internetbank endast minskat sitt svenska kontorsnät marginellt under nittioalet och dessutom har ett nordiskt kontorsnät byggts upp (Affärsvärlden, 20000223).

I Sverige är en ny form av bankkontakt i antågande. Ett sätt att komma kunderna närmre är att öppna en så kallad *bank-i-butik*. Det råder delade meningar om hur konsumenter ser på detta. I USA ökar antalet banker-i-butik, trots att de inte visat sig vara de lyckosamma försäljningskanaler som många banker hoppats på (Quinn, 2001, s. 2). Banktjänsterna tillhandahålls i en liten bankhörna med bankpersonal, där möjlighet erbjuds att kontrollera saldo, köpa fondandelar, betala räkningar och göra kontantuttag. I Sverige kommer från och

med våren 2001 såväl Shell, som Axfood och Forex att i samarbete med Nordea erbjuda banktjänster i flera av sina butiker. Nordea satsar dessutom på ännu fler samarbetspartners (Falk, 20001110).

Dagens bankkunder är kunnigare och mer intresserade av sin ekonomi än tidigare, vilket gör att kommunikation mellan banken och kunden ökar i betydelse. Vissa kundgrupper anser sin egen information vara av högre kvalitet än bankens och fäster stort värde vid sin självständighet som bankkunder (Machauer & Morgner, 2001, s. 15). Den snabba internetutvecklingen har i hög grad påverkat bankernas utveckling mot att bli kommunikatörer. Bankkunderna eftersträvar kunskap och information för att kunna ta de rätta besluten och tjäna pengar. Bankernas uppgift blir allt mer att vara bollplank och komma med råd. I framtiden kan bankernas nya roll bli att som medieföretag kommunicera med kunderna och de möter då nya konkurrenter som Dagens Industri och Vision. Ju högre internetmognad kunderna har, desto högre krav ställer de på snabbhet samt relevant och pålitlig information. Bankerna kan utvecklas till navigatörer, som erbjuder att lösa kundernas problem och inte bara sälja egna produkter/tjänster (Lindquist, 2001). SEB planerar att starta ekonomiTV på Internet. Kanalen avser att ge bankkunderna opartiska ekonominyheter och aktieråd, men syftet är att få SEB-kunderna att göra fler affärer och objektiviteten i rådgivningen kommer att kunna ifrågasättas. SEB hävdar emellertid att programrådet är totalt självständigt i förhållande till ägarna och att råden som ges inte på något vis kommer att vara styrda av koncernens intressen (Sydsvenskan, 20010412). Peter Englund, professor i bank- och försäkringsekonomi, tror emellertid inte att bankerna kommer att kunna rådge helt objektivt eftersom de själva har portföljer som de vill sälja, vilket skulle kunna öppna en marknad för oberoende placeringsrådgivare utan egna portföljer (Lindquist, 2001).

Föreningssparbanken har startat Firstviewbank, en dansk internetbank. Idén bakom den kundorienterade portalen är att kunden ska få full överblick över sin ekonomi. På sajten ska det gå att jämföra räntesatser och avgifter med en rad andra banker och kreditinstitut. Dessutom ska råd ges om alla möjliga situationer som påverkar privatekonomin, aktiehandel, bostadsköp, bröllop osv. Den nya internetbanken ska också fungera som en plats för andras produkter. Syftet är att konkurrera med andra danska banker genom att övertyga kunderna om att vänja sig vid att använda flera olika banker och få den bästa produkten (TT, 20010214). Det kan resultera i att bankernas erbjudanden och funktioner bryts ned i moduler, vilka kunderna kan kombinera med moduler från konkurrenter för att skräddarsy optimala banktjänster. Enligt en undersökning kan hushållen spara mycket i minskade bankavgifter genom att byta bank. Avgifter, ändringar i avgifter, paketerbjudanden och uppdelning av kunder gör det svårt för bankkunder att ta reda på vad tjänsterna verkligen kostar (Sunesson, 2000). Konsumenternas bankbyrå listar bankernas kostnader och tjänster på sin hemsida. Några kundsamhällen som diskuterar banker känner vi inte till.

Trenden mot navigering ökar i och med maktskiftet från producent till konsument. Navigatörer med egna försäljningsintressen riskerar att deras trovärdighet i navigeringen anses lägre i jämförelse med rena navigatörer. Trots detta är navigeringstendenserna tydliga tecken på att företagen försöker utforma sin verksamhet i kundernas intressen, även om inte trovärdigheten alla gånger är så hög. Företag som Microsoft, Intuit och E*Trade använder Internet för att bygga kundrelationer som minskar de traditionella bankernas kontroll över kundernas köp. Intuit erbjuder finansiella produkter och tjänster från ett stort antal leverantörer på sin hemsida. Kunder kan på samma hemsida hitta bästa priset på CD-skivor, lån och bank- och checkkonton. De kan dessutom få rådgivning angående skatt, privatekonomi och pension samt handla med aktier online. Allt eftersom denna typ av

infomediärer samlar information om kunderna och deras köpbeteende kommer deras kontroll i branschen att öka. De kommer att känna till individens omständigheter och preferenser, kunna förutspå deras behov och identifiera lämpliga erbjudanden (Hagel & Singer, 1999, s. 139f.).

Innovativa lösningar som ska underlätta konsumenternas bankkontakter är i antågande. Under 2001 ska det bli möjligt att utföra enklare banktjänster över digital-TVn, vilket lanseras av Föreningssparbanken i ett samarbete med Comhem. Senare är det tänkt att kunderna ska kunna göra aktie- och fondaffärer, kontoöverföringar och få saldobesked på samma sätt (Nyhetsbyrån Direkt, 20001108). Som första bank ger Föreningssparbanken sina kunder möjlighet att göra banktjänster via handdatorer. Genom sin Palm Pilot ska kunden kunna nå bankens waptjänster genom att koppla upp handdatorn via Internet med hjälp av en vanlig GSM-telefon (Edenholm, 2001). Allt för att hitta nya sätt att underlätta kundernas vardag.

- **Kundanpassning**

Kunderna ställer i allmänhet allt större krav på personlig anpassning av de produkter och tjänster de köper. Branschglidning innebär breddade erbjudanden och ger kunderna möjlighet till one-stop-shopping. Därigenom kan kunderna plocka ihop sin egen kombination av bankens breda erbjudanden. Vi har däremot inte funnit information om att bankerna köper och säljer information om sina kunder eller från infomediärer.

För att banker ska förbli konkurrenskraftiga i den nya marknadsmiljön räcker det inte att erbjuda produkter till låga priser, utan utbudet måste anpassas för att möta individuella kundbehov (Keltner & Finegold, 1996, s. 57). Tack vare Internet och andra elektroniska kanaler ges kunderna möjlighet att ta kontroll över sin ekonomi och kan själva skraddarsy lösningar (SEB Årsredovisning 2000, s. 8). Det verkar ha varit naturligt för bankerna att bygga konkurrensfördelar genom att poängtera vikten av kvalitet och starka relationer för att stödja kundanpassningen av produkter. Overheadkostnaderna för banklokalerna gör det svårt för bankerna att föra en lågkostnadsstrategi, medan den kundkontakt som lokalerna erbjuder däremot ger bankerna utmärkta möjligheter att använda integrerad serviceleverans och relationshantering för att sälja sina produkter (Keltner & Finegold, 1996, s. 58).

De svenska storbankerna kritiserar i dagspressen för att sakna differentierade egenskaper och det hävdas att det därigenom finns stora möjligheter för specialister med inarbetat varumärke på närliggande marknader, t.ex. Ica och LO (Dalin, 2001). Inte alla bankkunder är redo för renodlade internetbanker, utan möjligheter till personlig service är ännu viktigt för många. Kunderna skiljer sig även åt beroende på hur kunniga de är och hur villiga de är att söka information på egen hand. Därav finns differentieringsmöjligheter genom fokus på olika kundgrupper. Kundernas olika uppfattning om vilken sorts bankkontakt de anser skapar värde, personlig eller via Internet, erbjuder bankerna differentieringsmöjligheter och bankernas strategier bör utformas efter vilken typ av kunder de serverar. Svenska banker anses vara bra på att bygga tekniska lösningar, men är sämre på att erbjuda sina internetkunder personlig service. För att råda bot på detta behöver de svenska bankerna en helhetssyn på kundernas livssituation och behov av service (Svedbom, 2001). För närvarande går trenden mot att flertalet stora banker integrerar sina renodlade internetbanksdotterbolag med sin traditionella bankverksamhet, och många rena internetbanker öppnar fysiska kontor. Ikano tänker börja synas ute i de 13 Ikea-varuhusen i Sverige, vilket innebär att den renodlade internetbankstrategin frångås (Hansson, 2001). Ikano har insett att personlig kontakt värderas högt av kunderna.

Som hjälp för att kunna förutse framtida kundvärde kan bankerna fokusera på den demografiska utvecklingen. Eftersom det främst är dagens yngre generationer som känner sig bekväma med banktjänster över Internet talar demografin för internetbanker i framtiden. Internetbanker är dessutom ett relativt nytt fenomen som behöver tid att utveckla såväl tillräckligt hög teknologisk standard som kundernas förtroende (DeYoung, 2001, s. 1f.). En annan framtidstrend är att den åldrande europeiska befolkningen och det vacklande offentliga pensionssystemet gör att kapitalförvaltning och pensionssparande blir stora tillväxtområden för bank och försäkringsbolag (Affärsvärlden, 19990331).

- **Förhandlingsstyrka**

Bankkundernas förhandlingsstyrka har ökat i samband med ökad transparens av erbjudanden och priser, samt nischaktörer med differentierade erbjudanden. Trots att många nischaktörer har dykt upp på den svenska bankmarknaden under 1990-talet, har de inte lyckats ta mer än 10 % av privatkundsmarknaden (Braconier, 20010303). Det tyder på att bankkunder är trögrörliga, vilket minskar deras förhandlingsstyrka.

6.4 Aktörer

Den svenska bankbranschen består av några få stora banker och ett antal mindre aktörer. Eftersom de stora aktörerna har 90 % av privatkundsmarknaden kan den svenska bankbranschen beskrivas som ett oligopol (Braconier, 20010303). Bankbranschens existerande aktörer bestäms av vad som anses som kundvärde. Konsolidering bland aktörer är en genomgående trend i bankbranschens moderna tid. Under de senaste 150-åren har sammanslagningarna mest rört sig inom nationsgränserna och inom traditionell bankverksamhet. Nu pågår en gigantisk omstöpning, i vilken hela finansmarknaden berörs. Samtidigt har nischaktörer dykt upp, då inträdesbarriärerna har sänkts genom avreglering och IT. Ett sätt att handskas med omstruktureringen är konsolidering på hemmaplan. En annan typ av strukturaffär är branschglidning, sammanslagning mellan bank och försäkring, som har sin skärningspunkt i kapitalförvaltning och pensionssparande. Strukturaffärer ger inte upphov till så stora rationaliseringsmöjligheter, utan motivet är snarare på intäktssidan genom möjlighet till korsförsäljning. Vidare ger stor volym i kapitalförvaltning också vissa skalfördelar. En tredje form av strukturaffärer är förvärv över gränserna i kombination med organisk tillväxt. Ett exempel är Den Danske Bank och Handelsbanken. En fjärde form är gränsöverskridande fusion, t.ex. Merita-Nordbanken. Ett femte sätt att lösa strukturfrågorna är att ingå allianser. Föreningssparbanken bygger upp ett nätverk genom samarbete och deläggande i banker i Norden och Baltikum (Affärsvärlden, 19990331, s. 1ff.).

Svenska nischbanker räknar med ett genombrott till följd av fusionen mellan SEB och Föreningssparbanken, då de tror att många kunder känner sig övergivna efter en fusion (Braconier, 2000). Icas bank blir främst en internetbank, men ämnar även dra nytta av sitt utbredda butiksnät för att erbjuda enklare banktjänster. Icas plan är att bli en fullsortimentsbank för privatkunder. Basen är dagens 2,7 miljoner innehavare av Ica kundkort och den stora mängden kontaktpunkter (Hansson, 2001). Enligt en undersökning som Ica har gjort vill kunderna framförallt ha bankkort med Visa/Mastercard, lönekonto och möjligheter till bolån och bra ränta (Sydsvenskan, 20010516).

6.5 Nätverk

Panta rhei-modellen fokuserar såväl på hur branschen är organiserad, som interna aspekter av företaget, eftersom vi anser dessa faktorer vara sammanlänkade. I modellen finns ett samband

från kundvärdesboxen till nätverksboxen. I bankbranschen betyder det att bankkundernas uppfattning om värdet i banktjänster kan omforma branschstrukturen, slå ut vissa befintliga aktörer och släppa in nya, samt påverka vilka allianser som ingås.

- **Finna positioner i nätverket**

Enligt teorin bör bankerna fokusera på vad de gör bra och vilka resurser och förmågor som skulle kunna skapa lönsamhet. Vi har inte märkt att bankerna delar upp sin verksamhet efter funktionerna operationell effektivitet, kundfokusering och innovation annat än att viss del av kundfokuseringsfunktionen förs över till detaljhandel och Posten, vilket skulle kunna ses som en tendens till en framtida uppdelning. I detta hänseende verkar emellertid teorin, och därmed denna del av vår analysmodell, sakna adekvat förankring i praktiken.

- **Kartlägga existerande allianser och finna lämpliga allianspartners**

Det är svårt att avgränsa bankbranschen och sätta klara branschgränser. Dels för att banker p.g.a. branschglidning sysslar med många olika tjänster och produkter, dels p.g.a. allianser och samarbeten. Modellens pil från nätverk till kundvärde syftar till att visa att allianser kan påverka vad som uppfattas vara kundvärde. Genom att bankerna ingår allianser både med varandra och aktörer utanför branschen kan kundvärdet förändras, vilket gör att kunderna kan komma att ställa krav som tvingar andra bankaktörer till liknande allianser.

En trend har varit att bankerna startar samarbeten med detaljhandel och Posten för att komma närmre kunderna. Tidigare har Postbanken sålt Nordbankens produkter i ett samarbete som upphörde i april 2001. Istället lanserar Posten ett öppnare system, vilket innebär att samtliga banker kan få köpa enklare kassatjänster till sina kunder. All privatekonomisk rådgivning utgår och Posten kommer inte längre att ha tillgång till bankernas datasystem och kan därför inte uppge hur mycket pengar som finns på konton eller i fonder (Holmberg, 2001). Samarbetet är öppet för alla banker och skulle kunna innebära en viktig möjlighet för nischbanker utan egna kontor. Förutom Föreningssparbanken har Nordea och Postgirot bank slutit avtal med Posten, som ser det som en fördel ju fler banker som ansluter sig. Föreningssparbanken anser att fördelen med avtalet med Posten är att de får mer tid till rådgivning (Holmberg, 2001). Med Postens omvandling till riksomfattande kassaservice, den nya Ica-banken, samt bankernas intåg på bensinstationer och jourbutiker, får konsumenterna tillgång till fler bankkontor än någonsin (Braconier, 20010308).

Analysmodellens koppling mellan kundvärde och nätverk är tydlig i bankbranschen då bekvämlighet för bankkunden samt kostnadsbesparingar driver fram allianser mellan bankerna och detaljhandeln. Många svenska banker inleder samarbeten med parter som ger dem ökad tillgänglighet till kunderna i form av kontor. SEB har inlett samarbete med 7-Eleven som ett experiment med bank i jourbutik (Dietl, 2001). Även Folksam planerar att bli bank genom att tillsammans med ett antal partners leverera tjänster som t.ex. lönekonton, bostadslån, kredit- och betalkort (Hansson, 2001). Folksam har flera partners och bankidén kommer i starten att bygga på samarbete med andra, d.v.s. Folksam blir en slags underleverantör av finansiella tjänster. OK-Q8 kommer att vara inblandat och Folksam försöker även få LO, TCO och SACO intresserade av sitt bankalternativ. Hos facken skulle den som är ovan med dator få hjälp (Jacobsson, 2001). Detta är ett exempel på hur aktörer från vad som tidigare ansågs vara vitt skilda branscher bildar allianser för att de tillsammans tillfredsställer kunden på bästa sätt.

Föreningssparbanken går in på olika marknader genom strategiska allianser både inom och utanför Sveriges gränser. Deras viktigaste allianspartners är de ca 80 samverkande

Sparbankerna. Samarbetet har pågått under lång tid och omfattar en betydande del av bankernas verksamhet (www.foreningssparbanken.se). Bankerna inleder dessutom samarbeten med högteknologiska företag för att utveckla sina produkter. Föreningssparbanken har som första bank anslutit sig till en allians, formad av Ericsson och Sybase, för att skapa marknadens första täckningsoberoende standardplattform för mobila banktjänster. En utveckling av brett användbara mobillösningar innebär att det blir enklare och tillgängligare för kunder som vill göra bankaffärer via mobilen. En ny dimension i distributionen av banktjänster införs och de mobila internetlösningarna tros öka bekvämligheten och kundvärdet. Initiativtagarna till alliansen har ambitionen att så många banker som möjligt ska sluta sig till samarbetet. Föreningssparbanken spelar en ledande roll i Sverige och norra Europa vad gäller utvecklingen av finansiella tjänster inom e-business (BiT 20001123).

6.6 Potentiella aktörer

Modellens dubbelriktade pil mellan boxarna kundvärde och potentiella aktörer visar hur bankkundernas värderingar kan släppa in nya aktörer på marknaden och att potentiella aktörer kan påverka kundernas värdeuppfattning.

• Inträdesbarriärer

I bankbranschen finns inträdesbarriärer för nya aktörer, t.ex. kravet på tillstånd att driva bank, bankkrojt. Det har dock blivit enklare för nya banker att etablera sig i Sverige i samband med EU-medlemskapet, vilket har försvagat denna inträdesbarriär. Digitaliseringen har gjort det enklare för banker att samordna sina verksamheter över landsgränserna, vilket reducerar betydelsen av geografisk hemvist. Trots att digitalisering, avreglering och internationalisering har sänkt inträdesbarriärerna i bankbranschen i allmänhet är det svårt för nya uppstickare att etablera sig på marknaden utan ett existerande kontorsnät. Andra inträdesbarriärer är att bankerna har resurser att gemensamt pressa priserna och hålla ut under perioder av olönsamhet, vilket nykomlingar saknar (Olsson, 2000). Lojalitet och förtroende skapar inträdesbarriärer för nya aktörer och relationen till kunden uppmuntrar till korsförsäljning (Beckett et al, 2000, s. 24).

• Potentiella aktörer

Panta rhei-modellen betonar att potentiella aktörer bestäms av kundvärde. Det är viktigt att bankerna är uppmärksamma på potentiella aktörer, dels för att dessa kan ta kunder, dels för att de kan förändra uppfattningen om kundvärde och därigenom göra befintliga aktörers resurser och förmågor obsoleta. Nya aktörer med nätbaserade strategier löser upp affärsmiljön för finansiella tjänster och möjliggör ökat kundvärde genom att erbjuda mer innovativa produkter, ett vidare utbud, minskad komplexitet och lägre priser. Det kan hota etablerade banker genom att lönsamma produktlinjer och kundsegment urholkas av specialister (Hagel & Hewlin, 1997, s.1). Nischbanker, som t.ex. Skandiabanken, undviker höga kontorskostnader genom att endast ha internet- och telefonbank. Skandiabanken och övriga nischbanker åker enligt Göran Collert snålskjuts på den infrastruktur som det svenska bankväsendet byggt upp med stora kostnader, bl.a. bankomatsystemet. Med stöd av lagen har nischbankerna skaffat sig tillgång till bankomatsystemet mot en avgift som i princip svarar mot deras andel av de rörliga kostnaderna, med ett mindre bidrag till de fasta investeringarna. Collert finner det fel att nischaktörerna kan kräva tillgång utan att behöva ta ansvar för systemets utveckling (Ollevik, 2001).

När bankerna satsar alltmer på rådgivning på sina kontor kan enklare pengatransaktioner, lån och sparande skötas av detaljhandeln istället. Modern teknik har gjort det lätt för Ikea och Ica att lägga standardiserade banktjänster till verksamheten, vilket för att branschglidning är ett faktum (Lindquist, 2001). Ica-banken fick bankkottor i maj 2001, vilken är den första i sitt slag. Detta kan bana väg för andra detaljhandelsaktörer med bankambitioner. Det finns flera potentiella bankaktörer i Sverige som skulle ha nytta av sin befintliga kundstock vid en start av bankverksamhet. Flera icke-banker lockas av möjligheten att samordna sin befintliga verksamhet med bankverksamhet. Redan nu har KF vissa banktjänster genom MedMera-kortet, vilka skulle gå att vidareutveckla. Dessutom håller LO på att utreda möjligheterna att starta en bank. Göran Jönsson, chef för Konsumenternas Bankbyrå, tror emellertid inte på en Folksambank eller löntagarkbank som alternativ till storbankerna, då de skulle sakna ett rikstäckande kontorsnät, vilket enligt Göran Jönsson är nödvändigt för att nå alla kunder (Jacobsson, 2001).

Teknologiutvecklingen har möjliggjort för nya aktörer att äntra bankbranschen, antingen på egen hand eller genom allianser. Blivande koncernchefen för SEB Swedbank, Lars Thunell, ser Telia som en konkurrent i fråga om att ta hand om betalningar via Internet. Kanske kommer det även bli möjligt att betala via mobiltelefonen. I Storbritannien har både Vodafone och Orange sökt banklicens. Ett orosmoment för bankerna är att teleoperatörerna ska övergå till mer avancerade tjänster och större betalningssummor. I Sydeuropa finns redan samarbete mellan internetbanker och telekombolag, vilket kan bero på att PC inte är lika utbrett i hemmen där som i Sverige (Amster, 2001).

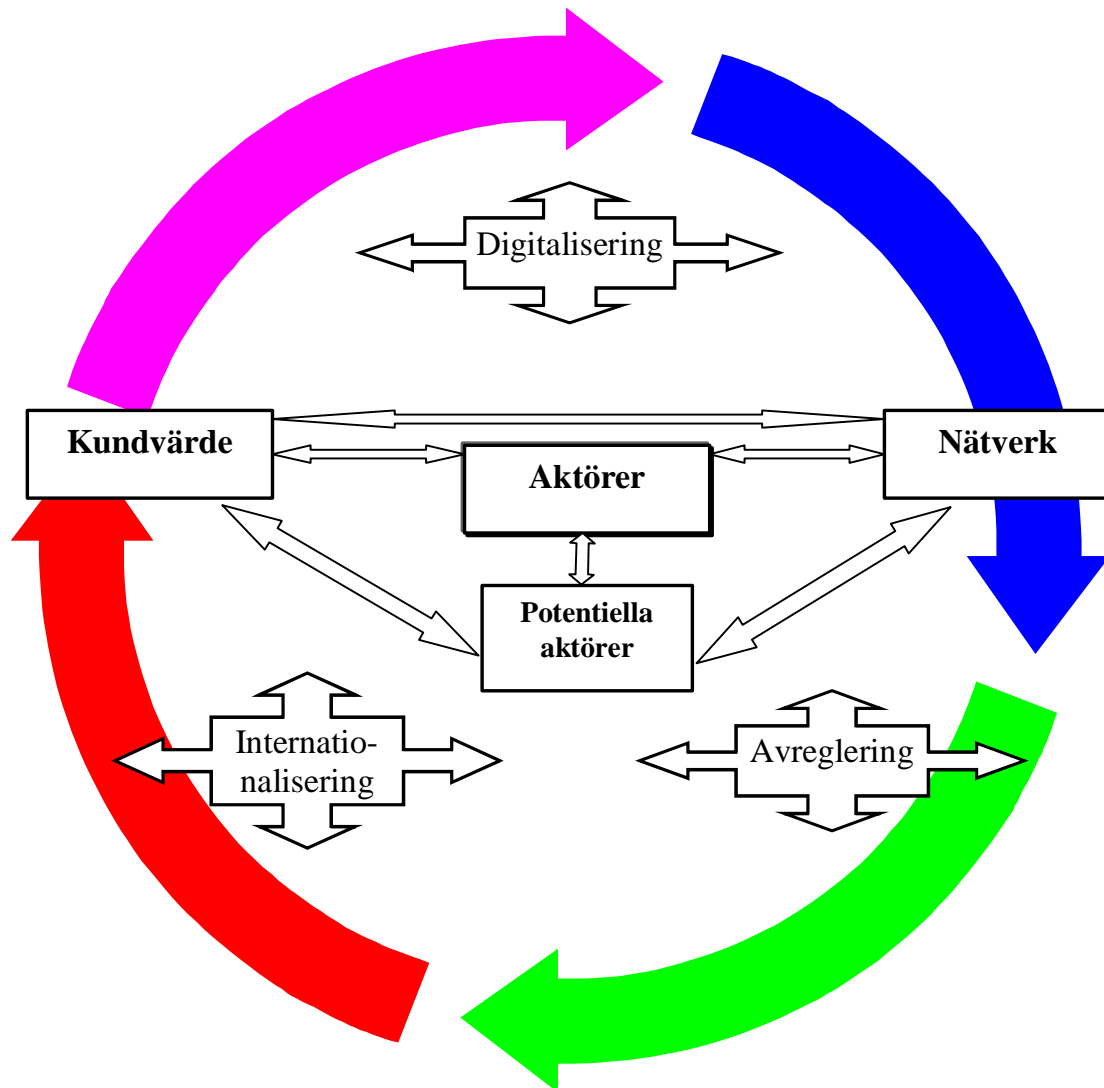
Författarnas reflektioner

Efter att ha applicerat Panta rhei-modellen på bankbranschen anser vi att modellen är enkel att använda och lättförståelig. Fallstudien visar modellens deskriptiva samband. Illustrationen har emellertid identifierat vissa svagheter i modellen. Panta rhei-modellen är baserad på nyare teorier som i vissa fall tenderar att sakna förankring i verklighetens bankbransch. Ett exempel på detta är att uppdelningen i de strategiska positionerna bästa produkt, kundlösning och operationell effektivitet i nätverket inte framkommit i fallstudien. Modellens svagheter kan antingen bero på modellens konstruktion, d.v.s. att teorierna till viss del saknar förankring i bankbranschen, eller orsakas av brister i uppsatsens empiriska material. Hade fallstudien bestått av såväl primär- som sekundärdata hade eventuellt en trovärdigare illustrationen kunnat genomföras, eller till och med ett test av modellen. Modellens inslag av nyare teorier kan dock göra den användbar för framtidens affärsmodeller.

7

Sammanfattning

Uppsatsens sjunde kapitel innehåller en sammanfattning av uppsatsens analyser och förslag till vidare forskning.



Figur 7.1 Panta rhei-modellen

Vi anser att digitalisering, avreglering och internationalisering gör att vissa branscher är i ständig förändring. I dessa branscher är Porters femkraftsramverk otillräckligt för branschanalys, då hänsyn inte tas till den påverkan som dessa krafter har på branscher. Vår utvecklade modell tar hänsyn till de nya drivkrafterna, men innehåller även drag från traditionella teorier. Vi anser att gränsöverskridande samarbeten och branschglidning gör det allt svårare att definiera klara branschgränser, varför det behövs ett nytt verktyg för att finna konkurrenspositioner i en dynamisk bransch.

Digitalisering möjliggör en ny värld av samarbetspartners som numera inte behöver vara fysiskt närvarande, utan kan samverka i ett virtuellt nätverk. Teknologin skapar dessutom nya affärsidéer och nya sorters företag dyker upp. Avgränsningen av nätverket är dynamisk, vilket innebär att den är i ständig förändring på grund av att verksamma aktörer och deras uppgifter skiftar. Huvudsaklig determinant är kundvärde. När det som kunderna anser vara värde förändras, skiftar såväl befintliga som potentiella aktörer och deras makt i nätverket. Den teknologiska utvecklingen har orsakat en maktförskjutning från producent till konsument. P.g.a. maktförskjutningen är branschanalysmodellens utgångspunkt kundernas uppfattning om vad som är värde. För att uppnå framgång räcker det inte att utveckla och omdesigna existerande produkter, utan nyckeln är att uppfinna nytt kundvärde. Avreglering kan orsaka förändrad branschstruktur genom att internationell konkurrens släpps in på den inhemska marknaden eller att branschglidning uppmuntras. Internationalisering, med stöd av digitalisering, innebär att geografiskt avstånd har allt mindre betydelse, då en organisation kan samordnas med hjälp av teknologistödd informationsöverföring och Internet som marknadsplats underlättar för gränsöverskridande handel.

Panta rhei-modellen kan vara till hjälp vid kartläggning av makrofaktorernas påverkan på branschstrukturen och är användbar till att finna lämplig position i nätverket och branschen, identifiera potentiella aktörer, förutspå branschens utveckling, samt är lyhörd för kundvärde. Panta rhei-modellen tar till skillnad från Porters femkraftsramverk hänsyn till samarbete och nätverk mellan företag. Vi ser samtliga branschaktörer som delar av ett interagerande nätverk. Panta rhei-modellen fäster vikt vid såväl hur branschen i stort är organiserad, som det enskilda företags position, då vi menar att dessa faktorer är tätt sammanlänkade och ömsesidigt påverkande. Modellen kan således vara till hjälp vid sökandet efter konkurrensposition, d.v.s en position i branschen där företag tror sig kunna få så stor del av branschens värde som möjligt. Med hjälp av Panta rhei-modellen kan en bransch, som definieras av att aktörerna erbjuder kunderna produkter/tjänster som uppfyller samma kundvärde, analyseras.

Illustrationen av modellens funktion med hjälp av bankbranschen visar digitaliseringens påverkan på kundvärde, vilket i sin tur påverkar nätverket och vilka allianser som ingås. Emellertid kunde somliga områden i Panta rhei-modellen inte belysas med hjälp av illustrationen på bankbranschen. Det kan bero på svagheter i modellens konstruktion eller på brister i det empiriska materialet. Hade uppsatsen bestått av såväl primär som sekundärdata kunde detta problemområde ha undvikits.

7.1 Förslag till vidare forskning

För att avgöra Panta rhei-modellens trovärdighet och användbarhet krävs ett empiriskt test av modellen. Ett sådant test bör avse ett antal olika branscher, som alla karaktäriseras av dynamik.

Källförteckning

Artiklar

”350 000 svenskar vill byta bank”, *Sydsvenska Dagbladet*, 20010326

”Analys: Bankfusionen – Pungpinan”, *Affärsvärlden*, 20010228

”Analys: Nordiska banker – De tre vinnarna”, *Affärsvärlden*, 19990331

”Behöver banker kontor” *Affärsvärlden*, 20000223

”FS-Banken: Enklare banktjänster via Digital-TV 2001” *Nyhetsbyrån Direkt*, 20001108

”FöreningsSparbanken ansluter sig till Ericsson och Sybasesamarbete” *Bit*, 20001123

”FöreningsSparbanken startar dansk Internetbank” *TT Nyhetsbanken*, 20010214

”Klart för Ica att starta bank”, *Sydsvenska Dagbladet*, 20010516

Amster, Harry (2001) ”Fusion med Telia? Ja vem vet...” *Svenska Dagbladet ekonomi*, 20010319

Beckett, A., Hewer, P. & Howcroft, B. (2000) ”An exposition of consumer behaviour in the financial services industry” *International Journal of Bank Marketing*, 18/1 2000, 15-26

Braconier, Fredrik (2000) ”FöreningsSparbanken: Konkurrenter bjuds in i ny Internetsatsning”, *Svenska Dagbladet ekonomi*, 20001212

Braconier, Fredrik (2001) ”Det våras för småbankerna”, *Svenska Dagbladet ekonomi*, 20010303

Braconier, Fredrik (2001) ”Bankavtal stärker Postens kassor” *Svenska Dagbladet ekonomi*, 20010308

Chakravarthy, B. (1997) ”A new strategy framework for coping with turbulence” *Sloan Management Review*, Winter 1997

Chou, David C. (2000) ”A Guide To The Internet Revolution in Banking” *Information Systems Management*, Spring2000, vol.17 Issue 2

Courtney, Hugh & Kirkland, Jane (1997) ”Strategy under uncertainty”, *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1997, Vol. 75 Issue 6.

Crane, Dwight B. & Bodie, Zvi (1996) ”The transformation of banking” *Harvard Business Review*, Mar/Apr96, Vol.74 Issue 2

D’Aveni, R. A. (1999) ”Strategic supremacy through Disruption and Dominance”, *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 127-135

- D'Aveni, Richard A.** (1995) "Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework" *Academy of Management Executive*, Aug 1995 Vol. 9 Issue 3, p. 45
- D'Aveni, Richard A.** (1998) "Waking up to the new era of hypercompetition" *Washington Quarterly*, Winter 1998 Vol. 21 Issue 1, p. 183
- Dalin, Andreas** (2001) Nya finansmonster får otydlig profil" *Resumé*, 20010308
- Day, George S.** (1997) "Strategies for surviving a Shakeout", *Harvard Business Review*, March-April 1997, p. 92-102
- DeYoung, Robert** (2001) "Internet-Only Banking is down but shouldn't be counted out", *American Banker*, 20011204 Vol. 166 Issue 71
- Dietl, Thomas** (2001) "En korv och 40 ABB, tack", *Dagens Industri*, 20010307
- Dinkelspiel, Lotta** (2001) "10 miljarder bankernas nätvinster" *Vision online*, 20010305
- Edenholm, Yvonne** (2001) "Banktjänster i handdatorn" *Computer Sweden*, 20010202
- Evans, Philip & Wurster, Thomas** (1999) "Getting real about virtual commerce", *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1999, p. 85-94
- Falk, Kristina** (2000) "Banktjänster i allt fler butiker" *Fri Köpenskap*, 20001110
- Geroski, Paul A.** (1999) "Early warnings of new rivals" *Sloan Management Review*, Spring 1999
- Hagel III, J. & Singer, Marc** (1999) "Unbundling the Corporation", *Harvard Business Review*, March-April 1999, p. 133-141.
- Hagel III, John & Hewlin, Todd** (1997) "Retail banking: caught in a web?" *McKinsey Quarterly*, 1997 Issue 2
- Hansson, Charlotte** (2001) "Nischbankerna vädrar morgonluft", *Dagens Industri*, 20010224
- Hax, Arnaldo C. & Wilde II, Dean L.** (1999) "The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World", *Sloan Management Review*, winter 1999, p. 11-28
- Hitt, M. A., Keats, B. W. & DeMarie, S. M.** (1998) "Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4 1998, p. 22-42
- Holmberg, Martin** (2001) "Enklare banktjänster på posten" *Göteborgsposten ekonomi*, 20010401
- Jacobsson, Göran** (2001) "Folksams banktjänster klara om fyra veckor" *LO-Tidningen*, 20010323

Keltner, Brent & Finegold, David "Adding Value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firms", *Sloan Management Review*, Fall 1996

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (1999) "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy", *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 41-54 (a)

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee "Creating New Marketpace", *Harvard Business Review*, 1999 Vol. 77 Issue 1 (b)

Lindquist, Jörgen (2001) "SEB tar upp kampen med affärspressen" *Vision*, 20010301

Mols, N. P. (1999) "The Internet and the banks' strategic distribution channel decision" *International Journal of Bank Marketing*, 19990617, p. 295-300

Nellis; McCaffery; Hutchinson (2000) "Strategic challenges for the European banking industry in the new millenium", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 Issue 2/3 2000

Ollevik, Nils-Olof (2001) "Nischbankerna får Collert att se rött", *Svenska dagbladet ekonomi*, 20010224

Olsson, Anders (2001) "Länsförsäkringar vill bli storbank" *Finanstidningen*, 20010405

Olsson, Dan (2001) "Allt fler väljer Internetbank", *Dagens Nyheter ekonomi*, 20010114

Olsson, Hélone (2000) "Oligopol gynnsamt för bankvinster" *Finanstidningen*, 20001229

Porter, Michael E. (2001) "Strategy and the Internet" *Harvard Business Review*, Mar2001

Porter, Michel E. (1996) "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Nov/Dec96, Vol. 74 Issue 6

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkatram (2000) "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, January-February 2000, p. 79-87

Quinn, Lawrence Richter (2001) "Banks find supermarketbranches a mixed bag", *American banker*, 20010312 Vol. 166 Issue 48

Sawhney, Mohanbir & Parikh, Deval (2001) "Where value lives in a networked world" *Harvard Business Review*, January 2001, p. 79-86

Semrod, T. Joseph (2001) "The Impact of Mergers of Banking and Insurance", *Vital Speeches of the Day*, April 2001, Vol. 137 Issue 12

Senge, Peter M. & Carstedt, Goran (2001) "Innovating our way to the Next Industrial Revolution" *Sloan Management Review*, Winter 2001

Sundewall, Caroline (2001) "Bankvinsterna sticker i ögonen" *Finanstidningen*, 20010222

Sunesson, Björn (2000) "Är din bank dyrast?" *Svenska Dagbladet ekonomi*, 20001111

Svedbom, Anna (2001) "Svenska banker inte längre bäst på Internet", *Dagens Industri*, 20010301

Tapscott, Don (1997) "Strategy in the new economy" *Strategy & Leadership*, November/December 1997 Vol. 25 Issue 6

Veliyath, Rajaram & Fitzgerald, Elizabeth (2000) "Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantages with Implications for Firm Competitiveness" *Competitiveness Review*, 2000, Vol. 10 Issue 1, p.56

Venkatraman, N., Henderson, J.C. (1998) "Real strategies for Virtual Organizing", *Sloan Management Review*, Vol. 40 No 1, p. 33-48

Werbach, Kevin (2000) "Syndication: the emerging model for Business in the Internet Era", *Harvard Business Review*, May-June 2000, p. 85-93

Elektroniska källor:

www.foreningssparbanken.se

Opublicerade källor

Nordea, 2000, *Årsredovisning*

SEB, 2000, *Årsredovisning*

Publicerade källor

Alvesson Mats & Sköldberg Kaj, (1994), *Tolkning och reflektion*", Studentlitteratur Lund

Day, George S, (1984), *Strategic Market Planning The pursuit of Competitive Advantage*, West publishing Co. Minnesota.

Grant, Robert M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc, Massachusetts

Jovanovic, Boyan & MacDonald, Glenn M. (1993) *The Life-cycle of a Competitive Industry*, National Bureau of Economic Research, Cambridge

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.

Lübcke, (1988) *Filosoflexikonet*, Bokförlaget Forum AB Stockholm

Patel, Runa & Davidsson, Bo, (1998) *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur Lund

Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press, A division of Macmillan Inc., New York

Porter, Michael E. (1990) *Competitive Advantages of Nations*, The Free Press, A division of Macmillan Inc., New York

Svenning, Conny (1997) *Metodboken*, Lorenz förlag