

Framtidens Aktiehandel

Strategier för virtuella marknadsplatser

Michael Svärd
Michel Tränefors

© 2001 Michael Svärd, Michel Tränefors

Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Institutionen för produktionsekonomi, Lunds Tekniska Högskola

Examensarbete nr 46/2001
ISSN 1404-1286
ISRN LUTVDG/TVTM—01/5046--/SE

KFS i Lund AB
Lund 2001
Printed in Sweden

Förord

När den här studien startade började vi med högt ställda förväntningar eftersom vi i vår målsättning har velat fokusera på att skapa en väl fungerande modell för hur man ska kunna attrahera marknadsaktörerna. Förväntningarna har inte bara varit på själva arbetet i sig utan även på de handledare och det värd företag som vi lyckades få tag i och som vår studie har anknytning till. Vi kan väl kort och gott säga att även om vi kört in i väggen många gånger så har vi ändå inte gett upp utan tagit nya tag och fortsatt. Våra arbetsinsatser kan liknas vid en berg- och dalbana vilket medfört att vi alltid har kunnat stötta varandra när någon av oss har känt sig mindre motiverad eftersom våra bästa och sämsta stunder lyckligtvis har varit skilda från varandra. På det hela taget är vi mycket nöjda med vårt arbete och de ställda förväntningarna har infriats.

Många var frågande till vårt ämnesval och om vi inte tog oss vatten över huvudet. Ser man till den bakgrunden som vi har är ämnet kanske inte direkt tillämpligt men vi tror att det är väl lämpat inom inriktningen Technology Management. I dagens samhälle där tempot ökar och där man som professionell yrkesutövare ska kunna allt mer inte bara inom sitt område utan även besitta förmågan att odla sina kunskaper inom en rad andra kompetenser. Vi tror dessutom att genom den annorlunda bakgrunden som vi har så är vi inte lika låsta vid gällande normer och tankesätt utan har möjlighet att komma med helt nya och kreativa lösningar på de problem som vi ska försöka belysa i vår studie. Dessutom blir resultatet av vår studie inte sämre av det genuina intresset för aktiemarknaden som vi har odlat under studietiden.

I vårt förord vill vi också passa på och rikta vårt stora tack till våra handledare Niclas Andrén och Carl-Johan Asplund vid Lunds Tekniska Högskola samt Jonas Kullgren på NGM för den hjälp och inspiration som vi har erhållit samtidigt som de har kunnat vara pådrivande i stunder där vi har varit modlösa och känt det som om vi har stått inför oöverstigliga hinder. Vi vill främst tacka Niclas utan vars hjälp vi vid ett flertal gånger inte hade kunnat gå vidare på det sätt som vi gjorde. Det var inte det att han kom med direkta förslag eller lösningar utan snarare var det resonemangen som fördes som ledde fram till att vi började tänka i nya banor.

Får att återknyta till de inledande orden kan vi avslutningsvis säga att de ställda förväntningarna uppfylldes till stora delar. Arbetet har varit stimulerande och vi har haft roligt under den tid som varit. Vi har inte bara lyckats med att skapa det ramverk vi föresatte oss innan studiens början utan vi har även lärt oss en hel del på vägen fram. Då tiden varit knapp har vi dock inte hunnit riktigt ända fram utan överläter därför verifieringen av våra teorier till framtida forskning.

Lund 2001-04-22

Michael Svärd & Michel Tränefors

Sammanfattning

- Titel:** **Framtidens Aktiehandel**
- Strategier för virtuella marknadsplatser
- Författare:** Michael Svärd
Michel Tränefors
- Handledare:** **Jonas Kullgren**, NGM, är verksam som informationsansvarig på NGM. Han har erfarenhet av den finansiella marknaden, men har huvudsakligen inriktning mot finansiella informationstjänster.
- Carl-Johan Asplund**, är verksam som lektor vid avdelningen för Produktionsekonomi vid Lunds Tekniska Högskola. Han har en bred erfarenhet rörande strategifrågor från såväl näringslivet som den akademiska världen.
- Niclas Andréén**, är verksam som Ekonomie Doktor vid Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet. Hans kärnkompetens ligger inom det makroekonomiska området. Hans avhandling behandlar bland annat inflation, räntor och växelkursers inverkan på företags marknadsvärden.
- Problemställning:** Avregleringen av den finansiella marknaden har skapat förutsättningar för alternativa marknadsplatser. Företag kan i dag välja att notera sig på icke traditionella börser som inte är knutna till en fysisk handelsplats. För att skapa förtroende och långsiktighet för dessa virtuella marknadsplatser krävs det att vikt läggs vid relationen till kunderna. En del i detta är att ta hänsyn till de faktorer som potentiella kunder värderar i valet av marknadsplats. I dag väljer företag att notera sig på O-listan före någon av NGMs listor och väljer man NGMs lista är det enbart för att kraven där har varit lägre. Innebörden av detta är att företagen ser NGM enbart som en temporär lista innan de tar steget upp till O-listan. I vår studie ska vi försöka åskådliggöra problemet med hur de alternativa marknadsplatserna ska tillgodose kraven från gamla företag och samtidigt attrahera nya bolag och därmed nya investerare.
- Syfte:** Vårt primära syfte med detta examensarbete är att presentera en teoretisk modell och ett ramverk som belyser viktiga faktorer att ta hänsyn till vid utformningen av de svenska marknadsplatsernas strategi. Dessutom avser vi att applicera det ramverk vi utvecklat på NGM för att på så sätt analysera hur väl de är anpassade till de förutsättningar som råder på finansmarknaden och därmed ge förslag på en handlingsplan.

Metod: Inledningsvis har vi för att skapa vår modell studerat teorier från ett flertal olika områden. Som exempel kan vi nämna Porters konkurrentanalys och Barneys resursbaserades synsätt. Vi har även använt oss av D’Avenis teorier om hyperkonkurrens. När den teoretiska grunden väl var lagd har vi koncentrerat oss på den empiriska delen av arbetet vilket inneburit kvalitativa intervjuer med de olika aktörerna på marknaden såsom noterade företag, kommissionärer och marknadsplatser. Slutligen har vi med utgångspunkt från både den teoretiska och empiriska delen av vårt arbete analyserat materialet och därifrån skapat en modell över vilka faktorer som inverkar på konkurrensen mellan de olika marknadsplatserna.

Slutsats: För att anpassa vår modell till rådande omständigheter på den finansiella marknaden väljer vi att kombinera det resursbaserade synsättet enligt Barney med D’Avenis hyperkonkurrens. D’Avenis modell har bidragit till att identifiera de drivkrafter som ligger bakom en allt mer dynamisk och konkurrensintensiv marknad. Genom att kombinera det resursbaserade synsättet med hyperkonkurrens påvisar vi vad Teece, Pizano och Shuen beskriver som dynamiska kapabiliteter. Kombinationen av dessa två synsätt leder till en djupare beskrivning av de interna såväl som externa faktorer företag behöver analysera inför valet och utvecklingen av framtida strategier. De externa faktorer vi funnit vara avgörande för marknadsplatsernas strategi är kundkrav, politiska utspel, teknologiska genombrott och allmänhetens inställning medan de dynamiska kapabiliteterna är medvetenhet, flexibilitet, teknisk kompetens och kundanpassning.

Den brist vi ser i D’Avenis resonemang är att han inte tar hänsyn till de relationer som blir allt viktigare vid utvecklingen av avancerade tekniska system. Han menar att företag inte ska utnyttja det strategiska försprång ett företag har utan ska införa marknadsstörningar oavsett marknadsförutsättningarna. Vi anser att företagen måste utnyttja den temporära fördelen som uppkommer och dessutom större vikt vid att skapa förtroende och långsiktiga relationer till de viktigaste aktörerna på marknaden.

Vi har kommit fram till den slutsatsen att företag, för att över huvudtaget kunna hantera den komplexitet som redan nu drabbat många marknader, måste skapa medvetenhet och vilja till förändring. En beredskap inför kommande förändring innebär ett aktivt sökande efter alternativa positioner och därmed ett proaktivt förhållningssätt.

Nyckelord: Marknadsplatser, aktiemarknad, konkurrensfördelar, strategi och teknologiskiften.

Summary

The purpose of this master thesis is to identify different criteria on how Stock Exchanges compete in the Swedish financial market. The report illuminates both economic and technological factors crucial to young and innovative high-tech companies selecting a list of quotation when entering the stock market. The work has resulted in a framework that helps marketplaces develop different capabilities and competencies to facilitate the handling of future technological leaps in high turbulent markets. In our study we illustrate the problem of satisfying both companies already listed as well as potential customers and new investors.

Today the technological systems become more and more a requirement for marketplaces trading in stocks. This chase for new technologies puts the marketplaces in the technological frontline and at the same time exposes them to different types of risks. An increasing degree of alliances is a result of this and the purpose is to reduce the risk of mismatching ventures. Our work will answer the question of how well the strategies of different marketplaces are adapted to the new conditions associated with fast shifts in technology.

To adapt our model and our framework to the current market situation we choose to combine the resource based view according to Barney with the hyper competition concept of D'Aveni. By combining the resource based view with the approach of hyper competition we hope to prove what Teece, Pizano and Shuen describes as dynamic capabilities. Our purpose with the model is to describe what characteristics control the financial market. The combination of these two approaches will also contribute to a more comprehensive description of internal as well as external factors companies preferably should analyze before choosing a strategy. D'Aveni's reasoning around terms as speed, surprise and signalling is essential to our framework in developing future strategies for marketplaces.

One of the factors that determine a company's possibilities to make profit is its external surroundings. We have found four different factors that have effect on the strategic choices of the marketplaces. Those factors are customer demands, political actions, technological breakthroughs and the public opinion. Our framework is built on four different areas we find necessary to illuminate when companies design their strategy. During the strategic development companies should not disregard any of these areas since the balance in the model is displaced. The different areas constitute each other's prerequisites. The four dynamic capabilities we see as critical to success in the financial market of today are consciousness, flexibility, technological competence and customer adaptation.

Our conclusion is that companies, to survive today's intense and complex environment, have to create awareness and a willingness to adapt. A readiness to future changes means an active search of new positions and thereby a proactive way of thinking.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND TILL EXAMENSARBETET	1
1.2	UPPDRAGET	3
1.3	PROBLEMDISKUSSION	3
1.4	SYFTE	4
1.5	AVGRÄNSNINGAR	5
1.6	MÅLGRUPP	5
1.7	UPPSATSENS DISPOSITION	5
1.8	DEFINITIONER	8
1.9	FÖRKORTNINGAR	9
2	METOD	11
2.1	ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	11
2.2	VÅR REFERENSRAM	11
2.3	VETENSKAPLIG UTGÅNGSPUNKT	12
2.3.1	<i>POSITIVISM</i>	12
2.3.2	<i>HERMENEUTIKEN</i>	12
2.3.3	<i>TOLKNING - ANALYS</i>	12
2.4	METODISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	13
2.4.1	<i>INDUKTIV ANSATS</i>	13
2.4.2	<i>DEDUKTIV ANSATS</i>	13
2.4.3	<i>ABDUKTIV ANSATS</i>	13
2.5	KUNSKAP	14
2.5.1	<i>TOLKANDE TRADITION</i>	14
2.5.2	<i>TRE TOLKANDE SYNSÄTT</i>	14
2.5.3	<i>FUNKTIONALISTISK TRADITION</i>	15
2.6	EMPIRISKA ANGREPPSSÄTT	16
2.6.1	<i>KVANTITATIV METOD</i>	16
2.6.2	<i>KVALITATIV METOD</i>	16
2.7	TILLFÖRLITLIGHET	16
2.8	VÅR STUDIE	17
2.8.1	<i>METODISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT</i>	17
2.8.2	<i>EMPIRISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT</i>	19
2.8.3	<i>INSAMLING AV MATERIAL</i>	23
2.9	KÄLLKRITIK	24

3	SKAPANDET AV EN TEORETISK REFERENSRAM	31
3.1	INTRODUKTION TILL STRATEGI	31
3.1.1	<i>AFFÄRSSTRATEGINS FRAMVÄXT</i>	33
3.1.2	<i>STRATEGIFORMULERING</i>	34
3.2	STRATEGISK PLANERING	35
3.3	SPECIFIKA FÖRFATTARES SYN PÅ AFFÄRSSTRATEGI	38
3.3.1	<i>PORTER - INDUSTRIAL ORGANISATION</i>	38
3.3.2	<i>BARNEY - DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET</i>	48
3.3.3	<i>D'AVENI - HYPERKONKURRENS</i>	54
3.4	EFFEKTIVT FÖRÄNDRINGSARBETE	62
4	PRESENTATION AV MARKNADSPLATSERNA	71
4.1	HISTORISK BAKGRUND TILL AKTIEHANDELN	72
4.2	BEHOV AV ALTERNATIVA MARKNADSPLATSER	75
4.3	STOCKHOLMSBÖRSEN	77
4.3.1	<i>STOCKHOLMSBÖRSEN AFFÄRSIDÉ & HUVUDUPPGIFTER</i>	77
4.3.2	<i>ERBJUDANDEN</i>	78
4.3.3	<i>NOTERINGSKRAV</i>	79
4.3.4	<i>NOTERINGSPROCESSEN</i>	81
4.3.5	<i>INTÄKTSKÄLLOR</i>	81
4.3.6	<i>SANKTIONER</i>	81
4.4	NORDIC GROWTH MARKET	82
4.4.1	<i>NGMS AFFÄRSIDÉ & HUVUDUPPGIFTER</i>	82
4.4.2	<i>ERBJUDANDEN</i>	82
4.4.3	<i>NOTERINGSKRAV</i>	83
4.4.4	<i>NOTERINGSPROCESSEN</i>	84
4.4.5	<i>INTÄKTSKÄLLOR</i>	84
4.5	AKTIETORGET	85
4.5.1	<i>AKTIETORGETS AFFÄRSIDÉ & HUVUDUPPGIFTER</i>	85
4.5.2	<i>VAD AKTIETORGET ERBJUDER FÖRETAG</i>	85
4.5.3	<i>NOTERINGSKRAV</i>	86
4.5.4	<i>NOTERINGSPROCESSEN</i>	86
4.5.5	<i>INTÄKTSKÄLLOR</i>	87
4.6	NYA MARKNADEN	87
4.6.1	<i>NYA MARKNADENS AFFÄRSIDÉ</i>	87
4.6.2	<i>ERBJUDANDEN</i>	87
4.6.3	<i>NOTERINGSKRAV</i>	88
4.6.4	<i>NOTERINGSPROCESSEN</i>	88
4.6.5	<i>INTÄKTSKÄLLOR</i>	88

5	AKTÖRER PÅ MARKNADEN	89
5.1	VARFÖR VÄLJER VI ATT BESKRIVA AKTÖRERNA	89
5.1.1	<i>INDELNING AV AKTÖRERNA EFTER DERAS HANDLINGSMÖNSTER</i>	90
5.2	VILKA GRUPPER AV AKTÖRER FINNS DET	91
5.2.1	<i>POLITISKT STYRDA GRUPPER</i>	91
5.2.2	<i>EKONOMISKA GRUPPER</i>	92
5.2.3	<i>SAMHÄLLSSOCIALA GRUPPER</i>	95
5.3	EN INTRESSENTMODELL TAR FORM	96
5.3.1	<i>ÄGARE</i>	97
5.3.2	<i>KUNDER</i>	97
5.3.3	<i>LEVERANTÖRER</i>	98
5.3.4	<i>KONKURRENTER</i>	98
5.3.5	<i>OPINIONSILDARE</i>	98
5.3.6	<i>STAT OCH KOMMUN</i>	98
5.3.7	<i>FORMELLA KOPPLINGAR MELLAN MARKNADSPLOTS OCH AKTÖRER</i>	99
5.4	DEN EFFEKTIVA MARKNADSPLOTSEN	100
5.5	IDENTIFIERING AV MÖJLIGA INTRESSEKONFLIKTER	101
5.5.1	<i>INTRESSEKONFLIKTER SOM BERÖR NGM</i>	103
5.6	STYRKEFÖRHÅLLANDE - FÖRMÅGAN ATT PÅVERKA	106
6	SKAPANDET AV VÅR MODELL	119
6.1	BAKGRUND	119
6.2	ANALYS AV MARKNADSTURBULENSEN	120
6.2.1	<i>ANPASSNING TILL FÖRUTSÄTTNINGARNA PÅ FINANSMARKNADEN</i>	122
6.3	EN MODELL TAR FORM	123
6.4	ETT RAMVERK FÖR ATT KOMBINERA INTERNA FÖRMÅGOR MED EXTERNNA MARKNADSAKTÖRER	126
6.4.1	<i>EXTERNNA MARKNADSAKTÖRER</i>	129
6.4.2	<i>FYRA DYNAMISKA FÖRMÅGOR</i>	131
6.5	UTVECKLING AV RAMVERKETS OMRÅDEN	136
6.6	IMPLEMENTERING	142
6.6.1	<i>SKAPANDET AV MEDVETENHET</i>	142
6.6.2	<i>GENERERANDET AV HANDLINGSKRAFT</i>	143
6.6.3	<i>GENOMFÖRANDET AV FÖRÄNDRING</i>	143
6.6.4	<i>FÖRANKRING AV NYA RUTINER</i>	143
6.6.5	<i>SAMMANFATTANDE KOMMENTAR</i>	143

7	APPLICERING AV VÅR MODELL PÅ NGM	145
7.1	VÅRA REFLEKTIONER ÖVER NGMS DELSTRATEGIER	146
7.2	HUR HANTERAR NGM DE STRATEGISKA VALEN UTIFRÅN VÅRT RAMVERK	149
7.2.1	<i>MEDVETENHET</i>	149
7.2.2	<i>FLEXIBILITET</i>	150
7.2.3	<i>TEKNISK KOMPETENS</i>	151
7.2.4	<i>KUNDANPASSNING</i>	152
7.3	HANDLINGSPLAN FÖR NGM	152
7.3.1	<i>MEDVETENHET</i>	153
7.3.2	<i>FLEXIBILITET</i>	154
7.3.3	<i>TEKNISK KOMPETENS</i>	154
7.3.4	<i>KUNDANPASSNING</i>	155
7.3.5	<i>UTHÅLLIGHET</i>	156
7.4	SAMMANFATTNING	156
8	AVSLUTANDE KOMMENTARER	159
8.1	SLUTSATSER	159
8.2	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	160
9	KÄLLFÖRTECKNING	165
9.1	PUBLICERADE KÄLLOR	165
9.2	MUNTLIGA KÄLLOR	169
9.3	ELEKTRONISKA KÄLLOR	169
9.4	FIGURFÖRTECKNING	171
9.5	TABELLFÖRTECKNING	171
	BILAGOR	173

Del I

Del I

I del ett kommer vi att närmare beskriva den teoretiska ansats vi väljer att ta samt vilken vår utgångspunkt är inför det kommande arbetet.

Innehåller

Kapitel 1 - Inledning

I det inledande kapitlet väljer vi att beskriva bakgrunden till arbetet samt även föra en problemdiskussion med tillhörande syfte och avgränsningar.

Kapitel 2 - Metod

I det andra kapitlet beskriver vi först vår vetenskapliga utgångspunkt för att därefter kunna anta ett metodiskt förhållningssätt. Slutligen beskriver vi vårt empiriska angreppssätt.

1

Inledning

I det här inledande kapitlet kommer vi att kort beskriva bakgrunden till arbetet, varför vi har valt just det här ämnet samt föra en problemdiskussion där vi tar upp de huvudsakliga frågor vi ämnar besvara i vår studie. Slutligen tar vi även upp de avgränsningar vi medvetet har valt att göra samt till vilken målgrupp arbetet riktar sig.

1.1 Bakgrund till examensarbetet

Traditionen med en handelsplats som börserna är djupt rotad då den har en lång traditionell bakgrund. Även om Stockholms fondbörs grundades 1863 så har det funnits marknadsplatser långt tidigare. Dessa har alltid varit belägna till vissa speciella fasta platser under vissa gällande regler. Reglerna har syftat till att eliminera eventuellt förekommande risker för de inblandade parterna. Riskhanteringen är något som blev än viktigare vid handel med värdepapper eftersom värdet representerades av ett fiktivt värde och inte längre av någon fysisk produkt.

Idag är företag fortfarande knutna till en viss regional marknadsplats även om vissa större multinationella företag väljer att notera sin aktie på andra utländska börser. I och med den ökade globaliseringen och tillgången till nya teknologier behöver så inte vara fallet. Även mindre tillväxtbolag kan idag notera sig internationellt med teknikens hjälp. Från att ha gått från telefonhandel där kommissionärerna ringde in för handeln finns det nu möjlighet att utnyttja virtuella marknadsplatser för en notering vars upptagningsområde ej är geografiskt begränsat. De senaste årens utveckling med ekonomisk tillväxt bland företagen samtidigt med en avreglerad finansiell marknad har resulterat i framväxten av nationella alternativa börser knutna till en speciell typ av företag, exempelvis tillväxtbolag. Det här är en trend som inte bara skett i Sverige utan har även har förekommit i de flesta Europeiska länder. Som inom många andra områden har fenomenet sitt ursprung i USA där Nasdaq är det mest kända exemplet.

Dock har informationsteknologin ännu inte resulterat i något större samarbete börserna mellan utan de har fortfarande sina respektive länders företag och

investerare som upptagningsområde. En möjlig förklaring till detta fenomen kan vara den institutionalisering som har rått på den finansiella marknaden men som möjligen är på väg att luckras upp i och med den ökade globalisering inom en rad andra områden.

Den ökade geografiska spridningen och det ökade informationsflödet har medfört att de finansiella riskerna ökar. Den geografiska spridningen ökar risken pga att köparen inte känner till de rådande marknadsförutsättningar lika väl som de som råder på hemmamarknaden. Det kan gälla allt från företagsspecifika frågor till frågor som rör nationell politik och ekonomi. Den ökade tillgången till information kan dessutom ses som ett tvådelat fenomen. Samtidigt som informationen distribueras på ett snabbare och säkrare sätt än vad som tidigare varit möjligt medför den ökade mängden information också en risk i och med att beslutstagaren kan bli översvämmad med information och därmed får svårt att urskilja relevant beslutsmaterial.

Den här företeelsen med det ökade informationsflödet ser vi som en effekt av den ökade datamognaden i samhället. Redan 1984 startade NGM eller dåvarande SBI en lista som svar på det ökade behovet av riskkapital hos tillväxtbolagen. För att få tillgång till marknadens kapital skapades en inofficiell lista för onoterade bolag. Det vill säga bolag som inte var noterade på Stockholms fondbörs. Den höga risken förknippad med investeringar i tillväxtbolag uppvägdes med hjälp av ett ökat informationsutbud. Detta var den ursprungliga affärsidén hos SBI, Stockholms börsinformation. Information, i synnerhet realtidsinformationen, blev då ett sätt att tjäna pengar. Realtidsinformationen ger ett försprång gentemot de som får tidsfördröjd information. Det vi ser idag är att man går mot ökad interaktivitet där man i realtid kan erhålla marknadsinformation för att direkt därefter lägga in köp/säljorder genom mobilt Internet.

Marknadsplatsens roll idag är alltså att tillhandahålla den infrastruktur som krävs för aktiehandel samt att övervaka de finansiella transaktionerna. Själva transaktionerna genomförs av medlemmar, sk "market makers" eller fondkommissionärer. De många Internetmäklare som dykt upp den senaste tiden utnyttjar den enskilda handelsplatsens infrastruktur så att kundens köp och säljorder automatiskt överförs till det elektroniska handelssystemet.

Som synes har det skett en kraftig utveckling av de tekniska systemen och utvecklingen går i allt snabbare takt. De tekniska lösningarna som växer fram ses alltmer som självklara då kunderna förutsätter att systemen är tillgängliga. För att stå sig väl i konkurrensen måste man alltså erbjuda dessa till sina kunder även om det medför att kostnaderna för införandet av de tekniska lösningarna överstiger de direkta intäkterna. OM-gruppens handelssystem kan ses som ett undantag då detta har lyckats bli självfinansierande i den meningen att det genererar intäkter som överstiger utvecklingskostnaderna för nya funktioner. Kostnadsökning som uppstår på grund av utvecklingskostnaderna får inte drabba kunden i form av högre avgifter då han/hon i

så fall väljer att behålla de gamla rutinerna.¹ På längre sikt kommer det att vara en nödvändighet att kontinuerligt erbjuda kunderna nya tekniska lösningar då efterfrågan är stor. De tekniska systemen blir då ett sätt för marknadsplatserna att attrahera och knyta till sig nya och yngre kunder inte bara genom det rena teknikintresset utan att det dessutom leder till att kostnaderna för varje transaktion minskar, ökad bekvämlighet för brukaren samt ökade valmöjligheter.²

Det här är inte bara något som är relaterat till aktiemarknaden utan gäller mer generellt, som exempel kan vi nämna Docommo i Japan som de senaste åren lanserat nya tjänster kontinuerligt vilket medfört en allt högre marknadsandel av mobiltelefonabonnenter.³ Syftet med att kontinuerligt lansera nya tekniska tjänster kan snarare hänföras till en snabb penetration av marknaden för att skaffa sig marknadsandelar.

Med det försprång som följer av att ligga i teknikens framkant uppkommer olika risker. Den främsta risken för företag är valet av en teknologi som inte blir en standard vare sig i industrin eller på marknaden. Betydande kostnader uppkommer vid utvecklingen av de tekniska systemen vilket kan resultera i katastrofala följder vid valet av fel standard. Detta har medfört en ökad grad av allianser där samarbete inleds för utvecklingen av gemensamma projekt vilket minskar risken av felsatsningar. Själva valet av allianspartner är ett strategiskt beslut som inte får underskattas. NGM har deklarerat att de avser att ligga i teknikens framkant. På grund av sin svaga ekonomiska ställning har de därför inlett ett samarbete med Univits vid utvecklandet av sitt elektroniska handelssystem Tellus. Univits kan i det här fallet ses mer som en allianspartner än en renodlad systemleverantör då betalningen för systemet är en andel av NGMs aktiekapital samt även del av varje transaktionsavgift.

1.2 Uppdraget

Den starka turbulensen som råder på de olika marknadsplatserna och den allt snabbare förändringstakten har gjort att vi efter en diskussion med NGM har fått i uppdrag att undersöka hur de ska utveckla sin strategi för att attrahera fler tillväxtbolag på en nordisk marknad. Den senaste tidens händelser där bland annat METRO lämnade SBI-listan, (nu NGM Equity), för O-listan aktualiserar frågan ytterligare då NGM även måste utveckla sin befintliga strategi så att den även får företag som vuxit till sig att stanna kvar på deras lista.

1.3 Problemdiskussion

Själva fenomenet med en handelsplats för värdepapper är i sig inte någon nyhet. Det som istället är intressant att notera är under vilka förutsättningar som handeln sker och som de senaste åren har förändrats på ett radikalt sätt tack vare nya teknologier.

¹ Maude David et al, Banking on the device, sid. 90

² Baghai Pooneh, The virtual reality of mortgages, 2000, sid. 67

³ Barnett Nick et al, M-Commerce: An operator's manual, sid. 169

Det vi ska försöka klargöra i vår uppsats är huruvida de strategier som marknadsplatser för handel med aktier tillämpar är anpassade för de nya förutsättningar som de snabba teknologiskiftena innebär.

De nya systemen har underlättat för företagen att skaffa riskkapital då tillgängligheten till aktiemarknaden förbättrats. Kanske är detta en av anledningarna till att det idag finns en uppsjö av tillväxtbolag som väntar på att notera sig på någon typ av handelsplats även om den senaste tidens recession medfört en lägre noteringstakt. Det är dessa tillväxtbolag som de olika handelsplatserna nu konkurrerar om. De intäkter som de olika marknadsplatserna har är knutna främst till hur hög omsättningen på handeln med noterade företag är. Denna transaktionsvinst utgör en andel av courtaget som kommissionärerna tar ut för varje avslutad transaktion. Vidare betalar man en medlemsavgift för att vara medlem på en marknadsplats och slutligen är försäljningen och spridningen av finansiell information en viktig intäktskälla. Detta får som följd effekt att marknadsplatsen erhåller en ökad fokusering i media och därmed högre status, vilket är en mycket viktig konkurrensfaktor på just aktiemarknaden. Inför framtiden gäller det alltså för de olika marknadsplatserna att notera så många av de nya tillväxtbolagen som möjligt för att skapa såväl transaktionsvinster som ökat anseende.

Beroende på var i utvecklingen av sitt företag man befinner sig finns det olika finansieringsformer att välja mellan. Som nystartat teknologidrivet företag inleder man oftast ett samarbete med något riskkapitalbolag eller Business Angels. Allteftersom företaget utvecklas krävs det mer kapital för att driva företaget och nya finansieringsformer blir aktuella. Då faller valet oftast på en alternativ marknadsplats då noteringskraven inte är lika omfattande som på O-listan. Efter ett par år då företaget har blivit mer etablerat flyttar företagen sedan över till O-listan. De alternativa marknadsplatserna ses alltså som någon form av mellanstation innan man tar "klivet upp".

Som det är idag börjar nya teknologidrivna företag oftast sin börskarriär på NGM-listan men efterhand som de har vuxit till sig väljer de att gå över och notera sig på OM-börsen. Vad är bakgrunden till detta? Varför har de en gång i tiden valt NGM och vilka är faktorerna för övergången? Huvudsyftet med en notering består främst av två delar. Nämligen ökad fokusering i massmedia och kanske den viktigaste av allt, att få in riskkapital till bolaget.

1.4 Syfte

Vårt primära syfte med detta examensarbete är att presentera en teoretisk modell och ett ramverk som belyser viktiga faktorer att ta hänsyn till vid utformningen av de svenska marknadsplatsernas strategi. Dessutom avser vi att applicera det ramverk vi utvecklat på NGM för att på så sätt analysera hur väl de är anpassade till de förutsättningar som råder på finansmarknaden.

1.5 Avgränsningar

För att fokusera vårt arbete har vi valt att endast studera handeln med noterade aktier och inte ta med handel med övriga värdepapper då vår tid har varit begränsad. Vi är även begränsade av det faktum att vi utför delar av studien åt NGM vilket innebär att vi inte kan gå lika djupt i våra studier av övriga marknadsplatser. Jämförelsen med andra marknadsplatser kommer främst att vara baserad på sekundärdata och tillförlitligheten kan därför ifrågasättas. Slutligen kommer vi inte att behandla de tekniska systemen på detaljnivå. Detta beroende på att vi saknar djupare kompetens inom området men också att det är en av NGMs främsta konkurrensfördelar.

1.6 Målgrupp

Den här rapporten riktar sig i första hand till NGM och utgör en referensram för hur de kan jobba i framtiden för att skapa en konkurrenskraftig marknadsplats. Vidare riktar vi oss till andra studenter som har strategi antingen som inriktning eller som intresse.

1.7 Uppsatsens disposition

Vi har valt följande disposition för vår uppsats vilket förtydligas i Figur I.

Kapitel 1 - Inledning

I det inledande kapitlet väljer vi att beskriva bakgrunden till arbetet samt även föra en problemdiskussion med tillhörande syfte och avgränsningar.

Kapitel 2 - Metod

I det andra kapitlet beskriver vi först vår vetenskapliga utgångspunkt för att därefter kunna anta ett metodiskt förhållningssätt. Slutligen beskriver vi vårt empiriska angreppssätt.

Kapitel 3 - Skapandet av en teoretisk referensram

I kapitel tre tar vi upp de relevanta teorier som vi behöver senare i kapitel sex för att skapa vår modell och utveckla det ramverk som ska hjälpa marknadsplatserna i framtagningen av nya strategier.

Kapitel 4 - Presentation av marknadsplatserna

I kapitel fyra väljer vi att kort ge en presentation av den historiska framväxten av börsen som fenomen för att därefter presentera de olika marknadsplatserna lite närmare och göra en jämförelse mellan dessa.

Kapitel 5 - Aktörer på marknaden

I kapitel fem beskriver vi de samband som råder på marknaden mellan de olika aktörerna. Detta samband finner vi vara ytterst intressanta för det fortsatta arbetet med att utveckla vår teoretiska modell.

Kapitel 6 - Skapandet av vår modell

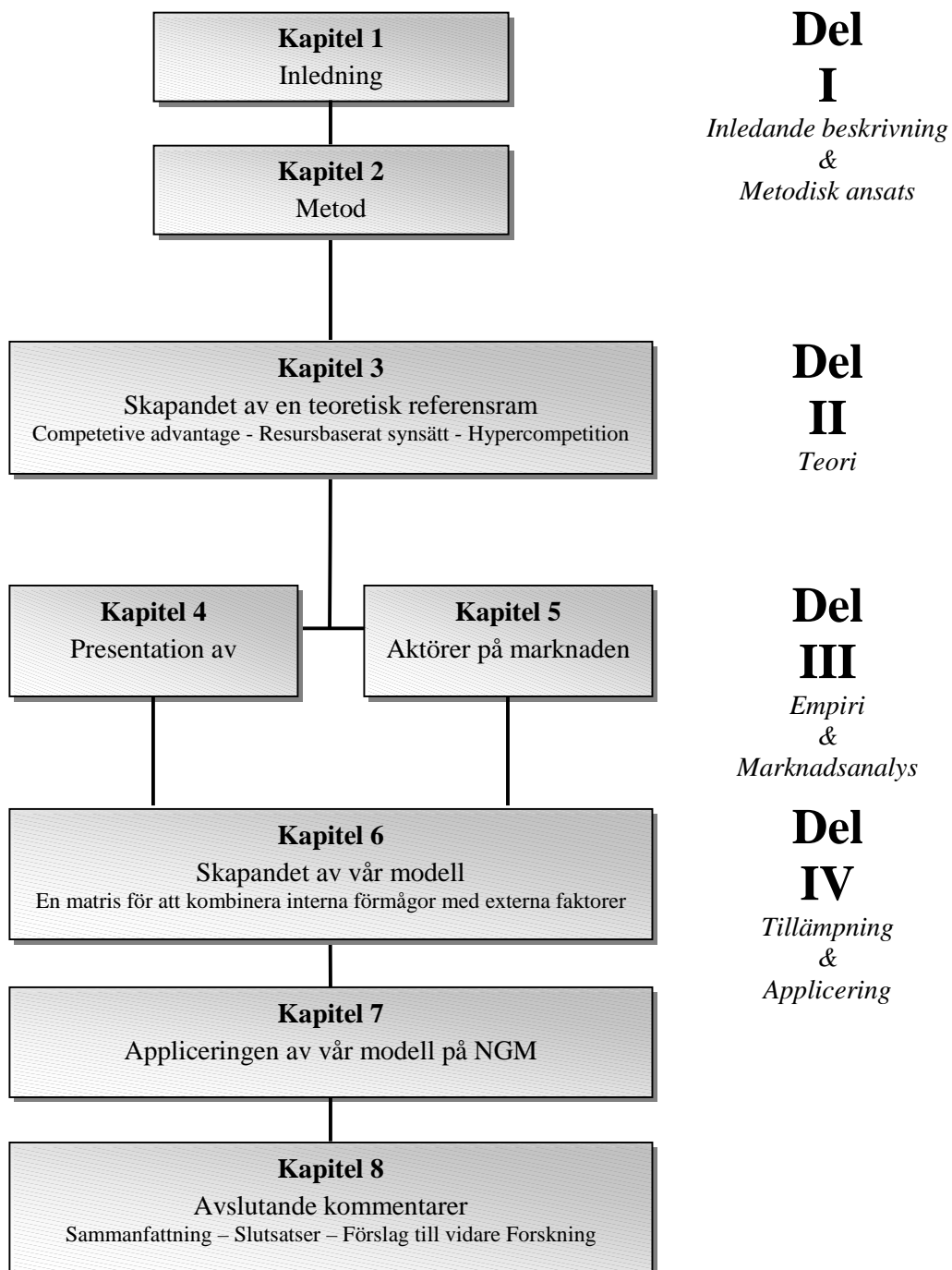
I det sjätte kapitlet beskriver vi närmare hur vi skapar vår modell och varför vi valde de kriterier som vi gjorde. Därefter avslutade vi kapitlet med att kort gå igenom hur de olika marknadsplatserna ska implementera de nya kraven i sin verksamhet.

Kapitel 7 - Appliceringen av vår modell på NGM

I det sjunde kapitlet beskriver vi hur vi applicerar vår modell på NGM och genom ramverket belyser vi ytterligare strategiska frågor NGM har att ta hänsyn till.

Kapitel 8 - Avslutande kommentarer

I kapitel åtta avslutar vi med att sammanfattningsvis pekar på faktorer som är av särskild vikt för marknadsplatser att ta hänsyn till för att lyckas i sina strävanden efter att bli en attraktiv marknadsplats. Vidare kommer vi att ge förslag på områden för vidare forskning.



Figur I - Uppsatsens disposition

1.8 Definitioner

Vi har valt att föra in följande definitioner, termer, uttryck och centrala begrepp i studien för att underlätta den fortsatta läsningen av rapporten för läsaren.

Clearingverksamhet	Det förfarande då emittenten står för transaktionsrisken.
Courtage	Den avgift emittenten tar för att genomföra en transaktion.
Due Dilligence	Ekonomisk och juridisk genomlysning av ett företag inför en notering där oftast Market Makern går igenom företaget så att det klarar de uppsatta noteringskraven.
Insiderförteckning	Förteckning över de personer som genom sin ställning inte får handla med aktier utan att anmäla detta till finansinspektionen. Dessa personer har information som inte är tillgänglig för den övriga marknaden och vilken därmed kan leda till onormal kurspåverkan.
Konsument	Handlaren själv, det vill säga personen eller företaget som säljer eller köper aktier.
Likviditet	En likvid aktie innebär att det sker en regelbunden handel. Denna omsättning leder till ett jämviktspris.
Market Maker	Den aktör som ställer kursen för de värdepapper marknadsplatsen erbjuder. Oftast en fondhandlare som köper och säljer värdepapper på kommission. Market Maker som term kan även användas för den aktör som genomför Due Dilligence inför ett bolags notering.
Marknadsplats	Elektronisk eller fysisk plats där förmedling av värdepapper, råvaror eller energi sker mot erhållande av transaktionsintäkter för företaget som driver marknadsplatsen.
Medlemmar	De olika finansinstitut som har tillstånd att använda sig av en marknadsplats handelssystem. Banker, fondkommissionärer och elektroniska handelsplatser är exempel på sådana.

Noteringsprocessen	Den process som ett företag genomgår från det att avtal om notering sluts till dess att företaget faktiskt noteras. Beroende på vilken marknadsplats och lista företaget väljer att notera sig på är processen olika omfattande både till tid, resurser och krav.
Prospekt	Det förslag ett företag skriver i samband med nymotering eller nyemission. Förslaget innehåller bland annat ny aktiefördelning, introduktions- eller nyemissionkurs samt annan information som kan vara av intresse för en potentiell investerare.
Spread	Den skillnad som uppstår i aktiekursen mellan hur mycket köparen är villig att betala och säljarens pris. Denna skillnad beror främst på olika uppfattning hos köpare och säljare om varans värde till följd av bristen på information.

1.9 Förkortningar

AT	Aktietorget
GICS	Global Industry Classification Standard
MM	Market Maker
NBK	Näringslivets Börskommitté
NGM	Nordic Growth Market
NM	Nya Marknaden
NOREX	Nordic Exchange
OM	Options Marknaden
PRV	Patent och registreringsverket
SBI	Stockholms Börsinformation
VPC	Värdepapperscentralen
VPX	Är en fiktiv förkortning som inte står för något.

2

Metod

I det här kapitlet redogör vi för vilken ansats vi har antagit i vår studie med utgångspunkt från olika vetenskapliga forskningssynsätt. Detta har sedan legat till grund för hur det fortsatta arbetet har bedrivits både vad gäller våra undersökningar men även den fortsatta analysen av både teori och empiri. Vidare för vi en diskussion om hur vi säkerställer tillförlitligheten i vår studie.

2.1 Övergripande angreppssätt

Det huvudsakliga tillvägagångssättet i vårt arbete bygger på en kombination av både empiriska studier och studier av redan befintliga teorier inom området. Den strukturomvandling som har skett inom området sedan ett par år tillbaka har medfört att det finns en hel del material avseende marknadsplatser. Det vi ser idag är en ökad grad av konsolidering av marknadsplatserna och att de strategiska allianserna har tilltagit. För att fånga hur flexibla marknadsplatserna är till dagens snabba förändringstakt har vi valt att intervjua medlemmar och företag knutna till NGM för att på så sätt kunna göra en jämförelse mellan NGMs marknadsstrategi och idag gällande strategier för hur tillväxtbolag kan attraheras. Utifrån denna jämförelse ska vi sedan syntetisera en egen modell med tillhörande ramverk.

2.2 Vår referensram

För att läsaren av vårt arbete ska förstå och kunna tillgodogöra sig de resonemang som vi framför i slutet av vår rapport är det viktigt att han förstår vår referensram. Genom denna kan läsaren identifiera sig med hur vi har planerat och lagt upp arbetet samt vårt sätt att angripa problemen. I referensramen ingår förutom rena teorikunskaper bland annat normer, fördomar, handlingsregler och värderingar.

I våra högskolestudier har vi läst kurser inom ämnesområdet Technology Management. De kurser som ingår i utbildningen har till stora delar behandlat strategifrågor, management, projektledning och produktutveckling. Just

strategifrågorna kommer därför att bli dominerande i vårt fortsatta arbete. Dessutom har vi en bakgrund inom Kemiteknik och Fastighetsekonomi.

Vår referensram har dessutom vidgats under arbetets gång då vi regelbundet kommit i kontakt med de olika aktörerna på den finansiella marknaden. Det rör sig inte bara om företrädare för olika marknadsplatser utan även om fondkommissionärer, institutioner och företag. För att vidga och komplettera våra kunskaper har vi dessutom läst en hel del material inom området runt marknadsplatser.

De senaste årens konjunkturuppgång med ökad tillväxt och minskad arbetslöshet i kombination med svenska folkets val av premiepension har lett till ett ökat intresse i samhället för aktiemarknaden. Även vi har påverkats av det ökade intresset i samhället kring aktiemarknaden och detta måste därför ses som en personlig del i vår referensram.

2.3 Vetenskaplig utgångspunkt

Det finns två övergripande synsätt⁴ att utgå ifrån då det gäller vetenskaplig forskning, *positivism* och *hermeneutik*.

2.3.1 Positivism

Genom en positivistisk ansats antar man ett objektivt förhållningssätt till verkligheten. Positivism härstammar från latinets *positum* och betyder att något är fastställt eller fastlagt. I vårt fall menar vi vanligtvis fakta eller data. Tillvägagångssättet vid arbetet bygger till stora delar på insamling av befintlig fakta och data för att därefter systematisera dessa. Det huvudsakliga arbetssättet vid en positivistisk metod är att arbeta med kvantitativa metoder, utnyttja logiska resonemang och förlita sig på statistiska metoder för att fastställa hur hållbar teorin är. Genom denna metod kan man fastställa kausala samband som råder mellan de olika fakta.

2.3.2 Hermeneutiken

Genom en hermeneutisk ansats fokuserar man på den tolkande forskningen. Hermeneutik betyder tolkningslära och det är forskarens förhållningssätt till teorin som är det centrala. Man intar ett subjektivt hållningssätt och betonar därmed den personliga tolkningsprocessen. Inom fenomenologin som är en möjlig ansats antar man att det inte bara finns ett sätt att gestalta verkligheten på utan många. Den teori som skapats kan då ses som en avspegling av aktörens verklighet. Man intar en holistisk syn på problemen för att kunna öka förståelsen kring vilka attraktionskrafter som verkar och hur dessa skapas.

2.3.3 Tolkning - Analys

Inom forskningen är det viktigt att skilja mellan begreppen analys och tolkning. Med analys menar vi att vi utgår från rationella och strukturella utgångspunkter som vi definierat i förväg utifrån vissa redan givna referensramar. I analysen försöker vi på

⁴ Nilsson Carl-Henric, *Methodological Reflections - Extended versions*, 1994, sid. 6

ett systematiskt sätt visa på de kausala samband som råder mellan teori och empiriska data. Till skillnad från analysen är tolkningen ett mer förutsättningslöst sätt att arbeta och styrs därför av föreställningar om hur arbetet ska utföras. Forskarens uppgift blir då istället att tolka antingen den enskilde aktören och hans syn på miljö och omgivning eller att tolka de relationer som uppstår mellan de olika aktörerna. Även forskarens inverkan måste beaktas i tolkningen av materialet då hans underliggande referensramar ändå kommer att styra hans arbete. För att kontrollera hur tillförlitlig tolkningen är kan man se till hur tolkningen av aktören går till, hur forskarens eget sätt att tolka är samt hur forskaren tar del av den samlade erfarenhet som finns hos ett kollektiv av aktörer. I själva tolkningen är vi inte bundna av några referensramar.

Traditionellt har man, inom företagsekonomi, antagit en mera funktionalistisk forskningstradition där den empiriska grundmodellen har sett på forskarens och aktörens förhållande till de olika fenomen man försöker beskriva. Den teoribildning som skett inom företagsekonomisk forskning bygger till största delen på en dualistisk ansats.

Forskningens mål är förståelse för den problemställning som är uppsatt i studien. Tolkningen av material och data ses därmed som ett medel för att uppnå förståelsen. Vems erfarenhet man slutligen väljer att utgå ifrån för att tolka och söka förståelse och som blir framträdande i arbetet är beroende på vilken ansats man väljer att utgå ifrån.

2.4 Metodiskt förhållningssätt

När en forskare beskriver hur han ska förhålla sig till empirin i förhållande till sin teoriansats finns det tre sätt hur han ska angripa den empiriska verkligheten, induktion, deduktion och abduktion.⁵

2.4.1 Induktiv ansats

Vid en induktiv ansats försöker man att generera teori utifrån studier av verkligheten och utifrån dessa försöker förklara fenomen som iakttagits.

2.4.2 Deduktiv ansats

Vid den deduktiva ansatsen är teorin utgångspunkten för empiriska observationer och förutsägelser. Man försöker alltså att först förklara vissa förutsägelser för att därefter verifiera om så varit fallet.

2.4.3 Abduktiv ansats

Den abduktiva ansatsen innehåller delar både från det induktiva och deduktiva teoriområdet. Här försöker man att utgå från empiriska fakta liksom vid induktion men avvisar inte teoretiska frågeställningar som angreppssätt.

⁵ Nilsson Carl-Henric, *Methodological Reflections*, 1994, sid. 6

2.5 Kunskap

I samband med uppsatsskrivandet talas det mycket om det kunskapsbidrag som forskaren förväntas bidra med, oavsett hur stort eller litet det är. För att kunna svara på frågan om kunskapsbidrag måste vi först definiera vad kunskap egentligen består av för att därefter definiera hur vi når ny kunskap.

Det finns två olika sätt att se på kunskap och vad denna innehåller.⁶ Det ena sättet att se på kunskap är hur denna är knuten till strukturer som existerar oberoende av individerna. Det andra sättet att se på kunskap är knuten till förhållandet mellan de enskilda individerna och de olika aktörerna. Beroende på vilken ansats man väljer att anta i det senare fallet kan forskaren själv utgöra ett subjekt och därmed själv påverka kunskapsbildningen. Om man däremot antar en realistisk syn på problemet betraktas verkligheten som oberoende av betraktaren.

2.5.1 Tolkande tradition

Inom den tolkande traditionen är kunskapen knuten till människor, deras idéer, motiv och erfarenheter. De data som samlas in utgörs därför av människors erfarenheter. Som forskare jobbar man med människors uppfattning om en viss situation, inklusive sin egen. Tolkningen av data börjar redan vid datainsamlingen och är intimt förknippat med närhet och interaktivitet med aktören. Samtidigt som man i nära samarbete med aktörerna utvecklar ny kunskap måste man hålla en viss distans och göra egna reflektioner över sina erfarenheter. Tolkningen av data kan ske på två sätt, antingen genom kreativitet och intuition eller genom ett strikt systematiskt sätt. Svårigheten i den här ansatsen ligger i att de tolkningar som görs hos forskare och aktörer kan flyta ihop eftersom det uppstår indirekta relationer. Detta gör det svårt att avgöra vems föreställningar som framträder i forskningen.

2.5.2 Tre tolkande synsätt

Det finns tre sätt att skapa ny kunskap på.⁷ Det första sättet bygger på att använda sig av metaforer för att tolka och skapa insikter om det komplexa företaget. Det andra bygger på enskilda aktörer och hur de uppfattar företaget. Det tredje och sista sättet att skapa kunskap på är att se på det kollektivt som flera aktörer utgör och deras meningsskapande som sker inom relationen till företaget.

Forskaren i centrum - metaforsynsättet

Om forskaren sätter sig själv i centrum i sin forskning börjar han med att granska sina egna utgångspunkter för sin forskning. Ett resultat av detta blir att avhandlingar oftast innehåller ett avsnitt om vetenskapliga synsätt. Forskarens föreställningar ses som centrala för forskningens resultat. Metaforens betydelse för tolkningarna är central och det måste finnas en konsekvens i forskarens val av vetenskapsteoretiska utgångspunkter. Kvaliteten i tolkningen av fakta kommer till stor del att bero på hur väl forskaren reflekterar över de resultat som erhållits.

⁶ Norén Lars, Tolkande Företagsekonomisk forskning, 1995, sid. 43

⁷ Norén Lars, Tolkande Företagsekonomisk forskning, 1995, sid. 23

Aktören i centrum - aktörssynsättet

En viktig fråga som rör aktörssynsättet är hur forskaren kommer åt aktörernas föreställningar, motiv och erfarenheter. Tillgång till information sker till priset av att forskaren påverkar aktören. Det centrala för att få tillgång till hur aktören tänker är det förtroende mellan forskare och aktör som måste byggas upp. Aktören ses här som ett autonomt subjekt. I och med aktörssynsättet betonas också managementfrågorna och möjligheten för aktören att påverka sin omgivning.

Den tolkning man gör bygger på att förstå hur enskilda aktörer eller grupper av aktörer förstår den sociala verklighet som de verkar inom och där man ser generella mönster i enskilda aktörers sociala handlande. Aktören ses snarare som ett tolkande subjekt och som interagerar med andra aktörer. Det handlingsmönster som styr aktören kan antingen vara målrationellt, värderationellt, affektueellt och traditionellt.⁸ Resultatet utgörs inte av fysiska fakta som knyts samman med hjälp av kausala samband eller av en systemsyn som utgörs av summan av fysiska fakta.

Aktörskollektivet i centrum – Social konstruktivism

Genom att sätta det kollektiv som aktörerna utgör i centrum fokuserar man på hur olika fenomen kopplas samman och där man studerar hur aktörernas verklighet skapas och återskapas. Organisationer och samhällen ses som kollektiva mänskliga skapelser som upprätthålls av dess medlemmar. Därför gäller det för forskaren att skaffa sig ingående kännedom om företagen och vara med vid de tillfällen då de olika aktörerna interagerar och därmed reproducerar verkligheten. Metoddiskussionen blir därmed ganska traditionell med redogörelser för vilka intervjuer och dokument man väljer att stödja sig på.

2.5.3 Funktionalistisk tradition

Den funktionalistiska traditionen bygger till stor del på aktörssynsättet. Man ser till oberoende strukturer och försöker förklara samband utan hänsyn till hur människor uppfattar dessa strukturer. Forskaren bygger upp kunskap genom att förstå de enskilda aktörerna, deras intentioner och hur de tolkar sin omgivning. Inte genom att analytiskt tolka de kausala samband som råder eller genom att anta en systemsyn. Inom den funktionalistiska ansatsen ser forskare kunskap mer som en avspeglning av verkligheten där endast en del av verkligheten kan avspeglas åt gången. Därmed blir det svårt för forskaren att skapa en helhetssyn. Då det existerar en verklighet går det också att samla in data om denna för att därefter analysera det insamlade materialet. Som forskare är man mer inriktad på strukturer än aktörer, subjekten erhåller olika egenskaper och beteenden. Slutmålet blir att tolka de resultat man har erhållit.

Den metodologi man som forskare ska använda sig av för att upprätthålla en trovärdighet är att datainsamlingen ska ske på ett så objektvt sätt som möjligt medan analysen ska genomföras skild från aktörerna. Själva arbetet görs starkt formaliserat för att forskaren själv ska undvika att bli ett eget subjekt och därmed påverka slutresultatet. Denna arbetsmetod gör det möjligt att skilja på ett objektvt

⁸ Hovi Jon, Samhällsvetenskapliga analysprinciper, 1998, sid. 29

beskrivande och en mer tolkande och diskuteranden del. Som forskare har man därför möjlighet att påföra sina egna idéer vid den slutliga diskussionen av resultatet.

2.6 Empiriska angreppssätt

Vetenskapliga undersökningar kan vara av två typer, kvantitativa eller kvalitativa.⁹ Beroende på vilken metod man väljer erhålls olika skattningar av resultaten.

2.6.1 Kvantitativ metod

Den kvantitativa metoden innebär att ett mindre antal upplysningar samlas in från en större mängd undersökningsobjekt. Detta leder till en ökad möjlighet att generalisera resultaten av undersökningen då det är möjligt att genom statistiska samband påvisa kausalitet mellan de undersökta faktorerna. De kvantitativa undersökningarna kan vara svåra att praktiskt genomföra då en mer tolkande diskussion förs.

2.6.2 Kvalitativ metod

Den kvalitativa metoden innebär att en stor mängd information samlas in från en begränsad mängd undersökningsobjekt. Ofta använder man sig av djupintervjuer för att få en helhetsbild och grundläggande förståelse för företeelser.

Metoden är lämplig då man vill skapa en djupare förståelse för komplexa frågeställningar. Ett centralt moment är att sätta in problemet i rådande kontext och se hur det förhåller sig till helheten. Ett resultat av detta angreppssätt är att man erhåller en mer nyanserad bild av hur samspelet mellan marknadens olika aktörer verkligen fungerar.

2.7 Tillförlitlighet

Begreppet tillförlitlighet svarar på frågan om den studie som genomförs och de resultat som kommer fram från denna kan accepteras och bli vedertagna.

Tillförlitligheten i den kvantitativa undersökningen mäts i termer av matematiska felmodeller som precision, bias och relevans medan de kvalitativa skattningarna istället utgår från ett mera beteendevetenskapligt sammanhang och innehåller begreppen reliabilitet och validitet.¹⁰

Validitet svarar på frågor om det är rätt faktorer som efterfrågas i undersökningarna och reliabilitet på avvikelserna mellan de angivna svaren från respektive respondent. Forskaren måste kritiskt granska och värdera hur tillförlitligt det svarsmaterial som erhållits efter varje intervju. För att komma till rätta med dessa frågor måste han ta reda på vilka felkällor som kan förekomma samt, då de uppkommer, hur han ska göra för att minska eller eliminera dessa. För att säkerställa materialet och validera

⁹ Knutson Roland, Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets, 1998, sid. 69

¹⁰ Knutson Roland, Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets, 1998, sid. 76

undersökningen finn det två sätt att genomföra detta på, validering av frågeunderlaget samt validering av svarsmaterialet.

Men det är inte bara frågan om hur statistiskt korrekt ett insamlat material är. Senare i arbetet vill vi även införa en diskussion om valet av metod, angreppssätt samt våra resonemang kring logiken bakom de slutsatser vi drar.

2.8 Vår studie

Vårt problem bygger på en rent empirisk problemställning som vi har fått i uppdrag från NGM, nämligen hur företaget ska attrahera nya utvecklingsföretag till sin marknadsplats. Samtidigt har vår studie ändå intressanta kopplingar till flera teoriavsnitt rörande strategier för olika marknadsplatser. Vårt arbetssätt har därför till stor del pendlat mellan teori och empiri. Detta leder till att vi kommer att inta ett abduktivt och hermeneutiskt förhållningssätt i vår rapport där vi för en mer tolkande diskussion än ett mer analytiskt resonemang. I vår studie har tyngdpunkten alltmör kommit att förskjutas mot de empiriska undersökningarna. Detta beroende på att vi valt att utgå från vedertagna teorier och sedan på ett mer praktiskt och handgripligt sätt tillämpa vår referensram på den empiriska framställningen.

Den teoretiska studien syftade till att ge en grundläggande förståelse för de faktorer som råder i vårt specifika fall. Utifrån de mål vi satt upp för den empiriska undersökningen får vi svar på frågan hur utformningen av nya teoretiska redskap bör se ut. Det har senare visat sig ge oss anledning att omtolka data och gett oss möjlighet att vidareutveckla de teoretiska avsnitten. Samtidigt som vi skriver specifikt om marknadsplatser för handel med aktier kommer vårt kunskapsbidrag till stora delar att vara generaliserbar i den mening att de konklusioner som vi kommer fram till gäller även för andra typer av marknadsplatser.

Läsarens kunskapsutveckling blir då beroende av de poänger vi gör och det bidrag till kunskapsmassan vi åstadkommer. Den poängrikedom och de unika insikter vi lyckas förmedla blir centrala i resonemanget kring utvecklingen av ny kunskap. En läsare etablerar ny kunskap då hans förståelse för problemet får honom att dra egna slutsatser utifrån de förmedlade poängerna.

2.8.1 Metodiskt förhållningssätt

Trovärdigheten i den tolkning vi genomför i den hermeneutiska ansatsen bygger till stor del på vårt förhållningssätt till teorierna. De tolkningar vi gör ställs i förhållande till en redan etablerad kunskapsmassa. Frågan om trovärdighet bygger till stora delar också på hur väl vi lyckas beskriva individerna, relationerna som existerar mellan dem och om vi lyckas visa på intressanta föreställningar hos individerna i deras relation med verkligheten. Vidare bygger trovärdigheten på den systematik vi använder oss av, hur vi interagerar med aktörerna och om det sker en återföring av studiens resultat till aktörerna vilka på så sätt har möjlighet att påverka de hypoteser vi ställer.

Effekter av vald ansats på den fortsatta studien

I vår studie har vi valt ett lite annorlunda tillvägagångssätt än vad som är traditionellt uttalat. Forskaren ska inledningsvis bestämma sig för vilken teoretisk ansats han vill utgå att jobba ifrån för att därefter hålla sig strikt till den arbetsmetodik som är förknippad med just denna ansats. Det vi har gjort kan snarare ses mer som ett öppet angreppssätt i förhållande till de olika teoriansatserna. Vi försöker att på ett konstruktivt sätt blanda positivismens objektivitet och logiska resonemang med hermeneutikens mera tolkande och subjektiva ansats för att se vilka attraktionskrafter som verkar.

Vi har valt att på ett kreativt och intuitivt sätt försöker se hur fenomen kopplas samman och använder oss mer av synsättet kring aktörskollektivet och de relationer som råder mellan de olika aktörerna. Vårt val av tolkningssätt grundar sig på ett aktörsnära samarbete då vi letar efter sociala mönster i de enskilda aktörernas handlande. En metod vi använt oss av för att spåra dessa mönster är att vi genomfört frekventa intervjuer med de olika aktörerna. Dessa har studerats för att få en överblick av hur aktörerna på den finansiella marknaden betraktar sig själva och den omgivning de befinner sig i. För att vi ska få svar på frågan om vad som lockar tillväxtföretag att söka sig till en specifik marknadsplats var vi tvungna att undersöka just deras resonemang kring de val som uppstår vid en notering. Vidare har vi intagit en abduktiv ansats där vi på ett öppet sätt blandar både teori och empiri.

Eftersom vår metodansats inte är konsistent ligger det intressanta i studien i hur vi på ett trovärdigt sätt kan skapa förtroende för de resultat som vi kommer att redovisa i slutet av arbetet. Trovärdigheten kommer främst att hänföras till de tolkningar vi drar utifrån en redan etablerad teori. Vidare kommer vi att beskriva hur vi interagerat med aktörerna samt hur återföringen från dessa med avseende på resultatet kommer att ske. Slutligen kommer vi i våra resonemang inte att vara bundna av några referensramar utan snarare kommer vi att försöka på ett konstruktivt sätt påföra egna idéer vid diskussionen av det slutliga resultatet. De poänger som vi framför syftar till att ge läsaren unika insikter i den problemställning vi har valt.

Konsekvenser av en kvalitativ metod

Djupintervjuerna har anpassats till varje intervjutillfälle då interaktionen mellan intervjuare och respondent påverkar intervjun vilket ställer stora krav på att snabbt uppfatta situationen under intervjutillfället. Dessutom har vi satt oss ner direkt efter intervjun för att sammanfatta och tolka de svar vi erhållit under intervjutillfället.

En negativ konsekvens av metoden är att möjlighet ges till att styra intervjun eller att själv bli styrd i en viss riktning. Därför hade vi ett färdigt frågeformulär inför varje tillfälle. Fördelen har varit den flexibilitet som har förelegat vid intervjutillfällena. En nackdel har varit att intervjutillfällena har varit utspridda över en längre tidsperiod vilket i kombination med de snabbt förändrade förutsättningarna på marknaden inneburit att synen på specifika fenomen kan ha förändrats.

2.8.2 Empiriskt förhållningssätt

Angreppssätt vid intervjuerna

Skapa en struktur

Den marknadsstruktur som vi studerar med flertalet olika aktörer innehåller variabler som skapar många beroendeförhållanden mellan de olika frågorna vilka är svåra att överblicka. Vi har därför valt att dela upp populationen i delgrupper för vilken speciell information efterfrågas.

Problemspecificering

För att förstå svaret på frågorna måste vi förstå vilken bakgrund respondenten har, vilket resulterar i frågor som inte har direkt anknytning till det vi är intresserade av. Är de frågor som vi har ställt i våra undersökningar möjliga att besvara? Ja, vi tror att det har varit möjliga eftersom vi har anpassat varje frågetillfälle efter varje målgrupp. Det finns tre faktorer som påverkar respondentens förmåga att avge ett svar.¹¹

- Personen kan inte svara på frågan därför att han inte känner till vad frågan gäller.
- Den språkliga begripligheten, terminologin.
- Informationens psykologiska tillgänglighet, (sig själva, sina värderingar, känsliga områden).

Utformningen av intervjuerna

Den huvudsakliga målsättningen med intervjuerna har varit att täcka informationsbehovet, men även att verifiera tidigare erhållna uppgifter. Vid intervjuerna har vi börjat med att presentera oss, utbildning vi går och därefter har vi gått in på vad det är vi förväntar oss av vår intervju. Vi upplyste om att vi undersökte konkurrensfaktorerna mellan de olika marknadsplatserna, vad som gör att bolag väljer en specifik lista framför en annan samt hur uppfattningen om den valda listan förändrats under tiden företaget befunnit sig på denna. Slutligen har vi även upplyst om att vi undersökte mognadsfasens inverkan på företagets eventuella byte av lista. Vår inledande information medförde att vi satte ramarna vid intervjutillfället men ändå öppnat möjligheter för den intervjuade att komma med andra faktorer och kommentarer som vi inte har tänkt på. Utfallet av detta har varierat beroende på personligheten hos respondenten, ibland har vi fått ytterligare kommentarer helt frivilligt och vid andra tillfällen inte.

Därefter har vi fortsatt med att definiera olika begrepp så att vi har samma språk och förstår vad det är vi menar med vissa uttryck, vi har dessutom särskilt försökt att undvika vaga och tvetydiga ord. De frågor som har varit av längre karaktär och av mer

¹¹ Wärneryd Bo et al, Att fråga, 1985, sid. 26

komplex art har vi valt att dela upp i mindre delfrågor. Inför varje intervju har vi utvecklat en färdighet i att inte bara sammanställa och dra slutsatser ur materialet, vi har dessutom blivit mer erfarna som intervjuare vilket medfört en större andel följdfrågor. Detta kan vara till nackdel för resultatet då materialet inte blir direkt jämförbart. Vidare har vi valt att komplettera frågorna ytterligare, antingen med information eller valt att stryka frågor helt och hållet.

Vid utformningen av frågeformulären har vi arbetat med frågorna på bred front, dvs tre formulär samtidigt. Det första riktade vi till företagen, det andra till fondkommissionärerna och slutligen det tredje till de olika marknadsplatserna. Studier visar att långa, öppna frågor leder till bättre rapportering av olika känsliga beteenden än korta frågor med slutna svarsalternativ varför vi fokuserat på att hålla en öppen dialog med den som intervjuats.

Standardisering av frågorna syftar till att skapa jämförbarhet mellan svaren. Är detta möjligt vid kvalitativa undersökningar? Ja, troligen men borde vara mer användbart vid mera kvantitativa undersökningar. I samband med att antalet intervjuer har fortskridit så har vår referensram ökat i omfång och därför har resultatet av våra undersökningar förfinats allteftersom vi har kommit längre i vår undersökning. Detta beror kanske på att vi i början inte riktigt hade klart för oss vad vi ville undersöka. Vi har valt att helt undvika ja/nej-frågor då många håller automatiskt med om ett påstående om det låter sannolikt. Vi har även valt att inte specificera några svarsalternativ för att inte styra respondenten i någon riktning. På så vis skapar vi utrymme för respondenten att komma med egna svar och synpunkter. Vid vissa tillfällen har vi valt att komma med inflikande stödord för att förtydliga våra frågor. Allt eftersom intervjuerna har fortskridit har vi dessutom blivit skickligare i att genomskåda respondenternas svar vid överdrifter.

Ibland har vi valt att infoga frågor och kommentarer från färskas tidningsartiklar just för att massmedia skriver om antingen ett företag, person eller en viss händelse. Dessa har varit laddade till sin natur för att vi skulle få se vilka reaktioner som väcks. Det är annars fastlagt i undersökningar att den som intervjuas ogärna kommer med kritik. Vi anser dock att de vi intervjuat har varit så pass ärliga i sina svar och verkligen vågat komma med kritik då den varit befogad. Dessutom anser vi oss inte ha fått svar som de intervjuade tror att vi har förväntat oss.

Korta eller långa frågor

Långa frågor innebär ingen tidsökning i intervjupersonens svar men ger mer information med ökad validitet. Detta beror på att respondenten känner sig mer motiverad att försöka ge korrekta och utförliga svar. Han får klart för sig att den som intervjuar verkligen är intresserad av hans svar. Man får respondenten att tänka efter men samtidigt måste den som intervjuar undvika att bli tjatig. Därför blandas korta frågor upp med långa vilket får till följd att respondenten även tänker mer på de kortare frågorna.

Vid intervjutillfället har vi gjort så att det frågeformulär vi hade inte lämnades över till den som svarade utan våra frågor var kort konstruerade men vid själva intervjun utvecklades frågorna. En annan fördel med detta förfarande vara att respondenten inte fick se frågorna i förväg och kunde anpassa sina svar utefter frågeordningen. Det argumenteras både för och emot detta eftersom vissa forskare påstår att man ytterligare sätter referensramen för respondenten om han får se frågorna i förväg.

Övriga effekter som kan ha påverkat respondentens svar

De effekter som kan uppkomma av intervjuerna är ordens olika innebörd för olika personer beroende på om denna känner sig positivt eller negativt inställd till frågeställningen. Det är också så att svaren inte bara skiljer sig mellan olika intervjugrupper utan också mellan intervjutillfällena för samma respondent

Vid själva uppställandet av frågeordningen finns det två förespråkade tekniker, nämligen framåt- och bakåtvänd tratteknik.¹² Det vanliga i det här fallet är att gå från mer allmänna frågor till mer specifika frågor. Syftet med detta skulle vara att man på så sätt skapar respondentens referensram innan man går in på de specifika frågorna. Vilket i sin tur skulle leda till en ökad möjlighet att svara på de fortsatta frågorna eftersom de då skulle begrunda dem i ett större sammanhang. En annan viktig fördel med denna teknik är att man får reda på de referensramar som styr respondentens svar.

Den andra tekniken kallades för omvänd tratteknik och innebär att man börjar med de specifika frågorna först för att på så sätt ge respondenten en referensram när han tar ställning till de mera allmänna frågorna. Denna sista teknik rekommenderas då ämnet är mer komplext till sin natur.

Även om våra intervjuer har varit komplexa till sin natur har vi valt den förstnämnda tekniken då de som har intervjuats redan är väl insatta i det ämne som vi frågar om. Vi har dessutom ställt våra frågor i tidsordning med de inledande frågorna rörande själva valet av noteringsplats och noteringsprocessen för att sedan gå över till senare kriterier vid ett eventuellt byte av marknadsplats.

För att undvika både redundanseffekt¹³ och konsistenseffekt¹⁴ har vi valt att inte ställa likartade frågor men då vi använt oss av intervjuer har vi upplevt det mer som att vi fört en dialog fram och tillbaka och inte en regelrätt intervju. Slutligen har vi försökt att undvika trötthetseffekten som uppstår vid långa intervjuer genom att anpassa tiden för intervjuerna till varje frågetillfälle. Eftersom intervjuerna har varit i form av en dialog så har vi upplevt att trötthetseffekten kan förekomma åt båda hållen. Även som intervjuare måste man vara på hjälpspann och alert för svaren. Den nackdel som vi ser av det mera dialogliknande förloppet är den haloeffekt¹⁵ som kan uppstå. Även om skriftspråket möjliggör mer avancerade frågor pga att det är mer komplext och mindre

¹² Wärneryd Bo et al, Att fråga, 1985, sid. 54

¹³ Man har redan svarat en sak på en tidigare fråga och avger därför inte samma svar vid en liknande fråga vid ett senare tillfälle

¹⁴ Försök att vara konsistent i sätt att svara på frågorna

¹⁵ Tankarna fastnar inom ett visst problemområde

redundant har vi ändå valt intervjuformen som undersökningsform då vi tror att vi på ett bättre sätt kan fånga upp nyanser i svaren som vi annars hade kunnat missa.

En kritik som vi är medvetna om är att vi inte har hunnit göra någon utprovning och validering av de frågor vi har ställt. Till vårt försvar kan vi säga att vi snabbt fick erfara vilka frågor vi skulle ställa och då vi bara är två personer innebar det att vi med enkelhet kunde anpassa vårt frågeunderlag så att det bättre stämde överens med syftet för undersökningen. På så vis kan vi säga att den första intervjun fick fungera som provintervju.

En nackdel som vi funnit med de personliga besöksintervjuerna är att de flesta av respondenterna är upptagna och sällan har tid för intervjuer. Vi har vidare låtit respondenten själv bestämma tidpunkt för intervjun. En nackdel med detta sätt har varit att vi inte har kunnat ha en samlad intervjuperiod och då de flesta respondenter befinner sig i Stockholm innebär resandet att stora resurser tas i anspråk, inte bara vad gäller tid utan även kostnader. För att komplettera vårt material har vi därför valt att följa upp med telefonintervjuer. Liksom vid de personliga intervjuerna har det funnits möjlighet till följdfrågor. Vi har funnit att det ändå föreligger en ökad risk att förbise de nyansskillnader som respondenten avger vid ett personligt besök.

Eftersom vi har varit ute i god tid med att boka intervjuer och på så sätt faktiskt fått de flesta intervjuerna genomförda, anser vi att intervjuunderlaget kan ligga till grund för ett trovärdigt resonemang kring de slutsatser vi kommer fram till.

De svarsfel som förekommer i vårt svarsmaterial härrör sig till diskrepans mellan erhållna svar och faktiska förhållanden vilket beror på minnesfel av olika slag. De mest förekommande är uteslutningar, underrapporteringar och teleskopeffekter.¹⁶ Uteslutningar innebär att ju längre tid som förflyter mellan en inträffad händelse och frågetillfället att en mängd detaljer glöms snabbt bort kring en händelse och mindre händelser glöms bort hel och hållet. Efter en tid har man kvar en konsoliderad minnesrest av händelser. Man kommer helt enkelt ihåg färre händelser och till slut förväxlas detaljer mellan tillfällena. Med teleskopeffekt menas att förflytta händelser framåt eller bakåt i tiden än det faktiska tillfället för händelsen.

Referenslängdens period har också inverkan på de svar man avger. Vid kortare tidsperioder är tendensen att respondenten överskattar sina svar medan han vid längre tidsperioder tenderar att underskatta.

Teleskopeffekten bestäms till stor del av det sociala samspelet i intervjun, en önskan att vara till lags och försöka ge de svar man tror intervjuaren vill ha liksom socialt önskvärda svar.

Större tendens till teleskopeffekt uppträder även för mer framträdande händelser.

¹⁶ Wärneryd Bo et al, Att fråga, 1985, sid. 118

Det som är positivt i vårt fall är att minnesbilden har störst hållfasthet om upplevelserna på något sätt är förankrade i personligheten genom intresse eller attityder.

För att säkerställa tillförlitligheten i svarsalternativen finns det två metoder som man kan använda sig av, nämligen underlättad erinran och "record checks".¹⁷ Den första metoden handlar om att tala runt omkring ämnet för att väcka minnen kring själva händelsen eftersom den oftast är organiserad kring minnet av andra händelser. Record Checks handlar om att förbättra minnet med fakta genom tillgänglig dokumentation. Den sänker rapporteringsnivån men höjer kvaliteten på de data som verkligen lämnas.

2.8.3 Insamling av material

En förutsättning för vetenskaplig forskning är att ha tillgång till relevant material. Detta material utgörs av primär och sekundär data.

Insamling av teoretiskt material och övrig sekundärdata

Insamlingen av det teoretiska materialet har skett från litteratur, tidskrifter och Internet. Teorin kommer främst från Management- och Strategiområdet. Teorin härrör från ett flertal områden allt från grundläggande managementteori för att sedan gå in djupare på de specifika områdena inom marknadsplatser som har rört vårt arbete.

Vi har vidare genomfört en artikelinsamling där vi gick igenom artiklar som rörde marknadsplatser, aktiehandel och finansiella instrument etc. För övriga sekundärdata har vi använt oss av bland annat Lolita, BIT, Hugin, Affärsdata och McKinsey mfl. Artiklarna har därefter betygsatts utifrån vilken relevans deras Abstract har tytt på. På så sätt har en effektiv sällning av artiklarna gjorts och vi har kunnat identifiera de mest användbara artiklarna för vårt arbete.

Insamling och bearbetning av primärdata

Senare delen av vårt arbete baseras till stora delar på de primärdata vi samlat in. I vår studie har vi uteslutande använt oss av djupintervjuer eftersom vi strävat efter att skapa en djupare förståelse kring den komplexa situation som råder på marknaden. Därför har det varit en avgörande fråga för oss att få så många djupintervjuer som möjligt. De vi intervjuade var inte bara de olika marknadsplatserna utan även noterade företag som var på väg in eller ut från en lista, fondkommissionärer och fondförvaltare.¹⁸ Samtliga grupper är sådana som har möjlighet att direkt påverka valet av noteringsplats.

Som utgångspunkt hade vi ställt samman frågor först kring en mera allmän art för att på så sätt skapa en referensram för respondenten. Därefter gick vi över till mer specifika frågor för att avslutnings komma in på en lite mer informell och allmän diskussion. Våra intervjuer varade mellan 45-90 minuter och omedelbart efter dessa sammanfattade vi och analyserade de svar vi erhållit under intervjun för att säkerställa

¹⁷ Wärneryd Bo et al, Att fråga, 1985, sid. 128

¹⁸ Se referenslistan för närmare beskrivning.

att vi hade fått samma bild under intervjun. De tolkningar som vi har gjort av intervjuerna går att läsa i vårt analyskapitel. För att du som läsare ska se att de slutsatser vi dragit av intervjuerna är korrekta har vi valt att införa både intervjufrågorna och svaren till dessa. Dock har vi valt att hålla respondenterna anonyma med hänsyn till viktig marknadsinformation som ännu inte är publicerad.

För att få en så rättvisande bild som möjligt valde vi att inte skicka över frågorna i förväg utan det var meningen att respondenterna skulle få svara så spontant som möjligt. En nackdel med detta kan vara att respondenten inte får någon längre betänketid för sina svar och kanske utelämnar djupare värdefull information. Vid tillfällen då någon personlig intervju inte har kunnat genomföras har vi ändå valt att skicka över frågeformuläret via E-post för att säkerställa helhetssynen. Generellt kan sägas att företag och företagare har varit mindre benägna att ge tid till en personlig intervju då de inte ser att det skulle vara relevant för deras del medan vi nästan alltid har fått tid hos fondkommissionärer och representanter för de olika marknadsplatserna. Även om vi när vi bokade intervjuerna sa att dessa skulle pågå högst en timme så har vi alltid fått genomföra intervjuerna fullt ut tills vi varit nöjda.

Slutligen har vi dessutom vid både bokningen av intervjuerna och vid själva intervjutillfällena ej informerat om att det arbete vi skriver i huvudsak är på uppdrag av NGM. Man kan ifrågasätta det moraliska i det här tillvägagångssättet men vi har ändå funnit att fördelarna övervägt nackdelarna eftersom respondenterna inte givits möjlighet att inta någon speciell inställning beroende på om de har en positivt eller negativt inställning till NGM. Avslutningsvis kan vi dessutom säga att det huvudsakliga arbetet i vår studie rör marknadsplatser i allmänhet och inte NGM rent specifikt.

2.9 Källkritik

Det kan finnas grund för att vara kritisk till de källor vi förlitat oss på i vår studie. Kanske inte så mycket på själva källorna i sig då det till stora delar rör sig om etablerade forskare på området utan snarare till det begränsade materialet.

Författarna till våra källor är mer eller mindre etablerade inom den ekonomiska forskningen men för att utöka vårt bakgrundsmaterial har vi valt att även ta in artiklar från populärvetenskapliga tidskrifter. Vi anser att vi lyckas få en mer nyanserad och komplett bild av det fenomen som vi försöker beskriva genom att använda sådana i vårt arbete.

Slutlig kritik vi kan rikta mot vår studie är om källorna speglar all relevant teori eller om vi missat viktigare teoretiska källor för vår framställning? Variation och bredd sker alltid på bekostnad av djup och inför valet mellan dessa två har vi därför slutligen fastnat för en större variation och bredd i materialet till vårt arbete.

En styrka vi anser oss ha i vårt arbete är den mängd intervjuer som vi ändå har lyckats att genomföra med flertalet av marknadens aktörer på en ganska begränsad tid. Det

har resulterat i en klar bild av de rådande förhållandena på marknaden. Den kritik som kan riktas är den begränsade krets som de finansiella institutionerna utgörs av där flertalet personer känner varandra sen tidigare eller där de intervjuade har varit anställda på andra poster inom andra institutioner.

Del II

Del II

I del två kommer vi att behandla den empiriska delen av uppsatsen. Bland annat kommer vi att genomföra en presentation av marknadsplatserna och de olika aktörerna.

Innehåller

Kapitel 3 - Skapandet av en teoretisk referensram

I kapitel tre tar vi upp de relevanta teorier som vi behöver senare i kapitel sex för att skapa vår modell och utveckla det ramverk som ska hjälpa marknadsplatserna i framtagningen av nya strategier.

3

Skapandet av en teoretisk referensram

I detta kapitel ämnar vi ge en bakgrund till ämnet strategi och de implikationer detta forskningsområde har på företagens konkurrenskraft. Vi beskriver utvecklingen av affärsstrategiska resonemang för att senare i kapitlet fördjupa oss i tre olika forskares resonemang kring strategiteori. Genom denna fördjupning hoppas vi att läsaren ska få en djupare förståelse för vilka olika faktorer som styr företags val av strategi och hur dessa val kan avgöra företags framgång i att skapa en långsiktigt hållbar konkurrensposition.

3.1 Introduktion till strategi

Begreppet strategi används idag inom många olika områden. Ett av dessa är näringslivet där företag säger sig tillämpa olika strategier i sina försök att överlista konkurrenter. Om vi gett företagsledarna för dessa företag i uppgift att besvara frågan vad strategi egentligen innebär hade vi förmodligen fått lika många olika svar som antalet företagsledare. Skälet till detta är att strategi är ett väldigt komplext område. För att göra det enkelt för oss kommer vi att använda den definition Grant inleder sin bok med:

”Strategy is about winning.”¹⁹

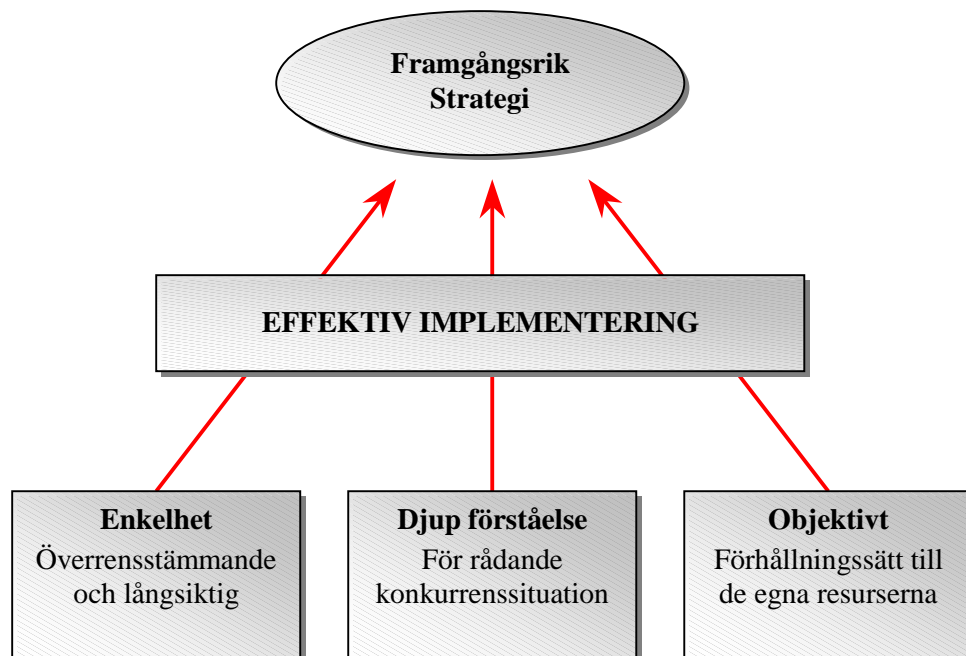
Med denna mycket enkla förklaring till innebörden av ordet får vi en uppfattning om vad syftet med att använda sig av strategiska resonemang är. Att vinna och därmed besegra sina motståndare blir det slutliga målet med en väl vald och genomförd strategi. Olyckligtvis är det inte så lätt som det låter då det krävs mycket arbete för att nå hela vägen fram till målet.

¹⁹ Grant Robert M, Contemporary Strategy Analysis, 1998, sid. 3

Som kan ses i Figur II krävs det av en framgångsrik strategi att den uppfyller de fyra nedanstående kraven.²⁰

- Den ska ha tydliga mål vilka är enkla, överensstämmande och långsiktiga.
- Utövaren av strategin måste besitta djup förståelse för konkurrenssituationen.
- Utövaren måste även inta en objektiv ställning vid utvärderingen av sina resurser.
- Slutligen måste strategin genomföras effektivt för att vara framgångsrik.

Om dessa fyra krav uppfylls av en strategi och dess utövare finns stora förutsättningar för att strategin ska leda till att dess utövare står som segrare över sina konkurrenter.



Figur II - Innehåll i framgångsrika strategier

Ofta definieras strategi som det sätt på vilket resurser utnyttjas för att uppnå en på förhand bestämd målsättning. Med denna ansats inser man att målen blir oerhört viktiga och en förutsättning för en effektiv strategi blir därför att utforma enkla, överensstämmande och långsiktiga mål. Vidare så är det viktigt att ha en god förståelse för den rådande konkurrenssituationen så att förutsättningarna är tydliga och överens med de satta målen. Det gäller samtidigt att vara medveten om de

²⁰ Grant Robert M, Contemporary Strategy Analysis, 1998, sid. 10-11

resurser man förfogar över och utnyttja sina styrkor samtidigt som man undviker att avslöja sina svagheter. Ett objektiva förhållningssätt till sina resurser är en förutsättning för att lyckas med detta. De krav som presenterats på en framgångsrik strategi är ingenting värda så länge som själva implementeringen av strategin inte effektiviseras. Genomförandet blir kritiskt i avgörandet om en strategi ska leda till framgång eller förfall.

3.1.1 Affärsstrategins framväxt

För att ta oss vidare i strategibegreppen ska vi nu tydligare förklara strategins samband till företagen. När man talar om strategi i samband med företags försök att skaffa sig konkurrensfördelar talar man om affärsstrategi.

Den moderna affärsstrategin har sitt ursprung i 1950- och 60 talets strategiska planering där Igor Ansoff var en av förebilderna. Syftet med dåtidens långsiktiga planering var att skapa möjlighet till diversifiering och tillväxt.²¹ Förändringar i omvärlden resulterade dock i instabilitet och ökad konkurrens vilket gjorde att fokus skiftade till att göra företagen mer lönsamma. Det fanns inte utrymme för stora, differentierade bolag då man tvingades att koncentrera sina krafter på de marknader där man redan var etablerade. Det nya området som växte fram inom strategiforskningen benämndes Strategic Management och innebar att fokus skiftade till företagets omgivning och hur man ur denna kunde skapa konkurrensfördelar inom detta.

Förespråkare för detta synsätt blev Michael Porter vid Harvard Business School. Hans arbete inom strategiområdet koncentrerades till hur företag bäst kan utnyttja de externa förutsättningar som råder för att erhålla så stor lönsamhet som möjligt. Detta synsätt benämns Industrial Organisation och kom att dominera strategiforskningen under 70- och 80 talet. Under denna period var konkurrens ett centralt begrepp då man ansåg att det var de yttre omständigheterna som skulle bemästras genom tillämpandet av specifika strategier.²²

Under senare delen av 80 talet och början av 90-talet kom nya idéer som kritiserade det gamla sättet att se på företagets förmåga att konkurrera. Det resursbaserade synsättet växte fram och kritiserade hårt tankarna bakom Industrial Organisation då man menade att företag istället för att koncentrera sig på den externa miljön istället borde fokusera de unika resurser man som företag förfogar över. Det resursbaserade synsättet och dess förespråkare har under senare år utvecklat sina idéer och är idag ett av de områden som dominerar strategitänkandet och som står under intensiv forskning.

Olika delar av strategi

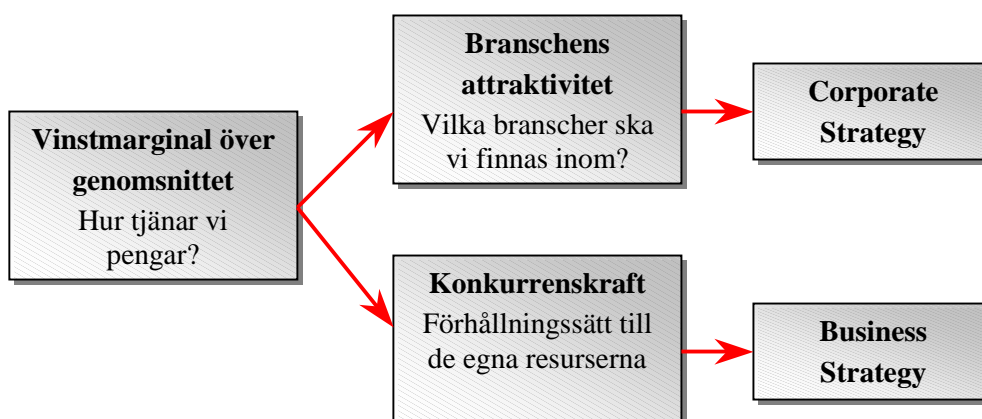
I takt med att nya tankesätt infördes i strategikretsar kom det att utkristalliseras två olika delar av strategi. Man talar om Corporate och Business Strategy. Corporate Strategy handlar om att lokalisera lönsamma branscher och affärsområden vilka har

²¹Whittington Richard, What is Strategy, 1993, sid 11-12

²²Grant Robert M, Contemporary Strategy Analysis, 1998, sid. 17

potential att generera god avkastning. Detta är vanligtvis vad som diskuteras inom större koncernledning och frågorna som där besvaras är av typen: Vad ska vi syssla med? Vilka av affärsenheterna ska behållas och i vilken utsträckning vill vi differentiera företaget. Ser vi istället till området Business Strategy så talar vi om att skapa konkurrenskraft, att utnyttja de tillgängliga resurserna för att skaffa sig övertag på konkurrenterna. Det kan röra sig om exempelvis prisstrategi, kvalitetsstrategi eller tillverkningsstrategi för att effektivisera och skapa intäkter som överstiger konkurrenternas. Business Strategy handlar alltså om att skaffa sig en fördelaktig konkurrensposition där man genom strategiska manövrar erhåller högre lönsamhet än konkurrenterna.

Figur III förtydligar de olika inriktningar som utvecklats inom det strategiska forskningsområdet.



Figur III - Utvecklingen av de olika inriktningarna inom strategiforskningen

3.1.2 Strategiformulering

Hur olika strategier formuleras råder det skilda åsikter om. Det finns de som menar att strategi handlar om att genom rationell analys ta fram konkurrenskraftiga strategier. Anhängarna av detta sätt att formulera strategi ser det som företagsledningens uppgift att utifrån de externa förutsättningarna ta fram strategier som maximerar företags möjligheter till god avkastning. Motståndare till detta synsätt menar att strategi formuleras genom intuitiva beslut som genom ett processuellt förfarande får växa fram under en längre period²³. En av de främsta förespråkarna för detta synsätt är

²³ Grant Robert M, Contemporary Strategy Analysis, 1998, sid. 21-22

Henry Mintzberg. Som bevis använder sig Mintzberg av empiriska data som påvisar att det finns stora skillnader i den strategi som företagsledningar utarbetar och den strategi som faktiskt illämpas. Genom dessa skillnader anser Mintzberg att det rationella sättet att diktera en strategi är direkt felaktigt då strategin som kommer att tillämpas ändå är en annan.

I sitt bevis använder sig Mintzberg av olika benämningar på strategi, beroende på hur den tolkas. Han talar om Emergent Strategies som är de eftersträvade strategier som företagsledningen vill tillämpa. Den strategi som marknaden uppfattar kallar han för realiserad strategi och Mintzberg påstår att denna endast utgör 10 - 30 % av den eftersträvade strategin.²⁴ Den strategi som sedan tillämpas benämner Mintzberg som Emergent Strategy, det vill säga framträdande strategi. Denna uppstår då individer i organisationen tolkar företagsledningens strategi och överför denna i handling anpassad efter den externa miljön och den egna intuitionen.

3.2 Strategisk planering

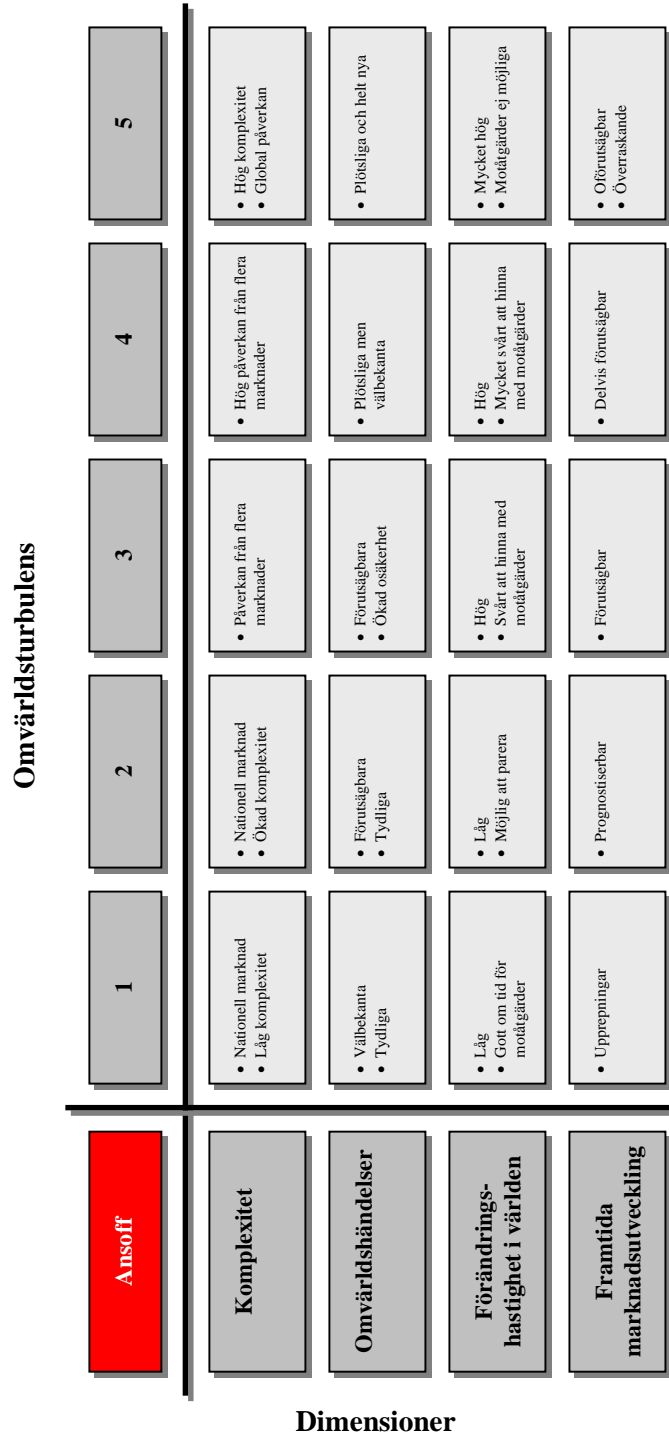
En av de tidiga förespråkarna av strategisk planering var Igor Ansoff. Hans intresse för den strategiska planeringen har lagt grunden för många av dagens verksamma strateger. Den unge Ansoff var till en början inriktad på långsiktig planering med framåtskrivning av trender som verktyg vid strategiutveckling. I takt med att världen förändrades efter 1970-talets oljekriser förändrades förutsättningarna för denna typ av analysverktyg. Svängningarna och förändringsmönstren var kraftigare och mer svårångade än tidigare. Ansoff insåg detta och utvecklade en rad verktyg för att lättare hantera den osäkerhet som förändringen medfört.²⁵

Ett av de kraftigare verktyg Ansoff skapade var indelningen av affärsverksamheter i turbulensnivåer, se Figur IV. Ansoff menar att genom att analysera omgivningen kan företag skapa sig en uppfattning om vilken typ av turbulens som råder för deras verksamhet. Med detta menas hur hög förändringstakten är och hur förändringsmönstret ser ut på marknaden.²⁶ Genom att vara medveten om vilken nivå ett företag befinner sig på kan dess ledning agera i överensstämmelse med omgivningens förutsättningar.

²⁴ Grant Robert M, Contemporary Strategy Analysis, 1998, sid. 25

²⁵ Grant Robert M, Contemporary Strategy Analysis, 1998, sid. 17

²⁶ Björk Stellan, Verktygslådan, 1992, sid. 18



Figur IV – Ansoffs fem turbulensnivåer

Verktøget är en matris med 20 celler. Matrisen består av tre olika dimensioner vilka graderas på en femgradig skala av olika turbulensnivåer.

Karakteristika för Ansoffs fem turbulensnivåer
<p>Turbulensnivå ett</p> <p>Förändringstakten är låg eller obefintlig. Det mesta som händer är välbekant. Komplexiteten är begränsad till de interna förhållandena.</p>
<p>Turbulensnivå två</p> <p>Förändringstakten är även här ganska låg. Utvecklingen är relativt förutsägbar. Det är ekonomiska och administrativa faktorer som skapar komplexiteten.</p>
<p>Turbulensnivå tre</p> <p>Förändringstakten är relativt hög, men utvecklingen är ganska förutsägbar. Både tekniska och ekonomiska faktorer påverkar. Företagsledningen har hyggliga möjligheter att hinna agera i takt med förändringar i omvärlden. Utvecklingen är ganska förutsägbar.</p>
<p>Turbulensnivå fyra</p> <p>Förändringstakten är så hög att företagsledningen har svårt att hänga med. Tekniska genombrott eller sociala förändringsprocesser kommer överraskande och bryter tidigare mönster.</p>
<p>Turbulensnivå fem</p> <p>Företaget påverkas av händelser över hela världen. Både kulturella, sociopolitiska, tekniska och ekonomiska faktorer inverkar. Förändringar kommer mycket överraskande och bryter tidigare mönster. Företagsledningen har stora svårigheter att hinna agera i tid.</p>

Tabell 1 - Ansoffs fem turbulensnivåer²⁷

²⁷ Björk Stellan, Verktøgslådan, 1992, sid. 20-21

De dimensioner, vilka ska bedömas med hjälp av turbulensnivåerna, kan till exempel vara marknadens komplexitet, omvärldshändelser, förändringshastighet i omvärlden och framtida marknadsutveckling. Dessa dimensioner kan anpassas efter det enskilda företaget för att skapa ett så effektivt verktyg som möjligt. De fyra dimensionerna som nämnts ovan är en bra utgångspunkt för att skapa sig ett bra helhetsintryck av omvärldens förändringsmönster.

Syftet med indelningen i turbulensnivåer, såsom Ansoff anger det till, är att få företagsledningen att agera i överensstämmelse med marknadens och verksamhetens förändringstakt och förändringsmönster. Olika turbulensnivåer innebär olika agerande från företagsledningens sida och fullständig förståelse för hur pass föränderlig omvärlden är och i vilken riktning den rör sig är därför nödvändigt. Ett resultat av detta resonemang blir att det krävs olika typer av företagsledningar i olika situationer. Ansoff påpekar att en företagsledare som presterar bra i låg och mellanturbulenta omgivningar inte alls har samma möjlighet att nå framgång i en turbulentare situation. Detta är enligt Ansoff av extrem vikt då han ser företagsledaren som den i särklass viktigaste resursen hos företag i turbulenta omgivningar.

3.3 Specifika författares syn på affärsstrategi

I följande avsnitt ska vi nu fördjupa oss i vad tre enskilda författare säger om strategi och de sätt på vilka konkurrenskraft skapas. Vi börjar med Michael Porter och de resonemang han för angående företags möjlighet att skapa konkurrenskraft utifrån dess position på marknaden. Vi går sedan över till det resursbaserade synsättet och framförallt Barneys resonemang om skapandet av unika resurser. Vi avslutar sedan kapitlet med Richard D'Aveni och hyperkonkurrens som representerar det nya sättet att konkurrera i en allt mer komplex omgivning.

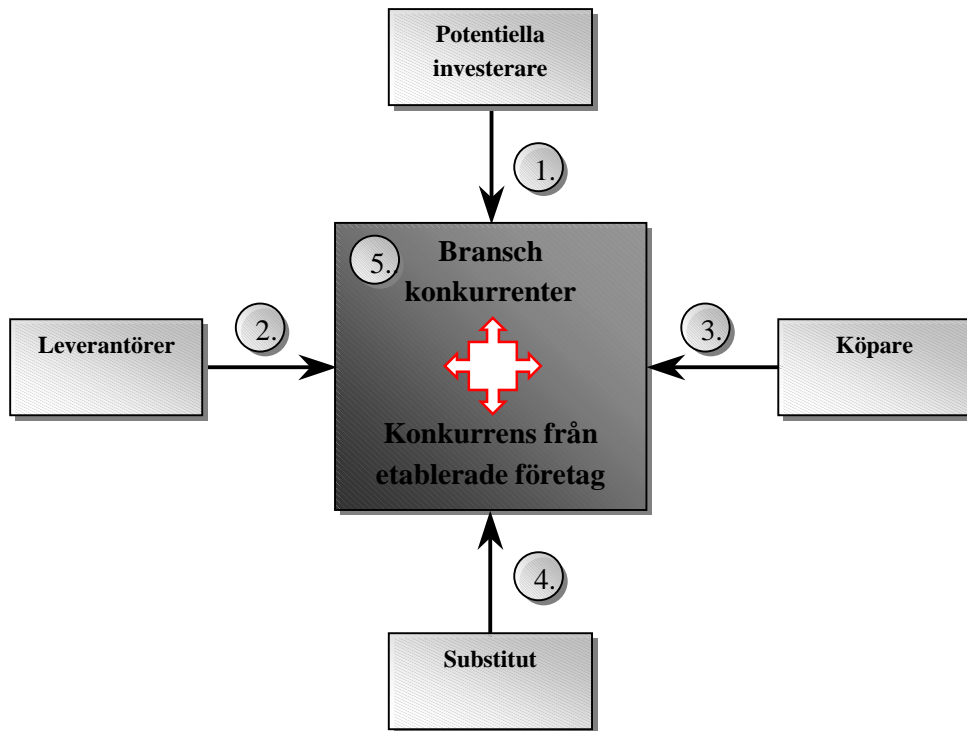
3.3.1 Porter - Industrial Organisation

En av de främsta författarna inom ämnesområdet strategiteori är Michael E. Porter. Som professor vid Harvard Business School, Massachusetts, USA har Porter skrivit ett flertal böcker och artiklar där han behandlar företags olika sätt att konkurrera och skaffa sig en fördelaktigare position gentemot konkurrenter inom samma bransch. Boken *Competitive Advantage* skrev Porter 1985 och är en av källorna vi valt att använda oss av för att skapa den referensram vi behöver för arbetets fortsatta diskussion.

De fem marknadskrafterna

I sin bok diskuterar Porter olika krafter vilka påverkar företaget i olika riktningar. Ett företags förmåga att konkurrera styrs till stor del av hur de positionerar sig gentemot de övriga aktörerna i branschen. Fokus ligger alltså på företagets externa miljö vilken kan sägas utgöra spelplanen där de olika företagen gör upp om de ekonomiska vinsterna. Genom att uppnå en position som ger varaktiga och långsiktiga konkurrensfördelar menar Porter att en ekonomisk avkastning över branschsnittet kan erhållas. Hur branschen är strukturerad kommer att ha stor påverkan på företagets

möjligheter att nå framgång. Ett framgångsrikt företag är alltså det som skickligast positionerar sig i förhållande till sin omgivning och utnyttjar de möjligheter som ges. Enligt Porter så är det framförallt fem stycken primära marknadskrafter som påverkar företagets konkurrenssituation, se Figur V. Det är dessa krafter företags ledning bör ta hänsyn till vid utformningen av de strategiska riktlinjerna. Den interna konkurrensen bland etablerade företag bestämmer till stor del prissättningen, leverantörernas och köparnas förhandlingsstyrka har stor betydelse då service, kvalitet och leveransvillkor ska förhandlas, hot från nyetablerare gör marknadsandelarna viktigare och till sist så måste hoten från potentiella substitut tas med i beräkningarna. Den samlade styrkan i branschstrukturen är vad som avgör branschens slutliga vinstpotential. Denna mäts i långsiktig avkastning på investerat kapital.



Figur V - De fem marknadskrafterna enligt Porter

1. Hot från nyetablerare
2. Leverantörers förhandlingsstyrka
3. Köparens förhandlingsstyrka
4. Hot från substitutprodukter eller tjänster
5. Konkurrens från etablerade företag

Beroende på hur intensiv konkurrens som råder inom en bransch kommer vinstpotentialen att påverkas. En bransch där konkurrensen är svag leder till högre ekonomisk avkastning och en bransch där konkurrensen är hård leder följaktligen till en lägre avkastning. Företag som söker framgång inom en bransch där det råder konkurrens bör, enligt Porter, börja sin strävan med att göra en branschstrukturanalys. Det är med denna analys som grund företagen sen kan göra de strategiska val som förhoppningsvis skall leda till en mer framgångsrik position. Branschstrukturanalysen syftar alltså till att identifiera det existerande läget på marknaden och sedan utgöra underlag för beslut angående företagets framtida val av inriktning.

Hur intensiv konkurrensen är mellan de etablerade företagen avgör ofta hur attraktiv marknaden är för nya företag att ge sig in på. En mycket intensiv konkurrens leder ofta till lägre marginaler och branschen ter sig därmed mindre attraktiv för de företag som funderar på en etablering. Ofta beror den interna konkurrensen på hur marknaden är uppdelad mellan de olika aktörerna. Finns det företag som differentierat sig gentemot de övriga konkurrenterna så har de en gynnsammare position på marknaden då de undviker den intensivaste kampen om marknadsandelarna.

De utspel som görs av företag har olika inverkan på företagets konkurrenter. Om branschen betraktas som ett slutet system kommer samtliga andra aktörer inom systemet påverkas av ett sådant utspel då det finns ett mycket komplext kopplingsmönster mellan de olika aktörerna. Beroende på om utspelet är offensivt eller defensivt i sin natur så kan de övriga företag inom branschen välja olika sätt att bemöta utspelet. Ofta är utspelen relaterade till pris, reklam, lanseringar av nya produkter eller tjänster, eller ökad kundservice och garantiåtaganden. Syftet med dem kan vara att vinna marknadsandelar, skaffa sig högre marginaler eller att helt enkelt försöka bli av med sina konkurrenter.

Att konkurrera med pris kan ofta visa sig vara förödande för hela branschen. Ett priskrig leder till att marginalerna för samtliga aktörer försämras och alla aktörer försätts i ett sämre läge. En annonskampanj och den ökade exponeringen det medför kan däremot leda till att hela branschen får en ökad tillväxt. Att konkurrera med service och garantiåtaganden är ett sätt att differentiera sig gentemot konkurrenter och därmed erbjuda alternativa tilläggstjänster vilka skiljer företagets produkter från konkurrenternas.

Leverantörers förhandlingsstyrka

En av de aktörer som kan ha mycket stort inflytande över ett företags resultat är leverantören. Avgörande för resultatet är leverantörens relativa styrka gentemot företaget. De kraftigaste påtryckningsmedlen är hot om höjda priser eller en lägre kvalitet och service. Dessa sätt på vilka leverantören påverkar företaget ifråga gör olika leverantörsgrupper mer eller mindre mäktiga.

Vad som avgör om en leverantörsgrupp är mäktig nog att använda sina påtryckningsmedel är enligt Porter följande förutsättningar:

- **Den domineras av några få företag och är mer koncentrerad än den bransch den säljer till**
 - En leverantör som levererar till ett stort antal olika företag eller branscher har stort inflytande över priser och kvalitet.
- **Den tvingas inte tävla mot andra substitutprodukter om försäljningen till branschen**
 - En mycket konkurrenskraftig ersättningsprodukt kan orsaka stora ekonomiska förluster om det innebär förlust av större marknadsandelar.
- **Branschen är inte någon viktig kund till leverantören**
 - Om en leverantör försör ett flertal branscher med sina produkter eller tjänster är leverantören inte lika beroende av att stå på god fot med samtliga kunder.
- **Leverantörernas produkt är en viktig komponent i köparens verksamhet**
 - Vid denna situation är leverantörens position mycket gynnsam och kan även förstärkas om det endast finns ett fåtal leverantörer av komponenten.
- **Leverantörsgruppens produkter är differentierade eller den har byggt upp omställningskostnader**
 - Om köparen har en leverantör vilken genomfört förändringar av produkten eller processen för att erbjuda en specifik lösning blir kunden hårt knuten till denna leverantör. Likväl ska påpekas att även leverantören i sin del blir beroende av köparen för avsättning av sina specialiserade produkter. Omställningskostnaderna för att i köparens fall hitta en ny leverantör och i leverantörens fall att återställa processen gör positionen förhållandevis stabil.
- **Leverantörsgruppen utgör ett trovärdigt hot om integration framåt**
 - Om leverantören har kapacitet att realisera hotet förhindras köparen makt att påverka inköpsvillkoren.

Leverantörer som uppfyller ett eller flera av dessa alternativ har därmed möjlighet att påverka branschens marginaler och därmed den allmänna vinstpotentialen hos de etablerade företagen.

Köparens förhandlingsstyrka

Köparens förhandlingsstyrka är till stor del knuten till vad som redan sagts om företagets förhållande till sina leverantörer. Företaget blir motståndskraftigt gentemot köpgruppens medlemmar om ett antal förutsättningar, liknande dem som gäller gentemot leverantörer, uppfylls:

- **Den är koncentrerad eller köper stora volymer i förhållande till leverantörens försäljning**
 - En köpare som står för en betydande del av företagets försäljning har en mycket gynnsam förhandlingsposition. Detta blir ännu tydligare i de branscher vilka är förknippade med höga fasta kostnader.
- **De produkter som den köper av branschen utgör en viktig del av köparens kostnader eller inköp**
 - Eftersom priset på komponenten blir avgörande på köparens resultat kommer förhandlingarna i sådana fall att vara väldigt hårt knutna till prisrelaterade frågor.
- **De produkter som den köper av branschen är standardiserade eller odifferentierade**
 - Köpare som är säkra på att kunna finna alternativa leverantörer kan spela ut dessa mot varandra för att erhålla bästa möjliga pris eller kvalitet.
- **Den berörs bara av få omställningskostnader**
 - Se leverantörens förhandlingsstyrka. Den gör små vinster. Köpare med lägre lönsamhet är i regel mer priskänsliga på grund av sitt utsatta läge.
- **Köpare utgör ett trovärdigt hot om integration bakåt**
 - Omvänt förhållande mot vad som sagts om leverantörens förhandlingsstyrka.
- **Branschens produkt är föga viktig för köparens produkter eller tjänster**
 - Om kvaliteten på leverantörens produkt starkt bidrar till att förstärka köparens anseende inom branschen eller dess produkts kvalitativa egenskaper är köparen i allmänhet mindre priskänslig.
- **Köparen har full information**
 - Då köparen har full information om marknadspriser och leverantörernas marginaler samt vilka kostnader denne dras med ökar köparens förhandlingsstyrka gentemot leverantören.

Hot från substitut

I allmänhet finns det i regel alltid en alternativ produkt eller en alternativ tjänst producerad av en konkurrerande bransch. Dessa kallas för ett substitut. Med substitut menas en produkt eller tjänst som kan utföra samma funktion som den som produceras av den egna branschen. Till exempel så kan Internet sägas vara ett substitut till tidningsbranschen då allmänheten idag kan få samma information elektroniskt som den kan få via morgontidningen. Likaså är de nya snabbtågen, X2000, ett alternativ till flygtrafiken mellan Stockholm och Malmö.

Förekomsten av olika substitut gör att det skapas en övre gräns för branschens möjlighet till avkastning. Detta tak uppkommer då priset på substitutet får konsumenten till att överväga en alternativ produkt. För att hantera konkurrens från dessa typer av produkter måste företag identifiera de olika substituten och göra sig medveten om vad, ur konsumentens synvinkel, som avgör valet av produkt.

Enligt Porter är det substitutprodukter som uppvisar tendenser till förbättrad pris/nyttorelation till branschens produkt eller vilka produceras av branscher som tar hem höga vinster som förtjänar mest uppmärksamhet. I det första fallet är det produkten i sig vilken utgör det största hotet. I det andra fallet är det konkurrentens kapitalstyrka vilken kan vara ett mycket stort hot.

Hot från nyetablerare

En bransch där lönsamheten är god kommer alltid att attrahera nya företag vilka vill ta del av de eftertraktade ekonomiska vinsterna. För företagen inom branschen innebär en nyetablering följaktligen en reducering av vinsten då de ekonomiska finansiella intäkterna måste delas upp på flera företag. För att skydda sig mot nya aktörer kan företag, enligt Porter, skapa hinder för nyetablering. Det finns i huvudsak sex stycken sådana hinder.

De sex hindren är:

- Stordriftsfördelar
- Produktdifferentiering
- Kapitalbehov
- Omställningskostnader
- Tillgång till distributionskanaler
- Statlig politik

Stordriftsfördelar

Stordriftsfördelar innebär att företag vilka producerar stora mängder av en typ av produkt har möjlighet att slå ut de fast kostnaderna på flera produkter och därmed skapa större vinstmarginaler. De ökade intäkterna vid stordrift kommer också av att den absoluta volymen per tidsenhet ökar på grund av inlärningskurvan. Stordriftsfördelarna syftar till att avskräcka tvinga nyetablerare att antingen starta i

stor skala och därmed riskera kraftfulla svarsåtgärder från redan etablerade konkurrenter eller att starta i liten skala och därmed gå miste om stordriftsfördelarna.

Produktdifferentiering

Detta etableringshinder grundar sig på den kundlojalitet som etablerade företag skapat hos sina kunder. Företag som är först in på en marknad är de som drar störst nytta av den lojalitet som skapas mellan företaget och dess kunder. För att övervinna hindret tvingas nya etablerare till stora initiala investeringar i form av reklamkampanjer och en hög servicegrad. Dessa investeringar innebär en stor risk då de inte har något restvärde om investeringen misslyckas.

Kapitalbehov

En nyetablering kräver oftast tillgång till stort kapital. Tidigare har nämnts annonsering och stordrift som investeringar vilka båda kräver ett stort initialt kapitaltillskott. Andra orsaker till nya företags kapitalbehov kan vara forskning och utveckling, kundkrediter samt uppbyggnad av lager. Forskning och utveckling är speciellt riskfyllt då det förutom osäkerheten i själva utvecklingen även kan ta mycket lång tid innan utvecklingen leder till en lönsam produkt. Detta gör att kapitalbehovet i sig fungerar som ett effektivt hinder till nyetablering.

Omställningskostnader

Engångskostnader som drabbar köpare då de byter leverantör kallas för omställningskostnader. Ett företag som önskar slå sig in på en marknad måste därför motivera för sina kunder varför de ska byta leverantör och därmed drabbas av de omställningskostnader förknippade med bytet. I omställningskostnader ingår kostnader för omskolning av anställda, för ny produktionsutrustning, för utgifter under inkörningstiden, för behov av teknisk service samt psykologiska kostnader förknippade med själva bytet av leverantör. Som synes är omställningskostnaderna betydande hinder vid ett försök till nyetablering.

Tillgång till distributionskanaler

Som ny aktör på en marknad tar det tid att etablera ett distributionsnät för inkommande och utgående transporter. Ofta möts nya företag, i sitt sökande efter distributionskanaler, av stängda dörrar då kanalerna kontrolleras av de etablerade företagen. Dessa kan utöva stort inflytande beroende på hur stora de är. För företag vars produkter är känsliga för transport är detta hinder ett bra skydd för de redan etablerade aktörerna.

Statlig politik

Det sista av de sex hindren för etablering är den statliga politiken. I branscher vilka styrs av strikta regler och där olika myndigheter utfärdar de tillstånd som krävs för att driva verksamhet inom området kan det vara svårt för nya företag att uppfylla de krav som ställs. Det kan rent av vara omöjligt för företag att etablera sig i en bransch på grund av den är begränsad av politiska beslut.

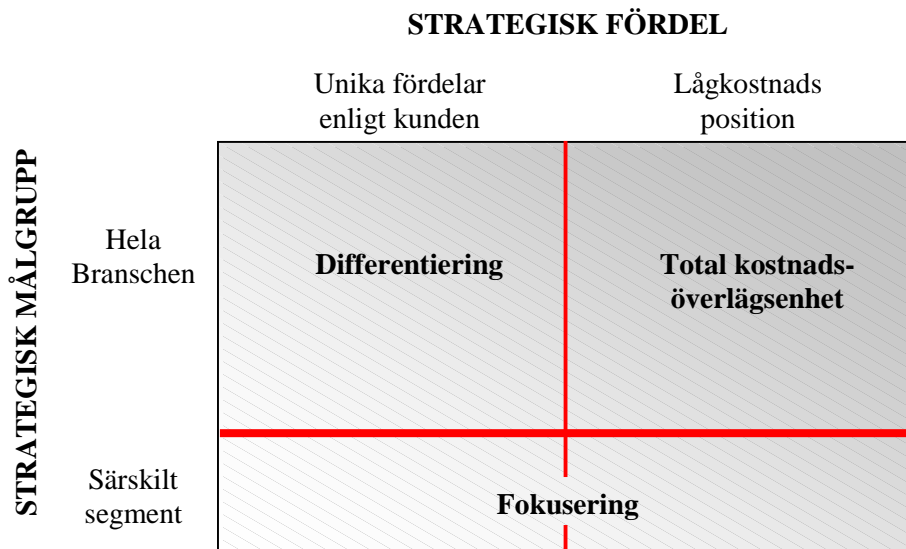
Tre basstrategier

Beroende på hur företag väljer att utnyttja de olika marknadskrafterna öppnar sig olika alternativ. Porters teori bygger på att företag har tre olika möjligheter att positionera sig i förhållande till sina konkurrenter. Dessa kallas av Porter för basstrategier och är övergripande, allmänna strategier för hur företag på lång sikt kan skapa en försvarbar ställning gentemot konkurrenter i samma bransch, se Figur VI.

De olika basstrategierna är:

- Kostnadsledarskap
- Differentiering
- Fokusering

Företag bör som regel endast utnyttja en av strategierna för att skapa en enhetlig arbetsriktning att verka utefter. En tillämpning av flera alternativ kan leda till förvirring bland företagets olika funktioner.



Figur VI - Porters tre basstrategier

Kostnadsledarskap

Denna strategi innebär att företaget skaffar sig en överlägsen kostnadsstruktur gentemot konkurrenter och därmed erhåller högre marginaler. Den bättre kostnadspositionen uppnås med hjälp av investeringar i ny teknik tillsammans med en god kontroll av samtliga kostnader. Tillämpningen av denna strategi medför att företaget tjänar mer pengar än sina konkurrenter trots lägre priser. Denna position är

mycket fördelaktig då den genererar mycket stora intäkter samtidigt som den skapar en stor inträdesbarriär mot nyetablerare i branschen. Samtidigt måste man komma ihåg att det kostar mycket pengar att ligga på teknikens framkant. Stora investeringar är förknippade med inköp av allra senaste tekniska utrustning. Det är således mycket viktigt för företag som tillämpar denna strategi att ha bra kontroll över kostnader. Kontinuerlig rapportering och utvärdering av de olika kostnadslagen blir därför ett stående inslag i organisationer som tillämpar kostnadsledarskap som konkurrensstrategi.

Den optimala kostnadsstrukturen skapas genom kontinuerliga satsningar på ny teknik och nya produktionstekniker. De tekniska lösningarna minimerar de rörliga kostnaderna och skapar därmed utrymme för den goda prisbilden. Att sedan utföra de inre aktiviteterna på ett så effektivt sätt som möjligt och undvika långa inlärningskurvor är även det en del av denna strategi. Detta kräver i sin tur stora kapitalinsatser för att täcka de investeringskostnader införandet av överlägsen teknologi innebär. Man får inte glömma att det är en långsiktig satsning och att företaget kontinuerligt måste satsa stora summor på att behålla kostnadsledarskapet.

Differentiering

Differentiering innebär att företaget inte har pris som primärt konkurrensmedel. Istället väljer man att vara unik inom något eller några områden och kan därmed erbjuda kunden något extra jämfört med konkurrenterna. När företaget väljer att inte ha priset som primärt konkurrensmedel innebär det inte att kostnaderna helt kan ignoreras. Istället innebär det att andra områden som kvalitet, leveransprecision och service får en viktigare framtoning i företagets erbjudande. Tack vare dessa tilläggstjänster som omgärdar den ursprungliga produkten kan företaget ta ut ett, i vissa fall, avsevärt högre pris. Strategin bygger därmed på förtroende och märkeslojalitet från kundens sida. De högre marginalerna uppstår eftersom kunden är villig att betala lite extra för en produkt av ett speciellt märke.

Ofta innebär en differentiering att företag måste ge upp möjligheten till stora marknadsandelar. Differentiering medför att företagen gör ett val av marknad för avsättning av sina produkter. Vissa delar av marknaden väljs på detta sätt bort då företaget genom differentieringen kan ta ut ett högre pris. Det finns dock exempel på företag som lyckas med en differentieringsstrategi samtidigt som man har störst marknadsandel.

Fokusering

Denna strategi går ut på att skapa unika helhetslösningar för kunden vilka han inte kan finna hos någon annan leverantör. Liksom vid differentiering kan företag som tillämpar fokusering som strategi ta ut ett mycket högre pris på grund av de kompletterande kompetenser man kan erbjuda. En fokuserad strategi innebär att företaget identifierat ett särskilt segment inom vilket man exklusivt erbjuder sina tjänster. Fokuseringen innebär en differentiering i form av marknadsval. Företaget väljer en marknad att konkurrera på och kan därmed avfärda en hel del andra företag som konkurrenter trots att dessa tillverkar i stort sett samma produkt.

Företag som "kört fast"

Enligt Porter är det viktigt att företag väljer en av de tre strategierna att tillämpa. Om ett företag misslyckas med att tydligt använda sig av en strategi sägs de ha "kört fast". Denna position är mycket farlig för företag att befinna sig i och bör undvikas till varje pris. Företaget saknar både marknadsandelar och kapital för att tillämpa en lågkostnadsstrategi och har dessutom misslyckats med att differentiera och dra nytta av kundlojaliteten.

Om ett företag "kört fast" krävs det krafttag för att ta sig därifrån. Ofta tar det lång tid innan företaget kan visa på positiva resultat efter det att man misslyckats med att välja en strategi. Detta beror på att man förlorar de storvolymkunder som kräver mycket låga priser och dessutom tvingas pruta bort vinsten på andra affärer för att vinna kunder från företag som tillämpar lågkostnadsstrategier. Vill man istället uppnå en differentierad position tar det mycket lång tid att bygga upp ett bra varumärke samt skapa det förtroende hos kunderna man behöver för denna strategi.

Risker med de olika strategierna

Givetvis räcker det inte alltid med att välja en strategi och sedan skörda frukterna därefter. Det finns alltid risker med de olika strategierna och det är framförallt två stycken som Porter pekar på. För det första kan företag misslyckas med att hålla fast vid en strategi och för det andra kan den strategiska fördel som den valda strategin ger urholkas till följd av att branschen utvecklas.

När det gäller de specifika riskerna med de olika strategierna är de följande:

Kostnadsledarskap	Differentiering	Fokusering
<ul style="list-style-type: none"> • För stort fokus på företagets kostnadssida leder till att ouppmärksamheten på hur marknaden förändras ökar vilket har en negativ effekt på företaget. • Nya etablerare efterapar samma kostnadsfördelar eller investerar i modernare utrustning. • Teknologiska förändringar upphäver tidigare investeringar. • Kostnadsinflation gör prisstrukturen ohållbar. 	<ul style="list-style-type: none"> • För stor prisskillnad mellan lågkostnadskonkurrenter och differentierade företag gör det svårt att uppehålla märkeslojalitet. • Köparens ökade kunskaper minskar behovet av differentierade produkter minskar. • Konkurrenters efterapning begränsar den av kunden uppfattade differentieringen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostnadsskillnaden mellan brett inriktade konkurrenter och det fokuserade företaget ökar och eliminerar fördelarna av att tjäna en snäv marknad. • Skillnaderna i önskemål mellan den strategiska målgruppen och marknaden minskar. • Konkurrenter lyckas identifiera kundgrupper inom företagets målgrupp.

Tabell 2 - Risker med Porters tre basstrategier

3.3.2 Barney - det resursbaserade synsättet

Förnyelse sker överallt och så även inom strategiteori. Efter det att Porters teorier dominerat under 1980-talet så kom strategiforskningen nu att domineras av det resursbaserade perspektivet. En av förespråkarna för detta synsätt är Barney som presenterar en modell för att analysera ett företags resurser i syfte att organisera dessa efter de förutsättningar som marknaden erbjuder.

Den främsta skillnaden mellan Porters och Barneys teorier ligger i den utgångspunkt de olika författarna tar. Porter, vilket tidigare beskrivits, studerar företaget utifrån dess externa miljö och de faktorer som påverkar företaget. Barney å andra sidan, influerad av det resursbaserade synsättet, betraktar företagens interna miljö och menar att företaget måste se till sina unika kärnkompetenser för att skapa konkurrensfördelar.

Kritiken mot Porters från de resursbaserade anhängarna riktar sig mot den statiska syn på omgivningen Porters modell utgår från. Barney säger att omgivningen är så föränderlig och så pass osäker att företagen inte kan lita till de externa faktorerna. I stället bör företagen se till de interna resurserna för att skapa en plattform utifrån vilken de kan känna sig trygga i den oberäknliga omgivningen. Plattformen ska skapa den bas för beredskap företaget behöver för att bemöta omgivningens nyckfulla utspel.

Till skillnad från Porters strategi, som går ut på att finna en lämplig bransch där lönsamhetspotentialen är stor och sedan använda sig av en av de generiska strategierna för att skapa intäkter, menar Barney att företagen ska sträva efter att göra sig så olika som möjligt. Differentieringen mellan bolagen skapar variation vilket gör att flera företag kan agera på en och samma marknad. Alla har de olika resurser till sitt förfogande det är dessa som skapar differentieringen företagen emellan. En följd av variationen i företags utnyttjande av sina resurser är den uppdelning av marknaden som sker vilken i sin tur leder till att flera företag kan enas på en gemensam marknad.

Resurser och förmågor

För att skapa ett erbjudande som skiljer sig från konkurrenternas måste företag se sig själva som unika samlingar av högt differentierade resurser och förmågor. Förmågan att tillfredsställa kunden ligger i kombinationen av de olika förmågorna. Hur väl ett företag lyckas att anpassa de olika förmågorna till varandra avgör hur erbjudandet ser ut och därmed dess attraktivitet hos kunderna.

Barney menar att företag måste rannsaka sig själva för att skapa en djupare förståelse över de resurser och förmågor de besitter. Det är först när man till fullo förstår sin kapacitet som man kan utnyttja denna optimalt. Att känna sina styrkor och svagheter blir avgörande när företaget skapar sina erbjudanden. Det är inte resurserna i sig som är unika utan det är sammansättningen av dessa som skapar det säregna hos företaget. Barney anger tre steg för hur företaget ska agera för att utnyttja sina resurser på bästa möjliga sätt.

De tre stegen är:

- Val av en strategi som utnyttjar företagets resurser och förmågor.
- Försäkran om att företagets resurser är fullt tillämpade, (employed), och att deras vinstpotential utnyttjas maximalt.
- Uppbyggnad av företagets resursbas.

Första steget är alltså att identifiera och utvärdera företagets tillgängliga resurser och förmågor. Här skapar företaget förståelse för den egna förmågan och vad man är kapabel till. Företagets styrkor och svagheter skall tydligt framgå efter det att man genomfört det första steget.

Man väljer här efter en strategi som stöds av de resurser och förmågor man identifierat. Steg två innebär en optimering av resurserna identifierade i det första steget. Genom att utnyttja dessa maximalt kan företaget på ett effektivare sätt utnyttja sina konkurrensfördelar. Sista steget innebär att företaget utvecklar sin resursbas för att skapa nya förmågor. Konkurrenter kan alltid imitera andra och därför krävs det ett kontinuerligt arbete med att förnya de resurser man besitter för att förstärka sina kärnkompetenser.

Det resursbaserade synsättet tar, som tidigare beskrivits, hänsyn till företagets kombination av olika resurser. För fullständigt utnyttjande av dessa resurser krävs total insyn i vilka de olika resurserna är. För att strukturera de olika resurserna brukar man dela upp dem i två olika kategorier, tangibla och ej tangibla:

Tangibla	Ej tangibla
<ul style="list-style-type: none">• Finansiella• Fysiska	<ul style="list-style-type: none">• Teknologiska• Ryktemässiga• Humana

Tabell 3 - Resurser som finns i ett företag

De tangibla resurserna är de vilka lättast kan identifieras och kan delas in i finansiella och fysiska resurser. Information om dessa kan lätt hämtas från företagets balansräkning. De ej tangibla resurserna är svårare att direkt identifiera då de oftast är immateriella. Till dessa räknar man oftast teknologiska, ryktemässiga samt humana resurser. De teknologiska resurserna baseras på den teknologi som företaget behärskar. De ryktemässiga resurserna är förknippade med kundens uppfattning om


företaget och dess värderingar. Till exempel kan varumärket sägas vara ett exempel på en ryktesmässig resurs. De humana resurserna bygger på personalen och dess kompetens. Ofta är denna resurs mycket svårbedömd och företagen har svårt att veta exakt hur kompetent dess personal är jämfört med personal från andra företag. De ej tangibla resurserna kan utgöra så mycket som 90 % eller mer av ett företags värde som i fallet med Coca-Cola eller de många Internetföretag för ett par år sedan.²⁸

För att gå lite djupare in på de olika kategorierna av resurser kan sägas att till finansiella resurser räknas till exempel de ekonomiska intäkterna, kostnaderna samt de intjänade vinsterna. För ett producerande företag är det ofta de fysiska resurserna som dominerar. Till dessa räknas byggnader, produktionsanläggningar, maskiner och andra inventarier företaget utnyttjar i tillverkningen av sina produkter. De humana resurserna består av den, inom företaget ackumulerade, kompetensen, erfarenhet och allmänna visdom som personalen besitter. Även benägenhet till risktagande kan räknas som en resurs i vissa sammanhang. Företagets tekniska kunskap brukar behandlas separat då den ofta utgör grunden i ett företags verksamhet, eller snarare är en förutsättning för den. Ibland tar man in den interna organisationen som en resurs. Nedan behandlas just denna aspekt för hur organisationen kan ses som en av företagets viktigaste resurser.

V.R.I.O

För att göra det resursbaserade synsättet mer handgripligt och applicerbart skapade Barney VRIO-analysen. Med hjälp av denna kan företagsledare på ett översiktligt sätt skapa förståelse för konkurrenskraften bakom företagets resurser och förmågor. Modellen är baserad på fyra frågor vilka syftar till att ge svar på om resurserna eller förmågorna skapar konkurrenskraft åt företaget, se Figur VII. De fyra frågorna är: (1) frågan om värde, (2) frågan om sällsynthet, (3) frågan om svårhet till imitation, (4) frågan om organisation.

²⁸ Desmet et al, The end of voodoo brand management, 1998, sid. 107

Värdefull	Sällsynt	Imiterbar	Effektivt organiserad	Implikationer på konkurrenskraften
Nej	--	--	Nej	Ofördelaktig konkurrens
Ja	Nej	--		Jämlig konkurrens
Ja	Ja	Nej		Tillfälligt fördelaktig konkurrens
Ja	Ja	Ja	Ja	Långsiktigt fördelaktig konkurrens

Figur VII - VRIO-modellen för utvärdering av resursernas och förmågornas implikation på företagets konkurrenskraft

Frågan om värde

Som första steg i analysen måste företaget svara på frågan om värde. Skapar den identifierade resursen eller förmågan värde eller kan den elimineras utan någon större påverkan på företaget?

En resurs eller förmåga blir värdefull då den möjliggör för företaget att svara på omgivningens hot och möjligheter. En värdefull resurshjälper företaget att neutralisera hot från omgivningen samt utnyttja dess möjligheter på ett effektivt sätt. Härigenom uppstår en koppling mellan företaget externa miljö samt de unika resurser vilka diskuterats ovan. Att genom en värdefull resurs utnyttja en av omgivningens möjligheter eller undvika ett hot kommer att leda till lägre kostnader alternativt ökade intäkter²⁹. Att utveckla företagets interna resurser är alltså ett sätt att påverka företagets ekonomi i positiv bemärkelse.

Frågan om sällsynthet

Att ha resurser vilka skapar värde är mycket viktigt för företags konkurrenssituation. Ofta kan det dock vara så att flera företag besitter liknande resurser eller förmågor. Företag bör därför, efter det att de identifierat värdefulla resurser och förmågor, ställa sig frågan om dessa är sällsynta. Ett företag som besitter en värdefull men ej sällsynt resurs har inget konkurrensmässigt övertag utan befinner sig i konkurrensmässig

²⁹ Barney Jay B, Bringing managers back in, 1994, sid. 52

jämställdhet med det andra företaget. Denna position är inte lika lönsam som den förstnämnda och företag bör därför sträva efter att skapa sällsynta resurser.

Hur många företag besitter redan de värdefulla resurser och förmågor vi besitter? Detta är frågan som företagen måste ställa sig för att försäkra sig om att de resurser man har är unika och därmed ger företaget ett temporärt övertag på sina konkurrenter.

Man bör dock vara aktsam i sin bedömning av vilka resurser som är viktiga och som sägs vara källor till konkurrenskraft. En resurs som är värdefull men ej sällsynt skapar ingen ny konkurrenskraft. Däremot kan resursen vara nödvändig för företagets fortsatta överlevnad. Att säga att en resurs inte är viktig på grund av att den är allmänt tillämpad är alltså fel.

Frågan om imitation

Som nämnts ovan skapar värdefulla och sällsynta resurser och förmågor temporära konkurrensfördelar åt företaget. För att göra dessa hållbara på längre sikt måste man hitta sätt att göra resurserna svåra att efterlikna. Detta är vad frågan om efterliknelse ämnar svara på: Hur pass kostsam är det för företag att imitera resurserna hos en konkurrent? Ju mer kostsamt det är desto mer skyddat är företaget vilket besitter resursen.

Det finns olika sätt att imitera resurser. Barney talar om två olika tillvägagångssätt: duplicering eller substitution. Duplicering innebär att företaget bygger samma typ av resurser och förmågor som företaget det försöker imitera. Substitution däremot innebär att företaget erhåller liknande resurser och förmågor som det företag det försöker imitera men inte genom att själv bygga dessa. Detta kan göras genom t ex strategiska allianser eller andra typer av samarbeten eller uppköp. I ett längre perspektiv leder denna imitation av ett annat företags resurser till jämlik konkurrens.

För företag gäller det alltså att skydda sina resurser från imitation genom att göra dem kostsamma att efterlikna. Enligt Barney finns det tre kategorier för hur företag effektivt kan göra sina resurser kostsamma att imitera.

De tre kategorierna är:

- Genom historik.
- Genom många små beslut.
- Genom socialt komplexa resurser.

Den första kategorin, företagets historik, kan vara ett sätt att, om än ofrivilligt, ha skaffat sig resurser som är mycket kostsamma för andra företag att imitera. Bakgrunden till detta är att företag skaffar sig nya erfarenheter allteftersom de blir äldre. Dessa erfarenheter tar ibland formen av resurser vilka hämtats under historiens gång. Att vara på rätt plats vid rätt tillfälle kan alltså vara avgörande för företagets framtida utveckling. Ofta är resurser som skapats vid sådana tillfällen nästan omöjliga

att imitera. Det är även så att det ofta är slumpen som avgör då företaget i efterhand upptäcker vart historien tagit företaget.

Den andra kategorin av åtgärder för att skydda företagets resurser och förmågor kallar Barney för flertaliga små beslut. Ofta är chefer i beslutsfattande positioner fokuserade på de stora beslut företag står inför. Med stora beslut menas de beslut som antingen gör företaget framgångsrikt eller konkursmässigt. Dessa beslut är ofta tillgängliga för allmänheten och de tydliggör för det mesta vilka resurser företaget behöver för att följa upp beslutet. Detta medför att det är ganska lätt för konkurrenter att imitera en resurs då det tydligt beskrivits vad den ska användas till. Istället för stora beslut bör företagets befattningshavare koncentrera sig på det flertalet små beslut som under en längre period lett till att företaget skapat sig de resurser det besitter. Det är dessa beslut som är svåra för konkurrerande företag att se och vilka gör att det blir en svår och kostsam process att efterlikna dem.

Den sista kategorin av åtgärder företag kan ta till för att göra sina resurser och förmågor svåra och därmed kostsamma att imitera sammanfattas under det socialt komplexa systemet som skapas. Med ett komplext system menas de organisatoriska inslag som rykten, relationer, förtroende, vänskap och företagskultur vilka ligger till grund för kommunikation och samspel inom företaget. Dessa är mycket kostsamma att imitera och kan inte påtvingas en organisation utan är något som måste växa fram vilket tar tid. Man bör även vara medveten om de risker som finns med de sociala systemen. Att företagsledningen blir fastlåst i gamla traditioner och har svårt att se nya hot kan vara en av farorna med de sociala systemen. Resultatet blir en institutionalisering med försämrade konkurrenskraft som följd.

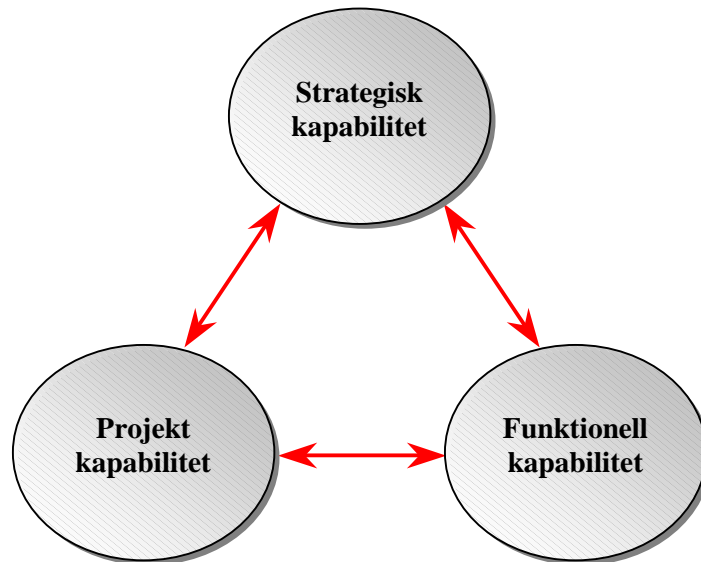
Frågan om organisation

Resurser som är värdefulla, sällsynta och svåra för andra att imitera har potential till att skapa långsiktigt hållbara konkurrensfördelar. För att till fullo lyckas med detta måste företaget vara organiserat för att stödja och utnyttja resurserna på ett så effektivt sätt som möjligt. Flertalet olika komponenter är viktiga vid analysen av hur företaget är organiserat. Till exempel kan nämnas företagets hierarkiska uppbyggnad, dess informations- och belöningssystem, företagets kontrollsysteem och det tillämpade sättet att styra företaget chefer emellan. I sig är dessa komponenter varken värdefulla eller svåra att imitera. Vad som däremot är väsentligt för företaget är att de uppräknade komponenterna var och en bidrar till att förstärka de resurser och förmågor företaget innehar. Först då kan en långsiktig, hållbar konkurrensposition uppnås.

Företagets sätt att organisera sig kan också uppväga svagheter inom andra delar av företagets resursbas. Om en resurs är värdefull men väldigt lätt att imitera kan en effektiv organisation vara vad som avgör hur väl företagen kan utnyttja sin resurs och hur den eventuellt kan utvecklas.

Indelning av kapabiliteterna

Ett annat sätt att strukturera kapabiliteterna så att de stöder varandra är att istället dela in dem i tre huvudgrupper,³⁰ strategiska, funktionella och projektrelaterade, se Figur VIII.



Figur VIII - Tre kategorier av kapabiliteter

Strategisk kapabilitet handlar om att utveckla en förmåga att flytta över sin kompetens till nya växande marknader snabbare och mer effektivt än övriga konkurrenter. Funktionell kapabilitet handlar däremot om vilka resurser företaget måste utveckla för att på lång sikt kunna förbättra bland annat R&D, distribution, inköp och finansfunktioner. Den tredje kapabiliteten är den projektrelaterade och handlar om hur företaget internt ska organisera olika funktioner, vilka resurser som ska införskaffas samt ledning och reallokering av resurser inför genomförandet av ett projekt.

3.3.3 D'Aveni - Hyperkonkurrens

På senare år har forskare inom ämnesområdet strategiteori kommit att alltmer ifrågasätta de resonemang Porter för kring de fem marknadskrafterna och hur de påverkar företagens positionering i förhållande till sina konkurrenter. Kritikerna menar att Porters modell är allt för statisk och inte tar hänsyn till dynamiken som råder på marknaden vilket fått Porter att revidera sina teorier vilka tar en allt större hänsyn till den dynamiska omgivningen. En av de forskare som tar

³⁰ Davies Andrew & Brady Tim, Organizational capabilities and learning in complex product systems, 2000, sid. 939

konkurrensbegreppet ett steg längre är Richard D'Aveni, vars resonemang bygger på en mycket mer dynamisk omgivning där turbulensen leder till intensiv konkurrens mellan aktörerna på marknaden. Denna konkurrens benämner han hyperkonkurrens. Detta avsnitt kommer att belysa de grundläggande delarna i D'Avenis teori för att ge en referensram inför diskussioner senare i arbetet.

Ideologisk bakgrund

Världen håller på att förändras. Gamla regler, beprövade modeller och tillämpade teorier gäller inte längre och samhället står inför ett paradigmskifte. Orsakerna till detta är flera. Bland annat har ny informations- och kommunikationsteknologi varit stark bidragande genom att möjliggöra sekundsnaab lagring och överföring av mycket stora datamängder. Detta är en förutsättning för den massiva globalisering som skett på senare år. Även mikrotekniken och digitaliseringen är utvecklingsfaktorer som haft stort inflytande på det paradigmskifte som inträtt.

Det är inte bara de tekniska framstegen som drivit fram paradigmskiftet. Även samhället i sin helhet med de värderingar och de normer som ligger till grund för individens beteende är under förändring. Konkurrens är inte längre en term som används i företagsvärlden för att beskriva aktörernas inbördes tävlan. Konkurrens har helt plötsligt blivit en del av vardagen och gränsen mellan vad som är tillåtet och vad som inte är det suddas ut på grund av att individer alltmer försöker skaffa sig övertag för att tillgodose sina personliga intressen. Detta är bakgrunden till den hyperkonkurrens som råder. Konkurrens är ett vedertaget begrepp i samhället och allmänheten har en aggressivare inställning till sin omgivning.

Hyperkonkurrens

Hyperkonkurrens är ett tillstånd av mycket intensiv och snabbt eskalerande konkurrens där företagen för en hård kamp med varandra om de finansiella intäkterna som finns att hämta på marknaden. Dynamiken uppstår när innovativa globala aktörer söker nya marknader för avsättning av produkter eller tjänster. Denna dynamik leder till en väldigt turbulent och föränderlig marknad där företagen hela tiden skiftar positioner för att uppnå så stor lönsamhet som möjligt. Ett företag som tror sig se en nedgång på sin nuvarande marknad gör bäst i att så tidigt som möjligt överge denna för en ny och förhoppningsvis vinstrikare position på en ny marknad.

På grund av den extrema dynamiken på marknaden är det inte längre möjligt för företag att skapa en varaktig och långsiktig position som ger en högre avkastning än branschsnittet. Däremot är det möjligt att skapa temporära konkurrensfördelar vilka tillsammans ger en längre period av hög avkastning och därför kan ses som långsiktig. Den enda källan till en sådan långsiktigt fördelaktig position är, enligt D'Aveni, att förnya sig, att skapa temporära konkurrensfördelar och sedan gå vidare³¹. D'Aveni menar att en konkurrensfördel endast är temporär eftersom den snabbt kan imiteras eller motverkas av konkurrenternas utspel. Genom att skapa en tillfällig källa till extraordinära inkomster och sedan förgöra denna innan konkurrenterna hinner utnyttja densamma, menar D'Aveni att det fortfarande finns

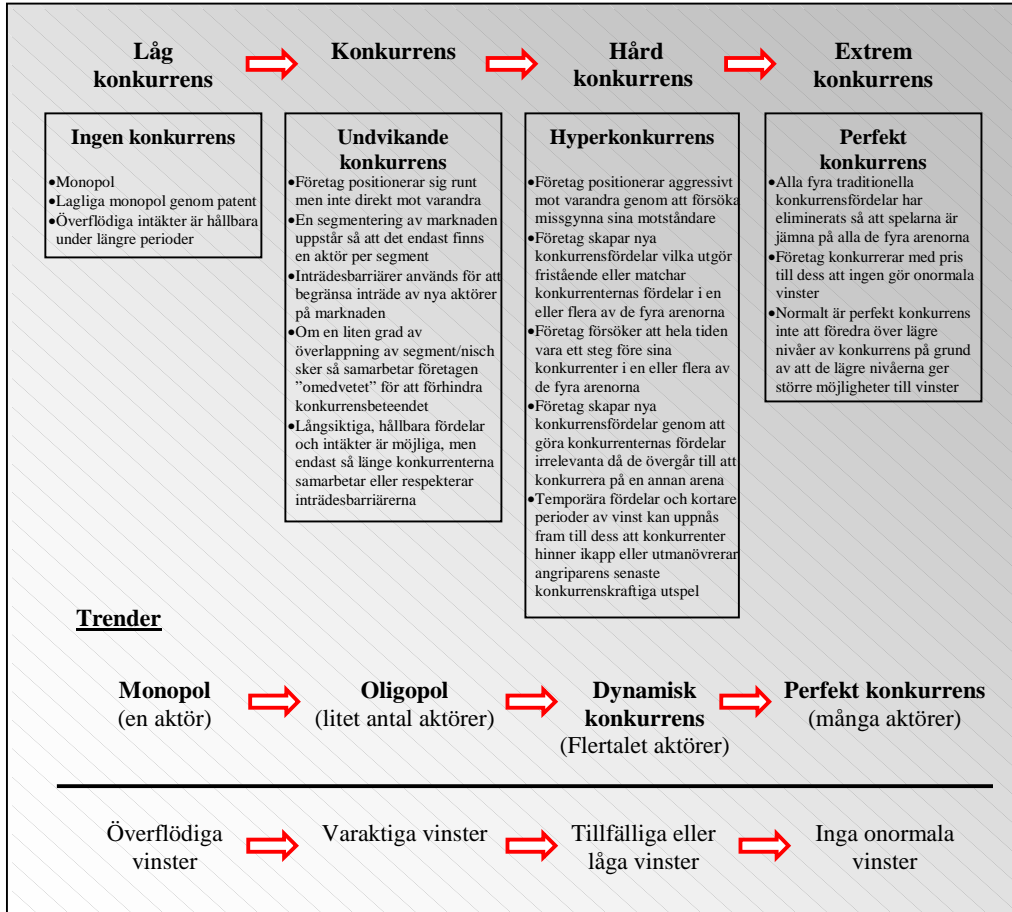
³¹ D'Aveni Richard, Hyperkonkurrens: Sju Nya Ess, 1994, sid. 28-29

möjlighet för företag att konkurrera på ett framgångsrikt sätt. Sättet att först skapa en tillfällig konkurrensposition och sedan förgöra denna beskrivs som Creative Destruction,³² och är en modernare variant av ”den brända jordens taktik”.

I hyperkonkurrens finns det inte längre några gentlemannaavtal. Det gamla sättet, att låta etik och moral styra hur företag agerar, är inte förenligt med hyperkonkurrens. Istället gäller det att överleva och framförallt att besegra sina motståndare och då är det mesta tillåtet. Vad som för tio år sedan var otänkbart, pga. den affärsetik man höll sig till, är i hyperkonkurrensen en del av den vardagliga strategin för att överleva.

Företagens förhoppning om ekonomisk framgång är vad som driver fram den extrema konkurrensen. Att erhålla så hög avkastning som möjligt och därmed tillfredsställa företagets intressenter är ofta ett av de största målen med företags verksamhet. En paradox i det hela uppstår då hyperkonkurrens i sig är ett steg på väg mot perfekt konkurrens, se Figur IX. I ett tillstånd av perfekt konkurrens har konkurrensen själv medfört att det inte finns någon aktör som gör intäkter över branschsnittet. En strävan att tjäna pengar genom att konkurrera hårdare kommer alltså leda till att det blir omöjligt att skapa större intäkter.

³² Barney Jay B, Organizational Economics, 1986, sid. 376



Figur IX - Olika nivåer av konkurrens inom en industri

Anpassning genom införandet av störningar

Det är alltid viktigt att känna sig nöjd med sin omgivning och den situation man befinner sig i. Det samma gäller för företag verksamma på olika marknader. För att skapa en sådan situation finns det två olika sätt att gå tillväga. Antingen kan man anpassa företaget efter dess omgivning eller så kan man anpassa omgivningen efter företaget. Vid en första anblick kan det senare alternativet verka väl radikalt. Men en anpassning av omgivningen utefter dess aktörer behöver inte precis vad det låter. Enligt D'Aveni kan en anpassning innebära att omgivningen störs till dess att det uppstår en för företaget gynnsam position. Genom att regelbundet införa sådana störningar i syfte att omforma omgivningen och därigenom dra nytta av möjligheterna som uppstår, kan det sägas vara en anpassning av omgivningen till företaget i sig.

Om aktörer istället väljer att anpassa sig till omgivningen leder detta ganska så snabbt till en stabilisering och gemensam anpassning till varandra. D'Aveni säger att denna stabilitet leder till att företag låter konkurrenterna komma ikapp och till och med gå förbi på grund av den känsla av lugn som råder. Slutsatsen av det hela blir att inga källor till konkurrens är varaktiga. Allt kan kopieras och med dagens teknik kan även små företag utgöra hot mot stora multinationella bolag med stora kapitaltillgångar.

Fyra arenor för konkurrens

Sökandet efter de temporära fördelarna genom konkurrensstärkande åtgärder leder till vad D'Aveni kallar "dynamisk strategisk växelverkan". Denna växelverkan belyser han utifrån fyra olika arenor på vilka det strategiska spelet utkämpas.

De fyra arenorna³³ är:

- Pris och kvalitet.
- Timing och know-how.
- Uppbyggnad och nedrivning av affärsrevir.
- Ansamling och neutralisering av kapitalstyrka.

Det är utifrån dessa fyra arenor företag ska skapa sina strategier. Traditionellt sett har strategi byggts på att skapa bestående fördelar vilka gynnar företagets position. Detta är en defensiv strategi vilken leder till stabilitet på marknaden. D'Avenis synsätt bygger istället på en mer aggressiv strategi då företag bör arbeta efter att förgöra konkurrenternas fördelar. Företag bör även förgöra sina egna konkurrensfördelar för att förhindra att konkurrenter imiterar och därmed drar nytta av dessa. De fyra arenorna är i sig inga nya områden för konkurrens, skillnaden ligger istället i den aggressivitet med vilken företag nu agerar på de olika arenorna.

Den första arenan, pris och kvalitet, handlar om hur företag genom förändring i prisstrukturen och kvalitet på sina produkter eller tjänster kan påverka marknadsdynamiken.

Sju nya Ess

D'Aveni har skapat en samling arbetsmetoder för hur företag, vilka befinner sig i ett tillstånd av hyperkonkurrens, ska arbeta för att aktivt skapa nya positioner och rubba maktbalansen i systemet.

Arbetsmetoderna baseras på sju stycken ess³⁴ vilka ska hjälpa företagen att belysa de viktigaste strategiska aspekterna i hyperkonkurrens. De sju essen baseras på en strategi som går ut på att, istället för att söka varaktighet och vidhålla jämvikt, finna

³³ D'Aveni Richard, Hyperkonkurrens: Sju Nya Ess, 1994, sid. 39

³⁴ Det egentliga namnet är sju S, men på grund av svårigheten att få korrekt översättning samtidigt som de olika arbetsmetoderna ska börja med bokstaven S kommer vi istället att kalla Sen för ess. Detta får en positiv effekt då essen i en kortlek normalt sett symboliserar någonting bra. Samtidigt är det ganska roligt rent lingvistiskt, S - ess

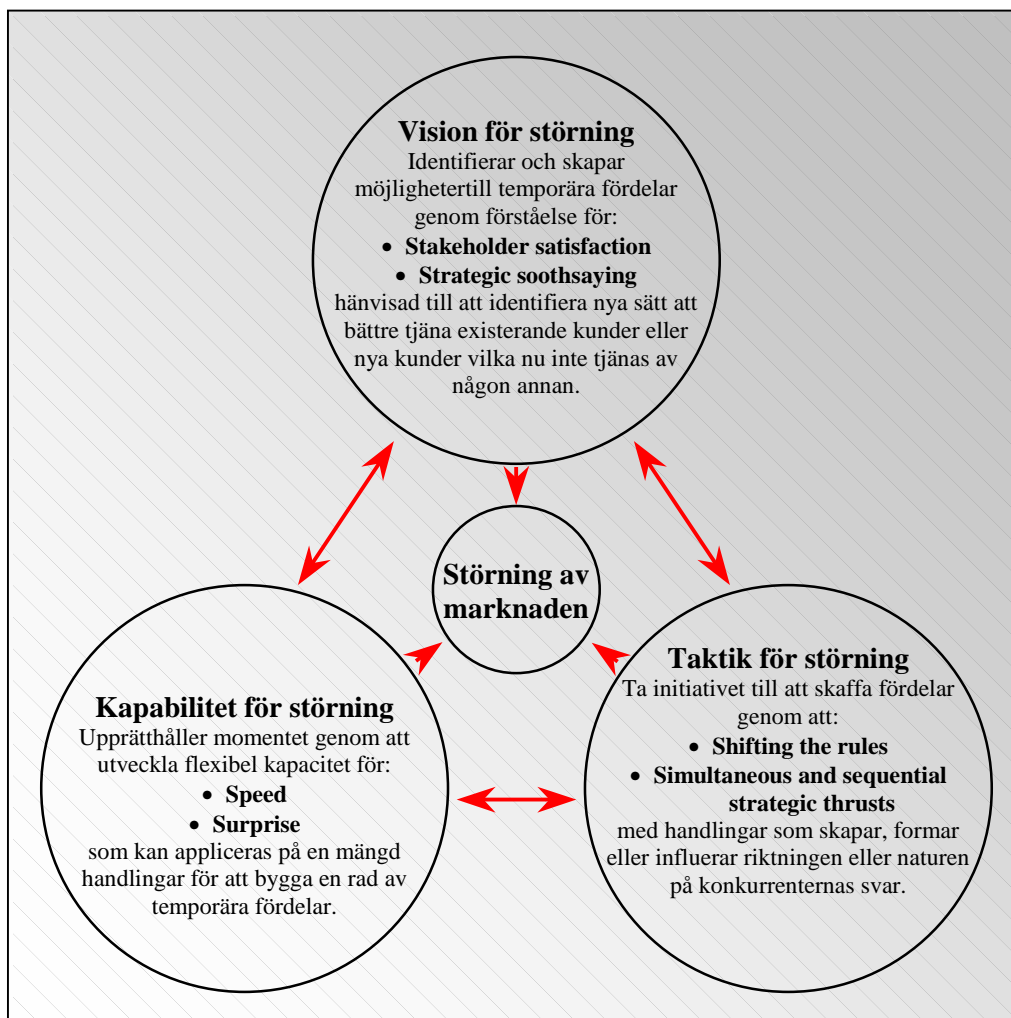
och bygga upp temporära konkurrensfördelar genom medvetna störningar av marknaden. Detta är det enda sättet att utvecklas eftersom utveckling endast sker genom en störning av jämviktsläget, status quo. Av störningen skapas, enligt D'Aveni, obalans ur vilken nya positioneringsalternativ och nya konstellationer är möjliga.

De sju essen är:

- Överlägsen tillfredsställelse av intressenter.
- Strategisk spådom.
- Positionering för snabbhet.
- Positionering för överraskning.
- Ändring av spelets regler.
- Signalering av strategisk avsikt.
- Samtidiga och sekventiella strategiska utfall.

De sju essen är inga generiska strategier utan ska ses som en serie av arbetsmetoder vilka kan hjälpa företag att driva utvecklingen i önskad riktning. Beroende på vilka av de sju essen företag väljer att tillämpa och hur de väljer att kombinera dessa skapas en rad olika alternativ. Det gemensamma för de sju är att de avser att störa jämviktsläget, status quo. Avsikten med dessa störningar är att skapa en serie av temporära fördelar istället för att vidhålla stabilitet genom de traditionella och bestående fördelarna.

D'Aveni pekar på tre huvudsakliga faktorer vilka på ett effektivt sätt kan användas för att störa marknaden. Han kallar dem: visioner för störningar, kapabiliteter för störningar och taktik för störningar, se Figur X.



Figur X - D'Avenis sju nya Ess för införandet av marknadsstörningar

Vision för störningar

Att förstå vikten av att skapa störningar i marknaden är grunden till att förstå hyperkonkurrens och dess villkor. Först när företag kommit till insikt med att det är genom oordning som nya möjligheter uppstår kan den turbulenta omgivningen kontrolleras. Denna insikt kallar D'Aveni för vision för störningar och är en bekräftelse på att företaget är medvetet om hyperkonkurrensens spelregler. En annan viktig insikt företagen måste komma till är att inte alla störningar är goda. De störningar som har störst positiv effekt är de vilka tillfälligt tillgodoser intressenternas behov på ett bättre sätt än vad konkurrenterna kan eller kommer att göra.

Den första av de tre faktorerna, vision för störning, innehåller de två första essen, tillfredsställelse av intressenterna och strategisk spådom. Överlägsen tillfredsställning av intressenternas behov handlar om att tillgodose de önskningar och krav olika intressenter ställer på företaget. Med intressenter menas olika företag eller grupper av personer som har ett intresse i företaget. Investerarare, anställda, leverantörer och kunder är exempel på några av de största intressenterna.

En viktig grupp av intressenter är enligt D'Avenis synsätt kunderna.³⁵ En störning av systemet som under en begränsad tidsperiod skapar fördelar för kunden är alltså en av de starkaste konkurrensfördelarna. Men att tillgodose kundernas nuvarande behov är inte tillräckligt i ett längre perspektiv. Det gäller att försöka förutse kundernas kommande behov och på så sätt identifiera dessa innan kunden ens uppfattat dem själva. Detta är vad det andra esset, strategisk spådom, handlar om. Att vara visionär i sina resonemang kring framtiden och dess möjligheter och utifrån dessa tankar identifiera kommande kundbehov kan på längre sikt skapa stora konkurrensfördelar gentemot företag som är alltför fokuserade på nuet.

Det finns alltså viktiga fördelar med att kunna förutse framtida kundbehov. D'Aveni föreslår följande sätt:

- Identifiera behov vilka kunden inte hunnit inse själv.
- Hitta nya och tidigare okända kunder.
- Skapa kundbehov vilka inte existerade tidigare.
- Förutse förändringar i kundbehoven innan de sker.

Det finns också ett problem med detta synsätt. Att sätta kunderna först innebär att investerarare och personer anställda av företaget får en lägre prioritet. Detta faktum kan leda till problem om dessa två grupper känner sig åsidosatta. Företag måste alltså finna sätt att tillgodose även investerarare och anställdas behov trots att de har lägre prioritet. Problemet har uppstått på grund av att många företag numera sätter kunderna som primär intressent. Detta sätt att arbeta skiljer sig från det traditionella där det istället var aktieägarna som var den grupp av intressenter som hade högst prioritet.

Egenskaper för störningar

För att kunna tillämpa den vision som skapades av de två första essen måste företagen ha vissa kritiska egenskaper. Dessa beskrivs av ess nummer tre och fyra - positionering för snabbhet och överraskning. Dessa egenskaper är mycket viktiga för att snabbt utnyttja de tillfälliga möjligheter som kan uppstå på grund av störningar. Förmågan att överraska konkurrenterna kan även bidra till att fördröja konkurrentens svar på företagets utspel. Överraskningsmomentet gör konkurrenterna paralyseras för en kortare period. Under denna har då företaget möjlighet att utnyttja situationen lite längre än vad de kunnat utan överraskningsmomentet. Tillsammans utgör

³⁵ D'Aveni Richard, Hyperkonkurrens: Sju Nya Ess, 1994, sid. 50

egenskaperna, snabbhet och överraskning, en möjlighet för företaget att snabbt skifta position då nya temporära konkurrensfördelar uppstår på grund av överraskande strategisk manövrering bland konkurrenter.

Taktik för störningar

De sista tre essen, ändring av spelreglerna, signalering samt samtidiga och sekventiella strategiska utfall, beskriver den taktik vilken företaget bör tillämpa för att utnyttja de tidigare beskrivna egenskaperna för att skapa störning. De taktiska essen utgör vägledning för hur företag, med hjälp av de tre sista essen, taktiskt sett kan utmanövrera sina konkurrenter.

Det femte esset, ändring av spelreglerna, är det ess som skapar mest turbulens på marknaden. Genom att tillämpa oortodoxa metoder och använda sig av tidigare oprövade tillvägagångssätt kan företag sägas ändra på spelreglerna. Den dynamiska omgivningen gör att vad vissa företag idag anser vara helt otänkbart inom en snar framtid kan vara väletablerad branschstandard. Företag som tillämpar denna taktik skapar förvirring hos sina konkurrenter och åstadkommer en obalans i systemet vilket får till följd att gamla beprövade metoder inte längre är användbara. Detta tvingar företagen i branschen att anpassa sig efter de nya spelreglerna.

En annan taktik för att skapa förvirring hos konkurrenterna är att signalera en strategisk avsikt och sedan kraftfullt agera i en annan riktning. Därmed missleds avsiktligt konkurrenter så att de inte är uppmärksam på vad företaget gör för utspel på en annan arena. Denna taktik involverar båda av de två sista essen, signalering samt samtidiga och sekventiella strategiska utspel. De sekventiella utspelen utförs separerade från varandra men uppfyller, ett för företaget, utsatt mål.

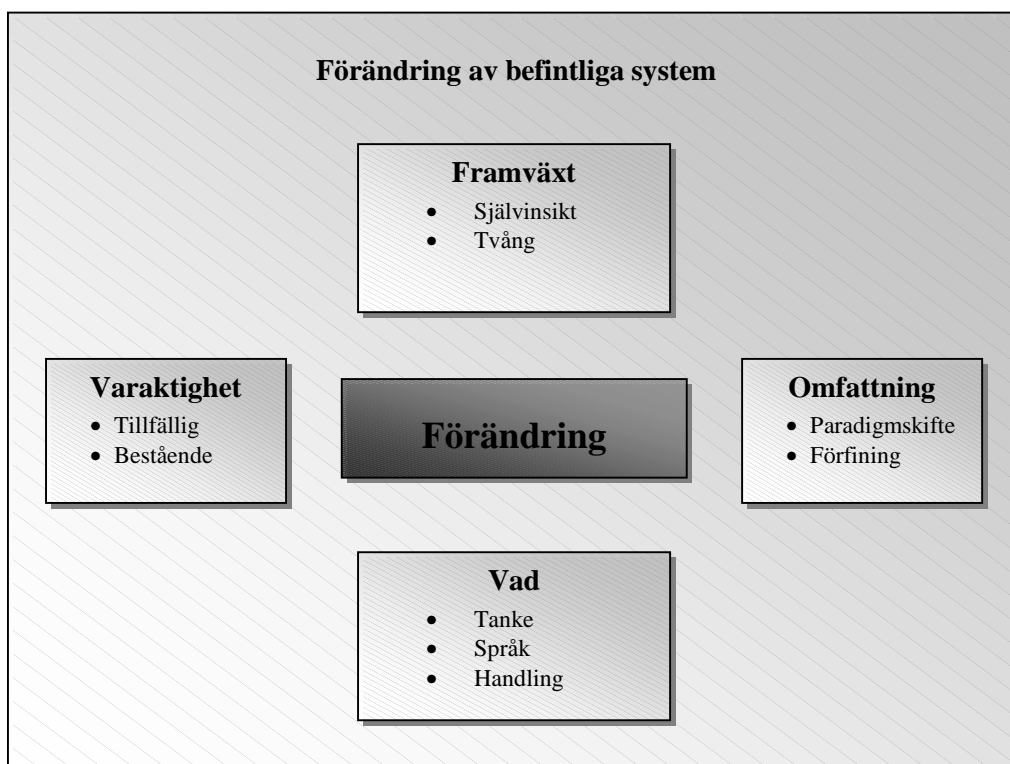
Samverkan mellan de sju essen

Företag som vill vara framgångsrika i en bransch där hyperkonkurrens råder måste utnyttja de små möjligheter som ges på ett så effektivt sätt som möjligt. Genom att bilda sig en vision och utifrån denna skapa egenskaper vilka genom taktiska drag leder till störningar i marknaden kan företag överleva och blomstra trots en mycket intensiv och hård konkurrens. De sju essen är exempel på arbetsmetoder som företag kan använda sig av för att nå denna framgång.

3.4 Effektivt förändringsarbete

Omvärlden förändras ständigt och därför är förändringsprocessen något som berör alla. Vad som driver fram förändringen är olika från fall till fall. Bruzelius och Skärvad anger fyra olika karaktäristika för en förändring.³⁶ Förändringen kan gälla olika saker, ha olika framväxt, ha olika varaktighet samt vara av olika omfattning, se Figur XI.

³⁶ Bruzelius Lars H. et al, Integrerad organisationslära, 1995, sid. 364



Figur XI - Förändring och förnyelse

Ett av de största problemen med förändring är motståndet mot förnyelse.³⁷ Motståndet härstammar ur organisatorisk tröghet.³⁸ Denna kan i sin tur delas in i insiktströghet och manövertröghet. Insiktströgheten beror på svårigheter att se orsaken till en förändring eller att få information om den. Kulturella skillnader och skillnader i utbildning är två exempel på sådana. Manövertröghet har däremot att göra med bindningar och låsningar av resurser. Ett företag som drabbats av manövertröghet beskrivs ofta ha en bristande flexibilitet vilket resulterar i problem med resursallokering och planering.

Själva förändringsfasen brukar i regel delas upp i ett antal olika steg. En av forskarna på området, Kurt Levin, menar att det finns tre huvudfaser som ingår i varje förändringsförlopp, upptining, förändring och återfrysning.³⁹ Levin menar att upptiningsfasen är till för att väcka ett behov av förändring varvid själva

³⁷ Bruzelius Lars H. et al, Integrerad organisationslära, 1995, sid. 365

³⁸ Bruzelius Lars H. et al, Integrerad organisationslära, 1995, sid. 366

³⁹ Bruzelius Lars H. et al, Integrerad organisationslära, 1995, sid. 371

förändringsarbetet tar vid. Processen avslutas med återfrysning vilket innebär att organisationen sakta men säkert måste lär sig att ta till sig de nya rutiner och handlingsmönster som skapats.

En annan gemensam uppfattning bland forskare på området är att förändringar ofta uppstår i krissituationer. Charles Handy beskriver krisen som en av de viktigaste drivkrafterna till förändringsarbete.⁴⁰ Även Larry E Greiner talar om kris som en av ingredienserna till förändring. Krisen tar ofta form av hård konkurrens, hot om uppköp eller i värsta fall konkurs.

För att på ett effektivt genomgå ett strategiskt förändringsarbete finns det ett antal punkter som företag måste gå igenom. Beroende på vem, skiljer sig punkterna åt men det vi hade tänkt göra i det här avsnittet är att lyfta fram några av de punkter som vi anser vara relevanta för det förändringsarbete som råder på den finansiella marknaden.

Processen att gå igenom ett förändringsarbete består av ett antal steg och beskrivs av James B Quinn, (1988). Han påvisar att de flesta förändringsarbeten som genomförs är likartade⁴¹ och består av följande steg:

- Ledningen förnimmer att “något är på gång”.
- Det gäller först att skapa och öka organisationens medvetenhet genom att ifrågasätta och genom riktad datainsamling.
- Därefter är det viktigt att etablera förtroende och skapa förändringssymboler.
- Det är också viktigt att legitimera nya idéer och synpunkter.
- Vidare måste utrymme skapas för att pröva idéer, att experimentera.
- Fortlöpande måste ledningen bredda det politiska stödet för en förändring inom som utanför organisationen.
- Det innebar att ledningen måste förbereda sig på opposition och att kunna hantera denna.
- Hela tiden är det viktigt att bevara flexibilitet och handlingsfrihet.
- Ledningen skickar upp olika “försöksballonger” och avvaktar organisationens reaktioner.
- Sen försöker ledningen etablera “fickor” i organisationen som är beredda att stödja en förändring.
- Successivt tydliggörs förändringsinriktningen och -omfattningen.
- Nu måste förändringen sanktioneras av viktiga intressenter - ett formellt stöd från dessa blir bekräftelsen på att förändringen är på väg att genomföras.

⁴⁰ Bruzelius Lars H. et al, Integrerad organisationslära, 1995, sid. 372

⁴¹ Bruzelius Lars H. et al, Integrerad organisationslära, 1995, sid. 380

Även John Kotter talar om förändringsarbete och vilka steg och processer som ett företag måste gå igenom. För att förändringen ska vara effektiv måste företaget gå igenom hela processen och inte hoppa över något steg⁴². Även om det verkar gå snabbare genom att forcera processen förlorar företaget på det i slutändan genom ett sämre resultat. Huvudbudskapet i hans resonemang är att förmedla en klar vision.

Levin talar om återfrysning av organisationen efter att förändringen är genomförd. På samma sätt menar Kotter att inte ropa hej för tidigt och om att institutionalisera det nya arbetssättet. Det finns två faktorer som påverkar företagets förmåga att förankra förändringen i organisationen. Den första är att visa på hur de förändringar som genomförts har hjälpt företaget förbättra sina resultat. Den andra är att se till att den kommande generationens chefer personifierar de nya förhållningssätten. Företagskultur, belöningsystem och karriärvägar måste bidra till att stabilisera företagets nya utseende.⁴³

⁴² Kotter John P, Leading Change, 1995, sid. 59

⁴³ Kotter John P, Leading Change, 1995, sid. 66-67

Del III

Del III

I del tre kommer vi att behandla den empiriska delen av uppsatsen. Bland annat presenterar vi de olika aktörerna och genomför en marknadsanalys av marknadsplatserna.

Innehåller

Kapitel 4 - Presentation av marknadsplatserna

I kapitel fyra väljer vi att kort ge en presentation av den historiska framväxten av börsen som fenomen för att därefter presentera de olika marknadsplatserna lite närmare och göra en jämförelse mellan dessa.

Kapitel 5 - Aktörer på marknaden

I kapitel fem beskriver vi de samband som råder på marknaden mellan de olika aktörerna. Detta samband finner vi vara ytterst intressanta för det fortsatta arbetet med att utveckla vår teoretiska modell.

4

Presentation av marknadsplatserna

Inledningsvis har vi tänkt göra en kort tillbakablick med små historiska nedslag för att på så sätt belysa de förändrade krav som har uppstått på den finansiella marknaden och därmed uppkomsten och behovet av alternativa marknadsplatser. Vidare avser vi att försöka ge en kort men fyllig bild av de olika marknadsplatserna som finns idag. Vi kommer kort att beskriva historik, noteringskrav samt vad det är man har att erbjuda till de olika kunderna och inte minst vad det är som skiljer de olika företagens tjänster åt. Med erbjudanden menar vi då tjänster till både företag, investerare och kommissionärer, tjänster som genom kombination medför en starkt förmåga att konkurrera.

Vi kommer inte att genomföra en ren historisk analys av de olika marknadsplatserna eller det fenomen de utgör. Ett företags historia visar på hur ett företag byggt upp sin affärsidé och sitt kunnande vilket därmed förklarar varför företaget tjänar pengar på vissa områden och inte på andra. Vidare säger de att ett företags affärsidé, dess position på marknaden, kultur, starka respektive svaga sidor inte kan förstås om dess historia inte är känd. Vi har för avsikt att göra korta nedslag i historien både i företaget men även den bransch som de verkar inom för att på så sätt öka förståelsen för problematiken kring marknadsplatserna. Genom att visa på de historiska milstolparna bidrar detta angreppssätt till att ge en bättre insyn i hur företag lyckats anpassa sig till de förändrade krav som uppkommit på marknaden och sin omvärld och därmed utvecklat nya förmågor. Vi erhåller en värdefull insikt som förklarar företaget, dess kultur, tänkande och handlande.

Den historiska analysen kan enligt SIAR delas in i tre kategorier.⁴⁴

- Affärsförhållanden, företagsförvärv, produkter och marknader.
- Organisation, styrsystem, personer och produktion.
- Finansiella förhållanden, lönsamhet och ägarförhållanden.

Vår avsikt är att hålla oss till denna indelning för att visa på hur den nuvarande situationen har uppstått, vilka de ledande aktörerna bakom företagets position och vilka deras bärande idéer, värderingar och ambitioner är. Vi kommer även att kort beskriva hur företaget har vuxit fram under åren och vad det är som gjort att de tillfälligtvis lyckats bättre än konkurrenterna samtidigt som vi ska försöka visa på hur problem har lösts vid de tillfällen när de inte varit bättre än konkurrenterna eftersom det påverkar den framtida förmågan och beredskapen att möta nya förändringar.

4.1 Historisk bakgrund till aktiehandeln⁴⁵

Eftersom rätten till att bedriva handel med aktier har varit förbehållen endast staten då den sågs som ett statligt intresse kommer dess fyrahundraåriga historia till stora delar att handla om den enda börserna som existerat. Det är först de senaste 10 åren som en förändring av marknadssituationen har kommit till stånd i och med bildandet av nya marknadsplatser på grund av förändrade yttre krav. Det är ändå nödvändigt att beskriva historien bakom denna enda börse för att förstå drivkrafterna bakom dagens svenska marknadsplatser och varför konkurrensen på börserna skiljer sig åt i jämförelse med andra länders. De förändringar som införts vare sig det gäller regelmässiga eller tekniska har syftat till att skapa en säkrare/stabilare marknad.

Börsens historia och handeln med aktier har långa traditioner och anorna sträcker sig nästan exakt 400 år tillbaka i tiden. Före 1600-talets början var det vanligt förekommande att varor och tjänster som städerna inte själva kunde producera handlades med på olika öppna marknadsplatser. Men i och med att mängden handelsvaror ökade på grund av att Hansan började importera stora mängder varor kom handelsplatserna alltmer att permanentas och flyttade därför in i städerna och kom i allt större utsträckning att förknippas med den fysiska platsen eller huset där handeln bedrevs.⁴⁶ En vidare följd av de handelsexpeditioner som genomfördes var att företagen krävde stora kapitalinvesteringar. Detta ledde till att redan 1602 såldes de första handelsandelarna i Amsterdam genom det Holländska Ostindiska Kompaniet vilket räknas som startskottet för moderna aktiehandel. På marknadsplatserna renodlades inte handeln med aktier utan fortsatte som vanligt även med övriga varor och produkter. Framåt mitten på 1700-talet hade Europas befolkningstillväxt kommit att öka explosionsartat och därmed uppstod ett ökat behov för bönderna att

⁴⁴ Björk Stellan, Verktygslådan, 1992, sid. 49-50

⁴⁵ www.stockholmsborsen.se, (börsens historia)

⁴⁶ Detta fenomen och vilken inverkan det har fått på finansmarknaden kommer att beskrivas lite närmare längre fram i kapitlet.

terminssäkra sina skördar. Derivathandeln hade fått sin början. I Sverige var det först i början på 1760-talet som det bestämdes att ett nytt börshus skulle byggas. Det belades vid Stortorget i Gamla Stan då det här sedan tidigare redan fanns en väl utvecklad marknadsplats av vanliga tjänster och varor. Uppförandet av den nya byggnaden kom att finansieras med allmänna medel då det ansågs utgöra en nationell angelägenhet. 1778 kom så Stockholms börshus att äntligen stå klart men det skulle dröja ytterligare cirka 100 år innan handeln med aktier kom att likna dagens och man såg ett behov av att särskilja de olika marknaderna åt. Bidragande orsak till detta var den industrialisering som då skedde och därmed det ökade behovet av investeringskapital för företagen i samhället.

I början dominerades handeln mest av ordinarie varor och en del reverser. Som exempel kan nämnas att det på börserna skedde endast sex aktieavslut mellan åren 1853 till 1860. Den ordinarie handeln hade fram tills nu skett över disk hos de stora bankerna. För att säkerställa att handeln skedde på ett tillfredställande sätt infördes kravet på medlemskap. Medlemmarnas huvudsakliga uppgift var att fungera som länk mellan investeraren och börserna, inte bara vad gällde köp och säljorder utan även som en garant för att transaktionerna verkligen genomfördes. Några år senare reglerades dock handeln med obligationer och aktier och 1863 fick Stockholm därmed en riktig fondbörs. Initiativtagaren till detta var Carl Gustaf Hierzéel som kom att svara för mer än 92 % av omsättningen där avslut därefter kom att ske en gång i månaden.

För att ytterligare säkra tillsynen av handeln med aktier inrättades 1901 en börskommitté samtidigt som de enskilda mäklarna erhöll rätten att auktorisera sig. 1907 utökades handeln från avslut en gång i månaden till att omfatta en timme per dag men fortfarande skedde stora delar av värdepappershandel utanför börserna på de stora affärsbankerna. I ett försök att få över handeln från dessa till fondbörsen tilläts affärsbankerna att bli medlemmar vilket ökade medlemsantalet från 5 till 20. 1918 byggdes börshuset om och kom att bli Europas modernaste börs då ett nytt elektroniskt markeringsystem togs i bruk. Stockholms fondbörs kom att kallas för "världens tystaste börs".

Detta införande av ny teknik på börserna har alltsedan dess kommit att prägla den svenska börserna. Tidigare förändringar hade alltid införts med stor försiktighet. Först efter att andra utländska börser genomförde förändringar valde Stockholms fondbörs att genomföra samma förändringar. Men i och med att det nya elektroniska markeringsystemet skapades kom man att inta en särställning. Från och med nu blev man en börs som alltid kom att ligga i teknikens framkant och sen dess har man föresatt sig att alltid vara en av världens modernaste.

24/10 1929 kom att kallas för den Svarta torsdagen på grund av att börserna på Wall-Street föll med fyra miljarder dollar på en dag vilket inledde depressionen på 30-talet.

Ett par år senare valde Storbritannien att släppa guldmyntfoten vilket fick till följd att det från svenskt håll befarades att nya valutasvårigheter skulle uppstå och därmed stängdes börserna under tre veckor. Men efterdyningarna från Wall-Street fick först full effekt 1932 då det åter blev dags för börserna att stänga. Denna gång berodde

stängningen på den krasch som förorsakades av Ivar Kreuger. De ständiga nyemissionerna i hans bolag kom att urholka värdet och när börskraschen i New York nådde Sverige fick det förödande konsekvenser för hans bolag.

1972 var det åter dags att införa en ny teknologi för att förenkla aktiehanteringen. Bolagens aktieböcker lades över till databaser hos VPC. Utvecklingsarbetet fortsatte och två år senare hade den manuella hanteringen ersatts av en motsvarande elektronisk hantering. Men än i dag finns inga krav på aktiebolagen att registrera sina aktieböcker hos VPC. En ändring planeras dock inom kort.

1979 fick Stockholms Fondbörs monopol på handeln i fondpapper genom en lagändring.

1985 introducerades köpoptioner på den svenska marknaden genom det nystartade företaget OM. De följande åren växte marknaden stadigt och OM fick möjligheten att utveckla en väl fungerande clearingverksamhet.

Den tekniska utvecklingen gick vidare och 1987 introducerade börsen ett nytt marknadsinformationssystem, SIX - Stockholm Information eXchange, men det skulle dröja ytterligare två år innan börsens elektroniska handelssystem SAX – Stockholm Automated eXchange startades. Därmed hade det skapats ett system som gjorde att mäklarna inte längre behövde sitta rent fysiskt på plats i börshuset utan kunde nu sitta uppkopplad var som helst och genomföra sina avslut. 1990 hade man fört över samtliga aktier till SAX-systemet.

Nyuppkomna behov av alternativa marknadsplatser ledde till att riksdagen efter den finansiella krisen tvingades att upphäva börsmonopolet vilket fick till följd att Stockholms fondbörs 1993 ombildades till aktiebolag och kom därmed att ägas av dess medlemmar. De blev därmed världens första vinstdrivande börs. Verksamheten renodlades ytterligare och därför såldes SIX till Bonnier Information Services AB. I och med att börsmonopolet avskaffades samma år registrerades SBI Holding AB hos PRV då de såg att det förelåg ett behov på marknaden för ett alternativ till Stockholms fondbörs.

1995 var Stockholms fondbörs först ut med en hemsida på Internet.

För att underlätta genom ökad tillgänglighet för främst amerikanska placerare valde Stockholms fondbörs 1996 att förlängda öppettiderna till klockan 17. Dessutom infördes en automatiserad orderförmedling vilket gör att när en ny kundorder läggs så kontrolleras och skickas den automatiskt vidare till SAX.

1997 valde OM och Stockholms Fondbörs att gå samman och samtidigt tecknade de avtal med Köpenhamnsbörsen om bildandet av en nordisk värdepappersmarknad - NOREX. Samma år blev de som världens första börs ISO-certifierad för att ytterligare stärka sin konkurrenskraft. Då OM Gruppen var noterade på sin egen börs valde Finansinspektionen 1998 att ta över det direkta ansvaret för tillsynen över handeln i OM-aktien. I samband med detta valde man att byta namn till OM Stockholmsbörsen.

I januari samma år bildar OM en ny marknadsplats, Nya Marknaden eftersom de ser att behovet av riskkapital till nya utvecklingsföretag drastiskt har ökat. Till skillnad från OM är Nya Marknaden, en marknadsplats som inte är auktoriserad. I november startar Aktietorget en marknadsplats och blir därmed en direkt konkurrent till NM. Aktietorget är till skillnad från NM en auktoriserad marknadsplats. I december förvärvade IM rörelsen i Stockholms Börsinformation Företagstjänst AB. Hela rörelsen bytte därefter namn till SBI Holding. Året därpå lanserades SBI Online och när man år 2001 bytte namn till NGM kom den nya informationstjänsten att ändra namn till NG News.

4.2 Behov av alternativa marknadsplatser

För att kunna besvara på fråga om det föreligger ett behov av alternativa marknadsplatser har vi valt att dela upp den i tre delfrågor. Hur ser aktiemarknaden ut, hur har företagsstrukturen i samhället förändrats och slutligen hur har villkoren för marknadsplatserna förändrats? Dessa tre frågor tror vi på ett tydligt sätt kommer att påvisa att det faktiskt föreligger ett behov av alternativa marknadsplatser. Då ämnesområdena går in i varandra kommer vi inte att särskilja dessa åt i nedanstående avsnitt.

Om vi börjar med att beskriva hur aktiemarknaden har förändrats den senaste tiden finner vi ett par intressanta aspekter. Samtidigt som vi går mot en ökad globalisering med allt större aktörer så får vi samtidigt allt fler småhandlare på aktiemarknaden.⁴⁷ Detta innebär inte bara att globala företag som är listade blir intressanta för investerare utan även att lokalt förankrade företag får en allt större betydelse för aktiemarknaden.⁴⁸ Den globalisering som skett beror till stor del på det ökade informationsflödet i samhället samtidigt som intresset för aktier också har ökat globalt sett. Detta har lett till en kraftig utveckling inom aktiehandeln även om marknaden är fragmenterad. Vi ser att de marknadsplatserna verkar för att gå mot en ökad integrering både vad gäller olika tjänster och produkter men även funktionalitet. Även om företagen och marknadsplatserna går mot att bli allt större finns det fortfarande behov av en småskalighet. Här ser vi att de större marknadsplatserna har misslyckats med att behålla det Andersson & Sylwan kallar för Split Vision⁴⁹, nämligen förmågan att fokusera både på det storskaliga och på det småskaliga, det globala samtidigt som man har ett lokalt perspektiv. Det vi idag ser är troligen en början på en tid med fler samgåenden och strategiska allianser för att just klara av dessa behov. Dessa allianser kan vidare ses som en naturlig följd då konkurrensen samtidigt har ökat och därmed tvingat fram en strukturrationalisering. Den ökade globaliseringen har vidare fått till följd att öppettiderna, som redan har förlängts vid ett par tillfällen, fått förlängas ytterligare för att bereda tillträde till marknadsplatsen för investerare på andra kontinenter. En inte överklig tanke är att marknadsplatserna framöver kommer att ha ständiga öppettider. Detta underlättas av den nya teknik som nu införts vilket innebär

⁴⁷ Klein Christopher J. et al, Beyond Daytrading, 2000, sid. 36

⁴⁸ Intervju med Ulf Cederin, VD NGM, 2001-02-02

⁴⁹ Andersson Åke E. et al, Framtidens arbete och liv, 1998, sid. 326

att tillgängligheten till information väsentligt har ökat och att avslut nu sker helt automatiskt.⁵⁰ Den nya tekniken medför även att den som gör affärer på en marknadsplats kommer att kunna göra det oavsett plats.

I Sverige har det dessutom sedan länge funnits ett brett folkligt intresse för aktiemarknaden då Sverige traditionellt sett haft en av världens modernaste börser. De senaste tre åren har dessutom förberedelserna inför Premiepensionsvalet starkt kommit att bidra till att öka det folkliga intresset ytterligare. Denna förändring har inte bara bidragit till att förändra den svenska aktiemarknaden på ett radikalt sätt utan har dessutom ritat om hela kartan vad gäller marknadsplatserna. De förändringar som skett hade kunnat bli än större om inte många fonder styrdes av placeringsförbehåll som gör att de inte får placera pensionspremierna på de alternativa marknadsplatserna. Då ny teknologi ytterligare kommer att underlätta transaktioner och dessutom innebär en ökad säkerhet är det troligt att fler marknadsplatser kommer att öppnas för olika investerare.

En viktig fråga när det gäller aktiemarknaden är hur enskilda individer handlar i olika situationer. Har människors beteenden verkligen förändrats under de senaste tio åren? Är det så att de agerar utefter samma mönster som tidigare fast med nya redskap som de har fått till sitt förfogande eller har den nya tekniken samtidigt lett till ett annorlunda agerande? Vi ser en markant ökning i intresset för att på ett tidigare stadium än innan investera i tillväxtbolag. Skälet till detta kan vara den markanta avkastningen i och med de senaste årens uppgång på börserna. Även mindre aktiesparare har dragits med i iveren att kunna göra lättförtjänta pengar efter de senaste årens starka kursutveckling inom framförallt de olika tillväxtbranscherna. Det har gällt både noterade och onoterade företag. Det vi ser är att tyngdpunkten har kommit att förskjutas allt mer mot de mindre utvecklingsbolagen med högre risk. Det kanske är en trend som nu är i avtagande efter det att konjunkturen har vänt neråt men annars har det varit ett sätt för småspararna att också vara med och agera "business angel". Det har även fått till följd att det startat olika diskussioner kring de moraliska frågorna. Är det rätt av kommuner att satsa skattemedel i aktier, är det rätt befolkningen själv ska bestämma var de ska placera sina pensionspengar, är det rätt att dessa pensionspengar till stor del ska hamna i utländska fonder? Det vi ser idag är ett ökat behov marknadsplatser som ser till de små företagen och de små investerarnas krav.

De sammansatta tjänster och tilläggstjänster som utvecklats för aktiemarknaden har till stor del uppkommit som ett svar på olika behov som de olika marknadsplatserna funnit på marknaden. Den avreglering av de finansiella marknaderna som skett har lett till en privatisering av de olika börserna. Samtidigt har det bidragit till ett ökat behov av informationsspridning. Det vi ser idag är trend mot antingen renodla marknadsplatsen eller att skapa tilläggstjänster såsom informationshantering till aktiemarknaden och informationsspridning från de noterade företagen.

⁵⁰ Intervju med Johan Zethrin, Aragon, 2001-04-27

För redan noterade/etablerade större företag har globaliseringen lett till att det har blivit allt viktigare att välja en noteringsplats som globala investerare har förtroende för medan det för nystartade företag blir viktigare att fokusera på noteringsprocessen och de krav som ställs för att notera sig på en lista. Mindre företag har dessutom möjlighet att skapa förtroende på en lokal eller regional nivå medan det på en global nivå kan vara betydligt svårare. Det innebär för de lokala marknadsplatserna att ha tillräckligt många mäklarfirmor och banker anslutna för att på så sätt skapa ett förtroende och därmed kunna locka till sig fler företag som är villiga att notera sitt företag på deras listor. Samtidigt medför nya teknologier att det finns möjlighet att skapa ett effektivt handelssystem vilket gör att transaktionskostnaderna minskar och därmed möjliggörs en sänkning av avgifterna.

Även om aktörerna har blivit större och mer globala startas det fortfarande flera mindre bolag som är snabbväxande och som saknar en längre historisk bakgrund. Dessa har också ett behov av att skaffa kapital till sin verksamhet men saknar kanske de resurser som behövs inledningsvis för att notera sig på en större nationell lista. Bristen på resurser beror oftast på att de befinner sig i ett etableringsstadium. De allt större marknadsplatserna och deras krav lämpar sig kanske inte alltid för de mindre företagen vilket har lett till att det uppstått ett behov av nya marknadsplatser med lägre krav. Även om den nya ekonomin har lett till att det startats många nya bolag innebär det inte att de traditionella börserna ska byta inriktning helt. Det är fortfarande den traditionella tillverkningsindustrin som står för övervägande delen av BNP.

Det gäller alltså för marknadsplatserna att attrahera nya företag samtidigt som man får de mer etablerade företagen att stanna kvar. Detta kan vara svårt i praktiken att genomföra vilket öppnar för konkurrenter som vill positionera sig eftersom det till viss del ställs skilda krav från ett traditionellt bolag jämfört med ett nyetablerat snabbväxande tillväxtbolag.

4.3 Stockholmsbörsen

Stockholmsbörsen har som tidigare nämnts traditionellt sysslat med aktiehandel som sin huvudsakliga sysselsättning. Stockholmsbörsen har dessutom haft en helt dominerande ställning på den svenska värdepappershandeln de senaste hundra åren i och med att de som enda institut har haft monopol på handeln med aktier. Även om monopoliet i dag har upphört har man fortfarande en betydande fördel av den tradition som man har bakom sig.

Idag har man 81 företag på A-listan, 232 företag på O-listan. Totalt på de olika listorna har man idag 313 bolag.

4.3.1 Stockholmsbörsen affärsidé & Huvuduppgifter

Stockholmsbörsen huvuduppgiften är att erbjuda en effektiv marknadsplats för aktiehandel samt att skapa förtroende för marknaden genom att ställa höga krav på de olika aktörerna. Stockholmsbörsen ska vidare verka för en stabil handel och en väl

genomlyst marknad. För att säkerställa detta har de även infört en övervakande funktion samtidigt som det finns ett krav för såväl investerare som småsparare att gå via någon av de 66 börsmedlemmarna när man vill handla.

4.3.2 Erbjudanden

Medlemskap

För att bli medlem måste man uppfylla vissa grundläggande krav.⁵¹ Syftet med detta är att säkerställa en väl fungerande marknad. Samtidigt innebär medlemskapet dessutom prestige vilket ytterligare bidrar till att stärka börsens position. De krav som gäller för de svenska företagen är att de ska ha tillstånd från finansinspektionen att bedriva värdepappershandel. För utländska företag gäller att de ska ha fått liknande tillstånd från respektive lands tillståndsmyndighet. Kravet på aktiekapital för medlemsföretagen är ställt till lägst 10 mkr. Vidare måste företaget ha minst två anställda börsmäklare som är fast anställda och som efter genomgången och godkänd kurs kan hantera handelssystemet SAXESS. Dessutom måste de ha minst 6 månaders erfarenhet inom området värdepappershandel hos ett av medlemsföretagen. Hela ansökningsprocessen till fullvärdigt medlemskap tar två till fyra månader och i ansökan ska förutom organisation och ägarförhållande även strategier, affärsområden och verksamhetsplan redovisas. För medlemskapet utgår idag ingen anslutningsavgift.

Informationsspridning

Den information som idag är tillgänglig via Stockholmsbörsens hemsida har en tidsfördröjning på 15 minuter. För att erhålla realtidskurser måste man använda sig av analysverktyget OM Link vilket är avgiftsbelagt. Stockholmsbörsen har valt att inte distribuera informationen själv utan har därför knutit avtal med ett flertal leverantörer för ändamålet. Exempel på sådana leverantörer i Sverige är bland annat Affärsdata, Affärsvärlden, Europolitan, SVT, TV3 och SIX. Motsvarande internationella bolag är Bloomberg, Financial Times och Reuters.

Handelssystemet SAXESS

OMs datoriserat handelssystem infördes första gången 1990 och sedan dess har systemet uppdaterats kontinuerligt. Fördelen med systemet är förutom en hög driftsäkerhet även att mäklarna har möjlighet att i realtid koppla upp sig mot systemet från sina egna kontor. För att få använda sig av systemet måste de drygt 600 mäklarna använda sig av någon av de 66 medlemmarna.

Handelssystemet som sådant är inte enbart utvecklat för OM Stockholmsbörsen utan riktar sig till stora och medelstora börser. Dessutom utvecklar de system för andra typer av börser såsom energibörser. Det blir därmed ett sätt för OM Technology att finansiera en fortsatt utveckling av sitt eget system.

Listor

OM har infört två listor som företag kan välja att notera sig på, *A-listan* och *O-listan*. För att notera sig och vara kvar på de olika listorna finns det olika krav som företag måste uppfylla. Inom varje lista har OM dessutom valt att utmärka de mest

⁵¹ www.om.se

framstående företagen för att underlätta för investerare att hitta de mest intressanta bolagen.

Mest Omsatta, (A-listan)

Listan fastställs halvårsvis och för att kvalificera sig till den måste handeln i ett företag överstiga 6 mdr kr under de senaste tolv månaderna. Företagets marknadsvärde måste överstiga 8 mdr kr.

Attract40, (O-listan)

Urvalskriterierna för att hamna på Attract40 baseras på omsättningshastigheten under de senaste sex månaderna eftersom detta anses spegla vilket intresse det finns för ett bolag från marknads sida. Reglerna gäller på motsvarande sätt för Attract40 som de regler som finns för de noterade aktierna på A-listan. Dessutom måste företagen tillhandahålla sin marknadsinformation på engelska och kunna uppvisa ett marknadsvärde om minst 500 mkr. Detta för att attrahera internationella placerare.

Övriga erbjudanden

Handel i Euro

Företag kan välja att notera sig antingen i enbart Euro⁵², eller både Euro och svensk valuta, sk parallellhandel. Det här får till att aktien får två orderböcker. Företag kan fritt byta handelsvaluta men måste informera marknaden minst tre månader i förväg innan ett byte genomförs. För att kunna jämföra aktier med olika valutor finns omräknade realtidskurser tillgängliga. Tjänsterna kring Eurohandeln tillhandahålls kostnadsfritt av OM och är ett sätt att bredda sitt tjänsteutbud.

GICS, Stockholmsbörsens nya branschindex

Syftet med att införa ett nytt branschindex är att underlätta för investeraren att förstå marknaden och vissa specifika branscher. Indexet ett internationellt index som inte bara används av Stockholmsbörsen. Det gör att marknaden blir mer attraktiv för utländska investerare då direkta jämförelser blir möjliga. Det internationella indexet är nödvändigt då globaliseringen leder till att nationella index kommer att få en allt mindre betydelse i framtiden.

4.3.3 Noteringskrav

Eftersom syftet med marknadsplatsen är att tillhandahålla en väl genomlyst plats för handel med aktier ställs det särskilda krav på de bolag som är noterade eller vill notera sig på någon av Stockholmsbörsens listor. Kraven mellan dessa listor varierar. Dessutom måste vissa kriterier såsom ägarspridning, ledning och ägarkoncentration inte bara vara uppfyllda vid själva noteringstillfället utan de måste löpande vara uppfyllda under hela företagets noteringstid. Andra krav såsom marknadsvärde gäller endast vid noteringstillfället då en aktiekurs kan variera med tiden och marknadsvärdet därmed kan hamna under noteringskravet. Uppfylls inte villkoren kan en nedflyttning eller i särskilda fall kan en avnotering också bli aktuell. Förändras

⁵² Aktiekapitalet räknas fortfarande i Skr men handelsvalutan i Euro

bolagets huvudsakliga verksamhet kan det också bli aktuellt med en ny noteringsprövning men istället för att avnoteras placeras företaget istället på Observationslistan.

A-listan

För att ett företag ska få notera sig på A-listan måste ett företag kunna uppvisa minst tre års historia med i huvudsak samma inriktning på verksamheten. Huvudregeln är att företag kan uppvisa minst tre fullständiga årsredovisningar. Undantag från regeln beviljas om företaget kan visa på att det kommer från en tidigare stabil miljö, exempelvis genom avknoppningar eller samgåenden mellan redan noterade börsbolag eller förvärv av ett sådant. Om så är fallet räcker det för företaget att kunna visa upp att de bedrivit en självständig verksamhet under det senaste året. Förutom en historia måste företaget dessutom kunna visa på en förmåga att generera en vinst från sin verksamhet.

De krav som ställs på bolagets ledning är omfattande. Syftet med dessa krav är att de ska inneha den kompetens som möjliggör en kontroll av verksamheten i enlighet med aktiebolagslagen. Det arbete som ledningen främst måste ansvara för är främst knuten till ekonomistyrningen och aktiemarknadsinformationen. Detta för att tillse att noteringskraven samt att de grundläggande kraven om att aktieägarna behandlas lika följs. För att öka förtroendet för både företagsledningen och dess styrelse görs en allmän prövning av styrelsens lämplighet. I styrelsen för företaget ska det dessutom finnas två oberoende ledamöter förutom huvudägarna. Styrelsens ledamöter bör dessutom vara oberoende av företagsledningen så att de kan utöva den kontroll som krävs vilket får till följd att företagsledningen med undantag av VD:n inte bör ingå i styrelsen.

Det krav på ekonomisystemet som företaget måste ha syftar till att skapa en snabb och frekvent ekonomisk rapportering. Den information som efterfrågas är bland annat delårsrapporter och bokslutskommunikéer. Det innebär att företaget på ett relevant sätt måste kunna hantera den externa rapporteringen till aktiemarknaden. Därför vilar ansvaret för ett fungerande ekonomisystem på bolaget och får således inte hyras in från externa redovisningsbyråer. För att avlasta VD:n måste det dessutom finnas en informationschef som kan hantera den externa informationen till aktiemarknaden. För att ha tillfredställande rutiner för en snabb spridning av information till aktiemarknaden får inte heller denna funktion hyras in från utomstående bolag. Istället för att inrätta en tjänst enbart för informationshantering kan man dock låta ekonomichefen eller motsvarande ta den rollen.

För att notera sig på A-listan krävs att ett prospekt i enlighet med NBK upprättas. Detta gäller inte för företag som de senaste två åren befunnit sig på O-listan och som vill göra ett listbyte.

För att säkerställa en likviditet i aktien har man dessutom satt ett spridningskrav som omfattar minst 2000 aktieägare. Vidare måste minst 25 % av aktiekapitalet eller 10 % av rösterna vara i allmän ägo. Skulle spridningen sjunka är en avnotering eller nedflyttning till O-listan aktuell just för att säkerställa omsättningen av aktierna. Vid

noteringstillfället måste bolaget ha ett börsvärde om minst 300 Mkr. Till skillnad från föregående krav behöver en avnotering inte bli aktuell om börsvärdet skulle sjunka, detta beroende på att marknaden kan vika rent allmänt.

O-listan

Till skillnad från A-listan ställs inga krav på vare sig historik eller vinstintjäningsförmåga. Vid noteringstillfället måste dock bolaget kunna visa upp att de har tillräckligt med finansiella resurser för att bedriva sin verksamhet under de närmaste tolv månaderna. Vad gäller kraven på företagets ledning, ekonomisystem och informationstjänst är de desamma som för A-listan. Skillnaden ligger i att man vid noteringstillfället inte behöver ha dessa funktioner färdigutvecklade utan det räcker att man kan uppvisa att man har förutsättningar för att klara av dessa funktioner. Detta beror på att företag kanske är relativt nybildat och inte hunnit skapa de interna resurserna som krävs. De krav som ställs på ledningen blir automatiskt högre då man inte har samma förmåga till att generera vinster. Vid bedömningen avgörs de enskilda personernas tidigare erfarenhet samt att de måste ha haft möjlighet att verka i den nya ledningen under minst ett kvartal.

Kraven på antalet aktier i allmänt ägo är på motsvarande sätt som för A-listan fast något lägre. Bolag på O-listan måste ha minst 10 % av aktiekapitalet och 10 % av rösterna i allmänt ägo. Kravet på antalet aktieägare har också sänkts till 300. De sänkta kraven innebär att likviditeten i aktien kanske inte blir lika hög men då det är mindre bolag som är noterade har man varit tvungen att sänka kraven. Liksom för bolag noterade på A-listan är företag som vill notera sig på O-listan skyldiga att upprätta ett prospekt.

4.3.4 Noteringsprocessen

Om ett företag anser sig uppfylla de krav som ställs tecknar företaget ett avtal med Stockholmsbörsen om att få notera sig. Före en notering förordnas en granskningsman vilket för bolagskommitténs räkning ska genomföra en undersökning som ska ligga till grund för själva noteringsbeslutet. Undersökningen syftar till att fastställa så att företaget verkligen har möjlighet att uppfylla noteringskraven. För att processen ska ske så snabbt som möjligt sker utredningen oftast parallellt med att företaget skriver prospektet. Söker företaget en notering på A-listan måste prospektet dessutom godkännas av Stockholmsbörsen medan det endast räcker med Finansinspektionens godkännande för en notering på O-listan. I ansökningshandlingarna skall förutom registreringsbevis från PRV även bifogas spridningsintyg, prospekt, noteringsavtal och bolagsordning.

4.3.5 Intäktskällor

De intäktskällor Stockholmsbörsen har är främst börshandel, clearingverksamhet, emittent- och noteringsavgifter samt informationsförsäljning.

4.3.6 Sanktioner

I de fall ett företag inte följer gällande regler eller uppfyller de krav som är satta finns det tre former av sanktioner, *avnotering*, *nedflyttning* eller *förflyttning till*

Observationslistan. På Observationslistan hamnar företag inte enbart för att de begått allvarliga överträdelser eller brustit i informationsspridning och ägarspridning utan även om företaget genomgått genomgripande organisatoriska förändringar som påverkar företags huvudsakliga inriktning.

4.4 Nordic Growth Market

NGM startade sin nuvarande verksamhet 1992 då det fanns ett behov av en alternativ marknadsplats för företag som behövde riskkapital men där kraven på Stockholmsbörsen var alltför stränga. En tid utgjorde NGM det enda alternativet till Stockholmsbörsen vilket har fått till följd att de har lyckats skapa en i dag väl etablerad marknadsplats.

Idag eftersträvar man att uppnå börsstatus. Bland annat har man utökat styrelsen, infört en disciplinnämnd och utökat aktiekapitalet.

Idag har man 37 företag på NGM Equity, 2 företag på observationslistan, 11 företag på NGM Venture och 9 företag på väntelistan, (onoterade). Totalt rör det sig om 59 företag. Bland de mer kända företagen märks bland annat Obducat, Probi, Glycorex och Miss Mary of Sweden.

4.4.1 NGMs affärsidé & huvuduppgifter

”Nordic Growth Market NGM Holding AB skall, via dotterbolaget Nordic Growth Market NGM AB, driva en auktoriserad marknadsplats för aktiehandel med hög servicegrad för tillväxtbolag”.⁵³

Förutom själva handeln med aktier är den omfattande informationsverksamhet som bedrivs ett annat av deras huvudområden där syftet är att stödja de noterade företagen i frågor rörande finansiell information.

4.4.2 Erbjudanden

Medlemskap

Idag har man ett flertal medlemmar som får bedriva handel med NGMs system. Till skillnad från Stockholmsbörsen väljer man i dag att ta ut en anslutningsavgift av nya medlemmar.

Informationsspridning

Till skillnad från OM har NGM istället valt att göra informationsspridningen till en av sina huvuduppgifter. Förutom stöd i informationsfrågor får bolag rådgivning och distribution av finansiell information till aktiemarknaden. Avsikten med verksamheten är att underlätta för företag med små egna resurser att sköta den finansiella informationen och på det sättet ge dem bättre uppmärksamhet i media. För att vidareutveckla informationstjänsten har man valt att lansera en elektronisk distributionstjänst, NG News, som i samarbete med flera samarbetspartners sprider

⁵³ www.ngm.se

finansiell information. Bland samarbetsföretagen finns bland annat Reuters, Ridge och Ecovision. Dessutom finns NG News även representerade Internetsidor som tillhör bland annat Dagens Industri, IDG, Affärsdata, Ekonomi24, Veckans Affärer, affärsvärlden och Finanstidningen. NGM ska utgöra länken mellan kunden och de olika finansmarknaderna. Slutligen omfattar informationshanteringen även funktionen som rådgivare och konsult inom finansiell information.

Handelssystem

NGM har i samarbete med Univits tagit fram ett nyutvecklat system för handel med finansiella papper. Handelssystemet är bland annat Internetbaserad och erbjuds utan kostnad till NGMs medlemmar. För att öka tillgängligheten till systemet har NGM och Univits i samarbete med Orc Software utvecklat handelssystemet ytterligare. Fördelarna har ökat då handeln framförallt nätmäklarna har förenklats.

Listor

NGM har valt att erbjuda tre alternativ för företag som vill notera sig, *NGM Equity*, *NGM Venture* och *Väntelistan*. Kraven för att kvalificera sig till de olika listorna varierar men till skillnad från Stockholmsbörsen har NGM valt att inte utmärka några företag som mer attraktiva än andra. Den selekteringen görs genom listvalet och de krav som ställs på företaget när det vill noteras sig på en speciell lista.

4.4.3 Noteringskrav

Syftet med kraven är densamma som för Stockholmsbörsen, nämligen att skapa en säkerhet för den som handlar med ett företags aktie och en omsättning som möjliggör att aktien är likvid. För att ett bolag ska noteras på någon av NGMs listor krävs bland annat att ett noteringsprospekt upprättas. De krav som ställs på prospektet är de som är uppställda av Finansinspektionen. Dessutom har NGM infört ytterligare krav såsom att företaget ska förtydliga sin affärsidé.

Noteringskrav för NGM Equity

För att notera sig på NGM Equity måste företaget uppfylla nedanstående krav.

- Minst 300 aktieägare.
- Tillräckligt stor andel av aktierna tillgänglig för handel.
- Market maker, som också skall vara medlem i NGM.
- Avtal mellan NGM och bolaget om aktiemarknadsinformation.
- Bolaget skall vara ett avstämningsbolag.
- NGMs godkännande.

Noteringskrav för NGM Venture

- Minst 300 aktieägare.
- Förutsättningar för ändamålsenlig handel.
- Bolaget skall ha ett värdepappersinstitut som partner.
- Avtal mellan NGM och bolaget om aktiemarknadsinformation.
- Bolaget skall vara ett avstämningsbolag.
- NGMs godkännande.

Listningskrav för Väntelistan

- Minst ca 150 aktieägare.
- Tillräckligt stor andel av aktierna tillgänglig för handel.
- Fondkommissionär ansluten till NGMs elektroniska informationssystem.
- Avtal mellan NGM och bolaget om aktiemarknadsinformation.
- Bolaget skall vara ett avstämningsbolag.
- NGMs godkännande.

4.4.4 Noteringsprocessen

Om ett företag anser sig uppfylla de krav som ställs tecknar företaget ett avtal med NGM om att få notera sig. Om det inte rör sig om en nyemission hjälper NGM till med kontakten mellan företaget och en fondkommissionär. Det avtal som tecknas mellan marketmakern och bolaget syftar till att få fram och fastställa kursen på aktien samt att bolaget på ett tidigt stadium ska få det stöd som behövs i noteringsprocessen. Den bedömning som genomförs utförs av det institut som bolaget har valt att arbeta med men den slutliga bedömningen om företaget klarar noteringskraven ligger hos NGM.

I noteringsprocessen ingår bland annat att en due diligence genomförs av en fondkommissionär samt granskning av prospekt, räkenskaper och kreditupplysningar. Utöver det väljer man att särskilt granska huvudägarnas, styrelseledamöternas och ledningens övriga bolagsengagemang för att öka trovärdigheten inför noteringen. Hela processen från tecknandet av noteringsavtal till det att bolaget aktie listas på NGM tar cirka tre månader.

4.4.5 Intäktskällor

NGM har två huvudsakliga intäktskällor, transaktionsintäkter från aktiehandeln via Tellus-systemet och intäkter från NG News informationstjänst. Dessa kan delas upp ytterligare i följande lista⁵⁴:

- Transaktionsintäkter från aktiehandel i handelssystemet.
- Noteringsavgift för bolag noterade på NGMs listor.
- Kvartalsavgift för bolag noterade å NGMs listor.
- Informationsservice för noterade och onoterade bolag i form av fax- och postutskick.
- Informationsservice för noterade och onoterade bolag genom elektronisk distribution via NG News.
- Leverans av kursinformation för noterade bolag till anslutna kursdistributörer.
- Anslutningsavgift för nya medlemmar som avser nyttja handelssystemet för handel i de noterade bolagens aktier.

⁵⁴ www.ngm.se

4.5 Aktietorget

Aktietorgets syfte är att hjälpa utvecklingsbara bolag att införskaffa det kapital som de behöver för sin fortsatta utveckling. Aktietorget står idag under Finansinspektionens kontroll och är därmed auktoriserade.

Eftersom Aktietorgets egna resurser är begränsade har man i stället valt att samverka med olika aktörer på marknaden, till exempel får bolagen som ska notera sig själva välja vem som ska skriva deras prospekt.⁵⁵ Det kan även vara en fondkommissionär eller företagen själva.

Idag är 27 företag noterade på Aktietorgets lista. Bland de mer kända företagen märks bland annat Scribo Font, Skultuna, Trustor och Åhus.

4.5.1 Aktietorgets affärsidé & huvuduppgifter

Aktietorget affärsidé bygger på två huvuduppgifter, nämligen att hjälpa företag att skaffa kapital från allmänheten samt att tillhandahålla ett effektivt och rikstäckande system för handel med de bolags aktier som finns noterade på Aktietorgets lista. Dessutom har man valt att tillhandahålla pressmeddelandeservice åt de noterade företagen.

I dag ser man sig själv som en ”krydda” i investerares aktieportfölj.

4.5.2 Vad Aktietorget erbjuder företag

Då Aktietorget endast är en mindre aktör på marknaden blir deras erbjudande av tjänster därmed något begränsat men vi ser att de har ett annat tillvägagångssätt för att tillmötesgå bolagen.

Informationsspridning

Aktietorget har i likhet med NGM valt att själv utveckla informationstjänsten. Förutom huvuduppgifterna har man för avsikt att hjälpa företag inför en nyemission genom att bland annat presentera företagen för olika placerare runt om i Sverige på regionala aktietorg. Dessutom sammanför man genom regelbundna möten de listade företagen med sina aktieägare.

Handelssystem

Då Aktietorget är en regional företeelse med självständiga juridiska enheter har Aktietorget tecknat samarbetsavtal med dessa för att på så sätt få en starkare lokal förankring. I stället för att själv utveckla ett eget handelssystem har man inlett ett samarbete med Stockholmsbörsen och får därmed tillgång till deras handelssystem SAXESS.

När det gäller handeln av aktier som finns listade på Aktietorget fungerar det på samma sätt som med handeln på Stockholmsbörsens listor. Investeraren måste

⁵⁵ www.aktietorget.se, (notera ditt bolag)

antingen gå via sin bank eller sin fondkommissionär för att genomföra transaktionen. Avsluten registreras sedan automatiskt hos VPC då samtliga bolag på Aktietorget är VPC-anslutna.

För onoterade företag blir det däremot annorlunda. För att teckna sig för emissioner måste man delta i någon av de regionala aktietorgens torgdagar där man direkt tar kontakt med de emitterande företagen.

Handeln på Aktietorget bedrivs på två sätt, kontinuerlig handel och callhandel. Den kontinuerliga handeln går till på samma sätt som på Stockholmsbörsens listor. Enda undantaget är att handeln öppnar klockan 10.00 i stället för 9.30. I de fall köp- och säljorder för en aktie inte är så stor har Aktietorget i stället infört callhandel för att koncentrera handeln till ett antal tillfällen per dag för att på så sätt få en bättre likviditet och mer stabila kursrörelser. Orderinläggningen sker kontinuerligt i SAXESS och när köp- och säljkurs för inlagda order bildar korsande kurser och ett jämviktspris skapas sker avsluten vid givna tillfällen. Detta innebär att jämviktspriset kan ändras fram till uppropsögonblicket allt eftersom nya order läggs in i systemet.

Ledningskompetens

Den största skillnaden mot de andra marknadsplatserna är att Aktietorget dessutom erbjuder kompetensförstärkning genom externa styrelseledamöter.

Närmare kontakt mellan företagsledning och placerare

Som ett led i att få ett närmare och mer personligt engagemang i företagen erbjuder man investerare möjligheter att personligen följa de företag de satsat på. Bland annat anordnar man träffar med företagsledningen.

4.5.3 Noteringskrav

För att få notera bolaget på Aktietorgets lista måste de uppfylla nedanstående kriterier:

- Goda tillväxtmöjligheter enligt Aktietorgets granskningskommitté.
- Att företaget ska ha varit igång i minst två år.
- Att företagaren har goda referenser.
- Att företagaren välkomnar extern styrelsekompetens.
- Att företagaren inser sitt ansvar gentemot de externa ägarna.
- Att företagaren rapporterar till de externa ägarna enligt Aktietorgets riktlinjer och Finansinspektionens krav.

4.5.4 Noteringsprocessen

På grund av de begränsade resurserna på Aktietorget blir noteringsprocessen lite annorlunda jämfört med Stockholmsbörsen och NGM. Det är liknande kriterier som måste uppfyllas men där många av stegen i processen handhas av olika aktörer. Om ett företag anser sig uppfylla de krav som ställs tecknar företaget ett avtal med Aktietorget om att få notera sig som bland annat omfattar bolagets

informationsskyldighet till ägarna. Dessutom genomförs en preliminär kontroll av grundförutsättningarna som ska ligga till grund för själva noteringsbeslutet. Undersökningen syftar till att fastställa så att företaget verkligen har möjlighet att uppfylla noteringskraven. Företaget måste förutom att bli godkänd av Finansinspektionen även skriva prospektet enligt deras riktlinjer. För att informationsspridningen till den finansiella marknaden ska fungera på ett tillfredställande sätt och att säkerställa transaktionerna måste företaget dessutom teckna avtal med externa informationsdistributörer, kursställare samt VPC. Slutligen måste bolaget godkännas av Aktietorget's granskningskommitté.

4.5.5 Intäktskällor

De intäktskällor som Aktietorget har är bland annat avgift för noteringsprocessen, löpande kvartalsavgift och avgift för kursövervakning.

4.6 Nya Marknaden

I januari 1998 startade handeln på Nya Marknaden. Nya Marknaden ingår i OM Gruppen AB och är deras alternativ till NGM och Aktietorget. Handeln i Nya Marknaden bygger på att ett avtal mellan OM och OMs medlemmar. Medlemmarna fungerar som sponsorer åt de noterade bolagen vilket gör att deras onoterade aktier får handlas genom OMs handelssystem SAXESS.

Nya Marknaden står inte under Finansinspektionens tillsyn och därmed har de 20-tal bolag som listas där inte status av att vara aktiemarknadsbolag. I stället har ansvaret för handeln flyttats över till börsmedlemmarna, den så kallade sponsorn som själv svarar för marknadsövervakning och insiderövervakning mm. Därmed är Nya Marknaden inte en reglerad marknad och investerare med placeringsförbehåll kan därför inte investera i de inofficiellt listade bolagen.

Idag är 22 bolag noterade på Nya Marknadens lista. Bland de mer kända företagen märks bland annat Aspiro, Bluemarx, Ecovision och NetOnNet.

4.6.1 Nya Marknadens affärsidé

Nya marknadens affärsidé är att erbjuda en marknadsplats för Stockholmsbörsens medlemmar som vill driva handel i inofficiellt listade bolag genom att använda sig av det befintliga SAXESS. Det vill säga att marknadsplatsen inte står under finansinspektionens tillsyn utan ansvaret för marknadsövervakning mm vilar på den enskilde börsmedlemmen.

4.6.2 Erbjudanden

Eftersom NMs erbjudanden är relaterade till handeln i inofficiellt listade företag genom Stockholmsbörsens handelssystem och eftersom man har begränsade resurser blir de erbjudanden man har något begränsade. Man kan snarare se NM som en språngbräda till O-listan.

Informations spridning

Den kursinformation som sprids sker genom Stockholmsbörsens ordinarie informationskanal och därmed sker denna i realtid. De bolagen som är listade på NM kommer därmed även att redovisas under respektive medlems namn också i handelssystemet.

Handelssystem

Då det handelssystem som utnyttjas är Stockholmsbörsens SAXESS-system är det endast börsens medlemmar som har rätt att delta i handeln. Genom att bolag tecknar avtal med NM får de därmed tillgång till Stockholmsbörsens handelssystem SAXESS som finns för den ordinarie handeln på Stockholmsbörsen.

4.6.3 Noteringskrav

Det åligger börsmedlemmen att tillse så att bolaget som introduceras på NM uppfyller de krav som ställs på den informationsskyldighet rörande finansiell information som gäller gentemot aktiemarknaden. Vidare är sponsorn även ansvarig för att de bolag som introduceras på Nya Marknaden minst uppfyller kraven enligt nedanstående lista⁵⁶ och att de därefter uppfylls fortlöpande:

- Minst 25 % av aktierna och 10 % av rösterna i allmän ägo
- Minst 300 handelspostägare, varvid en handelspost skall vara minst ett fjärdedels basbelopp
- Ett marknadsvärde på 50 Mkr

4.6.4 Noteringsprocessen

De bolag som anser att de är redo att notera sig tar kontakt med en av OMs börsmedlemmar som sedan i sin tur tecknar avtal med OM om att det bolag som ska noteras åtar sig att informera marknaden på ett korrekt sätt i enlighet med de regler som gäller. Avtalet kan jämföras med det avtal som tecknas av bolagen inför en notering vid Stockholmsbörsen. Vidare ska börsmedlemmen enligt avtalet tillse att en insiderförteckning upprättas.

4.6.5 Intäktskällor

Då handeln på Nya Marknaden sker genom SAXESS och i huvudsak enligt gällande regler för ordinarie börshandeln gäller de handelsavgifter som finns enligt den prislista för handel på Stockholmsbörsen. Stockholmsbörsen tar även ut en årlig avgift på 30 000 kr av sina medlemmar för handeln med bolagets aktier på Nya Marknaden.

⁵⁶ www.stockholmsborsen.se

5

Aktörer på marknaden

I detta kapitel avser vi att ge en utförlig bild av de olika aktörerna som idag finns på den finansiella marknaden. Vi utgår från aktörssynsättet och kommer att utifrån Porters "Five Forces" skapa en egen intressentmodell som visar på enskilda aktörers agerande och de underliggande orsakerna bakom detta handlande. I ett större sammanhang är aktörsperspektivet mycket intressant och vår förhoppning är att bidra till en ökad insikt i vilka drivkrafter som råder på den finansiella marknaden.

5.1 Varför väljer vi att beskriva aktörerna

Då begreppet aktörer är en vidare definition än kund- och leverantörsbegreppet kommer vi att först göra en kort kategorisering och ett förtydligande med vad vi menar med aktörerna inom den finansiella marknaden. Vi ser att aktörernas roll, för hur framgångsrik en marknadsplats är, har en avgörande betydelse. Om vi knyter an till vårt metodkapitel så betonar aktörssynsättet även managementfrågorna och därmed möjligheten för företaget att interagera med andra aktörer.⁵⁷ Vidare påverkar aktörerna sin omgivning utifrån Webers fyra handlingsmönster⁵⁸ vilket ytterligare förklarar varför vi väljer att beskriva aktörerna.

De aktörer som genom sitt handlande har en direkt påverkan på NGMs position på marknaden väljer vi att benämna intressenter. Utifrån intressentmodellen kommer vi att beskriva dessa aktörers föreställningar, motiv och erfarenheter samt när de interagerar med andra, hur och på vilket sätt detta sker och under vilka villkor. Det är därför viktigt för läsaren att förstå innebörden och skillnaden mellan de olika begreppen aktör och intressent. Med en aktör på marknaden menar vi en individ eller organisation som påverkar företagets branschmiljö inte bara direkt utan även indirekt. Med intressent menar vi däremot en aktör som har en direkt påverkan på företaget. Den stora skillnaden blir därmed att en aktör kan tillhöra olika intressentgrupper beroende på vilken inverkan de har eller avser att ha. Som ett exempel kan vi nämna olika kooperativa föreningar. Samtidigt som de ägs av medlemmarna är

⁵⁷ Se avsnitt 2.5.2 Tre tolkande synsätt

⁵⁸ Norén Lars, Tolkande företagsekonomisk forskning, 1995, sid. 31

medlemmarna föreningens kunder. Detta gör att medlemmarna tillhör två intressentgrupper, de är kunder samtidigt som de är ägare.

För att underbygga vårt resonemang och hitta de intressanta kopplingar som råder på den finansiella marknaden om de olika intressenterna och hur vi ska gruppera dessa har vi valt att ta vår utgångspunkt i Webers fyra sätt att kategorisera olika aktörer utifrån deras olika handlingsmönster. Vi väljer därefter att indela de olika aktörerna efter tre huvudgrupper, politiska, ekonomiska och samhällssociala aktörsgrupper då vi funnit detta vara lämpligare för vår uppgift. Därefter väljer vi att övergå till att beskriva de intressentgrupper som vi funnit relevanta och placera in de olika aktörerna i en intressentmodell. Den här kartbilden kommer sedan att hjälpa oss i förståelsen av de kopplingar som råder mellan de olika aktörerna och förtydligar samtidigt hur intressekonflikter mellan olika aktörer uppstått och vad dessa beror på. Därmed hoppas vi finna vilka konsekvenser detta får för NGM samtidigt som vi lägger grunden till de resonemang vi för i följande kapitel vid utvecklandet av vår modell.

5.1.1 Indelning av aktörerna efter deras handlingsmönster

Det handlingsmönster som enligt Max Webers modell styr aktören kan antingen vara målrationellt, värderationellt, affektuellt och traditionellt.⁵⁹ Med det menar han att aktören beroende på vem han är och vem han företräder intar ett mer eller mindre rationellt förhållningssätt till sin omgivning. Detta får till följd att olika aktörer kommer att reagera och verka olika på samma förutsättningar.

Det målrationella handlandet karaktäriseras av att aktören väljer att handla enbart utefter de uppsatta målen. Företag som identifierat aktörer såsom målrationella får en större möjlighet att planera och förbereda sig inför hur företag kommer att agera i framtiden eftersom det blir lättare att identifiera mönster utifrån de satta målen. Handlandet ter sig därmed mer rationellt än irrationellt. Det viktiga för aktören är att nå de uppsatta målen och han reflekterar därmed inte så mycket över värderingar och om de handlingar som utförs är rätt eller fel. De mål ett företag har är dessutom ofta uttalade vilket ytterligare underlättar förståendet av aktören. Däremot kan det vara svårt att förutspå hur aktörerna agerar när de uppsatta målen byts ut eller förändras vilket kan ske både snabbt och överraskande.

Är aktörens handlande mer värderationellt är det inte så mycket målen som styr utan snarare de värderingar som ett företag har vilka kan ändras över tiden med den allmänna opinionen. Deras agerande blir då lättare att förutse om man vet att aktören följer den allmänna opinionen. Här styrs handlingarna snarare av det sociala agerandet hos andra aktörer och till skillnad från de övriga försöker aktören att reagera och imitera den stora massan.

Det affektuelle handlandet är det handlande som kan ses som det mest irrationella av de fyra handlingssätten. Detta gör det svårt för företagen att skapa en beredskap inför

⁵⁹ Norén Lars, Tolkande företagsekonomisk forskning, 1995, sid. 31

kommande förändringar eftersom aktören kan ändra sitt handlingsmönster från gång till gång beroende på vilket humör den är på. Men även om aktörens handlingsätt är oberäkneligt så menar vi att det på lång sikt ändå kommer att uppstå mönster i aktörens handlande. Slutligen handlar det traditionella handlandet om hur aktören styrs av sina traditioner och vilka vanemässiga mönster som utvecklats.

5.2 Vilka grupper av aktörer finns det

Vid indelningen av aktörerna har vi valt att utgå ifrån tre olika typgrupper, den politiska, ekonomiska och samhällsociala gruppen då vi finner att det här är tre grupper som tydligt skiljer sig åt. Den indelning som Weber gjorde ser vi kanske snarare som en närmare beskrivning av de egenskaper som karakteriserar våra tre huvudgrupper. Vi kan anta att den ekonomiska gruppen handlar mer traditionellt och målrationellt än affektuellt som kan bli fallet med den politiska gruppen. De aktörer vi identifierat i vårt arbete har kanske egenskaper som stämmer in med två grupper vilket försvårat arbetet med att kategorisera vissa aktörer. Den svårigheten har främst legat i indelningen mellan de politiska och samhällsociala grupperna.

5.2.1 Politiskt styrda grupper

Den politiska gruppen kan vi dela upp i politiska partier och finansiella institutioner. De politiska partierna styr genom direktpåverkan den lagstiftande makten och försöker styra marknadsförutsättningarna genom politisk påverkan. De myndigheter som styr den finansiella marknaden ska därefter genomföra och utöva kontroll över de politiskt fattade besluten. Den styrande funktionen över den finansiella marknaden ska ske på ett objektivt sätt men allt oftare finner vi exempel på att enskilda tjänstemän från olika institutioner träder fram och försöker påverka beslutsfattare i enskilda frågor. Det senaste exemplet är Finansinspektionens chef Claes Norgren som gick ut i pressen och ville skärpa kraven för de noterade bolagen.⁶⁰ De politiska partierna har de mest skilda handlingsmönstren beroende på att de utgör en representativ del av Sveriges befolkning. Även om det är i denna grupp som åsikterna går som mest isär kommer den internationalisering som sker att medföra att betydelsen av den inverkan som de har att minska.

Vi anser dock att rollen som de politiska partierna spelar på den svenska finansiella marknaden minskar och flyttas alltmer på utländska aktörer i och med den ökade globaliseringen. Överstatliga regelsystem i kombination med ekonomisk integration har medfört att enskilda länder begränsas i sina handlingsmöjligheter. Denna ekonomiska och politiska integration kommer att ytterligare fördjupas och innebär att större hänsyn måste tas till internationella aktörer. Likaså gäller det för de finansiella institutionerna såsom VPC, finansinspektionen och PRV att alltmer ta hänsyn till internationella regelverk.

Samtidigt har det skett en utflyttning eller strukturrationalisering genom olika fusioner mellan svenska och utländska bolag. Möjligheterna att styra det finansiella flödet nationellt begränsas därmed ytterligare. Ännu ett bevis för detta är den

⁶⁰ Sydsvenskan 2001-06-11

harmonisering som sker skattepolitiskt inom EU. Ett problem uppstår då de skattebaser som Sverige i huvudsak använder sig av är förknippade kapitalbeskattning, arbete och konsumtion eftersom dessa är rörliga och inte bundna till några nationella gränser. De politiska gruppernas inflytande blir därmed än mer begränsat.

För att återknyta till Weber och därigenom förklara bakgrunden till de politiska gruppernas agerande frågar vi oss vad som styr politiska beslut. I grunden ligger de personliga värderingar förknippade med olika politiska grupperingar och hur dessa anser att samhället bör utvecklas. Alltså sker deras agerande efter ett mer värderationellt handlingsmönster. Samtidigt ser vi att den politiska aktören i vissa situationer är bunden av tidigare ställningstagande. Detta tyder på ett mer traditionellt handlingsmönster där aktören ibland uppfattas som konservativ.

5.2.2 Ekonomiska grupper

Till de aktörer som ingår i den ekonomiska gruppen hör företag som driver en verksamhet vars främsta intresse är att vara vinstdrivande. Bland aktörerna i den här gruppen finner vi bland annat olika marknadsplatser, fondkommissionärer, systemleverantörer, riskkapitalister, fondförvaltare, nätmäklare och banker.

Till skillnad från de politiska grupperna styrs de ekonomiska av uppsatta mål och då främst de ekonomiska. De har även samhällsmässiga och miljömässiga mål men som oftast står i skuggan av de ekonomiska. Tydligt är att det är målen som är centrala och det målrationella agerandet är därför applicerbart på de ekonomiska grupperna.

Marknadsplatser

Marknadsplatsernas huvudsakliga roll är att erbjuda en marknadsplats där företag kan notera sig. De nationellt erkända börserna har på senare tid inte bara stött på allt hårdare konkurrens från de alternativa marknadsplatserna utan konkurrensen mellan de olika länderna har också ökat. Bland de internationellt erkända börserna finns bland annat Stockholmsbörsen, Londonbörsen, NYSE och Frankfurtsbörsen. Bland de internationella alternativa marknadsplatserna finns bland annat Nasdaq, Easdaq och Euro. De nationella marknadsplatserna i Sverige är bland annat NGM, Aktietorget och Nya Marknaden.

Nasdaq

Startade 1971 och är den största marknadsplatsen för tillväxtbolag idag och startade efter att den amerikanska finansinspektionen, (SEC), försökte reglera den inofficiella handeln. De lägre listningskraven gjorde att NASDAQ blev en lista som främst riktade sig främst till mindre högteknologiska bolag. Under 1988 listades Microsoft på NASDAQ men även bolag som Dell, Intel mfl valde en notering på NASDAQ istället för på NYSE.

EASDAQ

EASDAQ bildades 1996 och har som målsättning att bli en gemensam marknadsplats för europeiska teknikföretag inom bioteknik, IT och Telecom. Inga svenska bolag har

dock valt att notera sig på denna marknadsplats som har cirka 60 bolag från 14 länder på sin lista.

Samarbete mellan börser

För att marknadsplatserna ska bli mer konkurrenskraftiga har det bildats olika allianser mellan ett flertal börser. De två mer kända är Norex och Euro.NM. Samarbetet underlättar handeln mellan de anslutna börserna då orderläggningen förenklas. Detta genom att investeraren kan lägga köp- och säljorder hos sin ordinarie aktiemäklare istället för att söka upp en ny aktiemäklare som är ansluten till de börser där aktien är noterad.

Norex

Norex är ett samnordiskt samarbete mellan framförallt Stockholmsbörsen och Oslobörsen. Senare har även Köpenhamnsbörsen och Islandsbörsen anslutit sig till nätverket.

Euro.NM

I Europa har den senaste tiden sk nya marknader bildats av redan etablerade börser och marknadsplatser. Detta i syfte att möta den konkurrens som uppkommit från de alternativa marknadsplatserna. För att ytterligare stärka sin konkurrenskraft har de gått samman och bildat ett nätverk som kallas Euro. På dessa nya marknader finns i dag mer än 300 noterade bolag. Bland de mer framstående märks Le Nouveau Marché i Paris, Nieuwe Markt i Amsterdam och Nuovo Mercato i Milano. 1997 startade Neuer Markt i Frankfurt och har blivit den marknadsplats som blivit mest framgångsrik.

Fondkommissionärer

Bland de större aktörerna finns bland annat Aragon, Öhmans, Nordiska, Matteus, Hagströmer & Qviberg, Alfred Berg och Carnegie. Deras huvudsakliga uppgift är att se till så att handeln med de noterade bolagen genomförs på ett korrekt sätt, att det finns en likviditet, att det sker en omsättning samt att ställa köp- och säljkurser. Dessutom är de ansvariga för Clearingverksamheten, dvs de bär den finansiella risken att betalningen för transaktionen verkligen sker. Oftast innebär det att den som handlar med aktier måste öppna en depå. Och slutligen har man den huvudsakliga kontakten med företag som vill notera sig. Det kan röra sig om bland annat skrivande av prospekt, Due Dilligence mm.

Med ovanstående uppgifter finner vi att fondkommissionärerna utgör den verkliga spindeln i nätet. Samtidigt som man har möjlighet att rekommendera investerare för bolag på olika marknadsplatser så kan de även rekommendera bolag att notera sig på olika marknadsplatser.

På senare tid har uppkomsten av nätmäklare medfört att konkurrensen ytterligare förstärkts. De uppkom som ett alternativ till de traditionella fondkommissionärerna men har idag fått allt hårdare konkurrens från de traditionella firmorna som väljer att lansera egna tjänster på Internet. Idag finns bland annat Avanza, NordNet och E*Trade.

Systemleverantörer

De system som utvecklas för att styra och övervaka transaktionerna på marknadsplatserna blir alltmer avancerade och komplicerade vilket lett till att det endast finns ett fåtal leverantörer av elektroniska handelssystem. De tre som finns idag på marknaden idag är Univits, OM Technology och Orc Software. Univits har utvecklat NGMs handelssystem Tellus, OM Technology har utvecklat Stockholmsbörsens handelssystem och Orc skapar själva kopplingarna mellan de olika marknadsplatserna då varken Univits eller OM Technology besitter den kompetensen. De två första kan alltså ses som direkta konkurrenter.

OM Technology

I dag har OM Technology utvecklat det system som kanske har störst utbredning på marknaden. Detta beror till stora delar på att de alltid har varit tidigt ute med att införa nya tekniska lösningar anpassade efter användarnas krav. Vidare har detta lett till att systemet idag är självfinansierande. Spridningen av systemet till andra internationella börser och marknadsplatser har bidragit till möjligheterna att utveckla systemet ytterligare. Som exempel har OM Technology levererat sitt clearingsystem till bland annat Hong Kongbörsen, Sydney Futures Exchange och BOTCC i Chicago⁶¹

Univits

Univits är ett mjukvaruföretag som utvecklar system för börshandel. Börserna är inte knutna till aktier utan de system som utvecklats möjliggör även handel med energi och råvaror. Univits är det företag som utvecklat NGMs handelssystem Tellus vilket togs i drift den 9 juni 2000.

Orc Software

Orc Software utvecklar tekniska system för att koppla samman och möjliggöra handel på olika börser med skilda handelssystem. Idag har man kopplat samman 127 kunder på 33 olika börser världen över. Tillsammans med Univits och NGM har de utvecklat en koppling till NGMs handelssystem Tellus. Systemet underlättar orderläggning via Internetmäklare och minskar det administrativa arbetet då avslutsrapporter skrivs automatiskt.

Riskkapitalbolag

Riskkapitalbolagens roll på den finansiella marknaden har blivit allt mer omdiskuterad på den senaste tiden då det har höjts röster om att öka kraven kring marknadsnoteringar. De har fått kritik för att inte ta hänsyn till bolagets framtida intressen utan endast att avveckla sina intressen med största möjliga avkastning vilket medför att företag kan hamna i likviditetsproblem.

Farsalos

Farsalos är en nyintroduktionsfond vars syfte är att investera i små bolag som har för avsikt att på kort sikt söka sig till en etablerad marknadsplats. Fonden är en av delägarna i NGM och detta förhållande behandlas längre fram i detta kapitel.

⁶¹ Nyhetsbyrån Direkt, 2001-03-19

Metallica

Metallica är Svenska Metallindustriarbetarförbundets riskkapitalbolag för investeringar i bolag främst med kunskap i teknikområdet. På det här sättet hoppas de kunna bidra med inte bara kapital utan även med kontaktnät och tekniskt kunnande.

Banker

Bankernas betydelse för aktiehandeln har de senaste åren kommit att minska i betydelse då nätmäklarna tagit en allt större andel av handeln. Däremot är bankerna fortfarande en viktig rådgivare för privatpersoner det gäller det privata sparandet i framförallt olika fonder.

5.2.3 Samhällsociala grupper

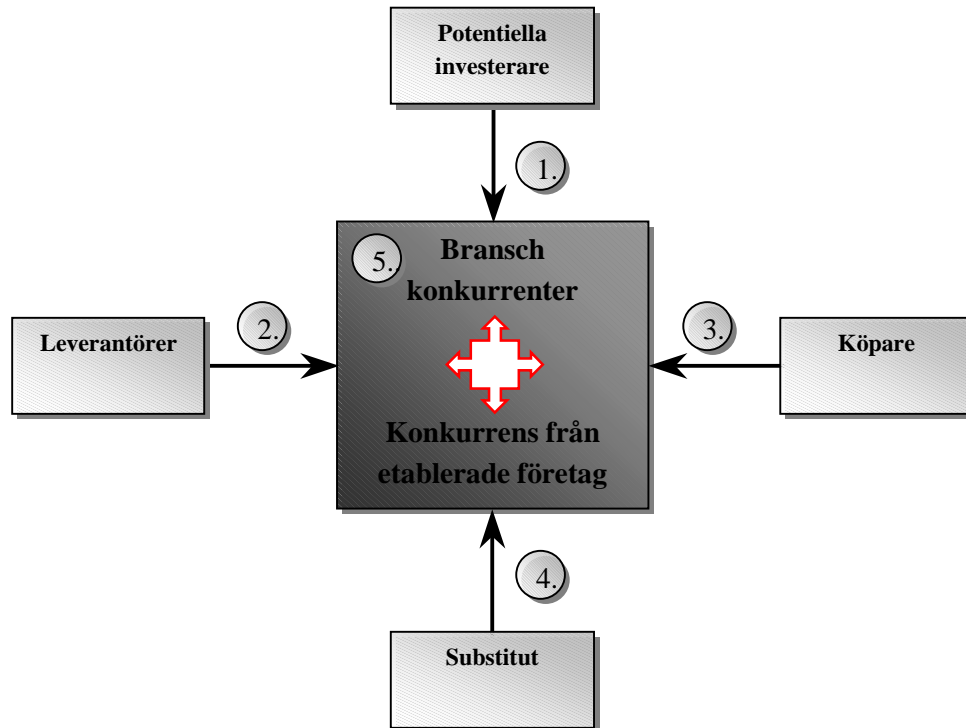
De aktörer som ingår i den samhällsociala gruppen är främst media men även fackföreningsrörelser, miljöorganisationer med flera ingår i den här gruppen. Just medias roll i marknadsplatsernas situation är av central betydelse i och med att de har en stark inverkan på den allmänna opinionen. En annan aktör som har en särställning på den svenska marknaden är den fackliga rörelsen som har en mycket stark ställning. Den starka ställning som facket har som bland annat tar sitt uttryck med representanter i styrelsen för att bevaka arbetarnas intressen.

De två enskilt största aktörerna vad gäller massmedia är Dagens Industri och Finanstidningen. Andra mediekanaler som har fått en ökad betydelse på senare tid är bland annat Dagens Nyheter, Metro, Veckans Affärer, A Ekonomi och andra ekonomiprogram på TV. Just medias roll är av särskilt intresse då deras agerande får en direkt inverkan på förutsättningarna för om en marknadsplats ska vara effektiv eller inte. Beroende på vad media skriver kan det resultera i en ökning eller minskning i marknadsplatsens omsättning. På längre sikt medför det också att bolag som ska notera sig på någon marknadsplats väljer denna med hänsyn till hur dessa har framställts i media. Vidare är marknadsplatsen även beroende av medias kanaler för att sprida information om kurser, bolagsinformation och annan viktig finansiell information.

Inom gruppen finner vi ett starkare engagemang knutet till individens personliga intresse. Medlemmar i dessa organisationer är influerade av sina känslor och därmed mer emotionellt styrda. En stark individ har, eftersom större utrymme ges, lättare för att påverka organisationen. I och med det får de enskilda individernas agerande större genomslag på de handlingar de samhällsociala grupperna genomför vilket tyder på ett affektuellt handlingsmönster. Men vi finner även att de samhällsociala grupperna har en hel del likheter med de politiska då de på samma sätt styrs av en grundläggande övertygelse för vad som är rätt och fel. Det värderationella handlingsmönstret ligger därför nära tillhands när det gäller att förklara bakgrunden till den här gruppens agerande.

5.3 En intressentmodell tar form

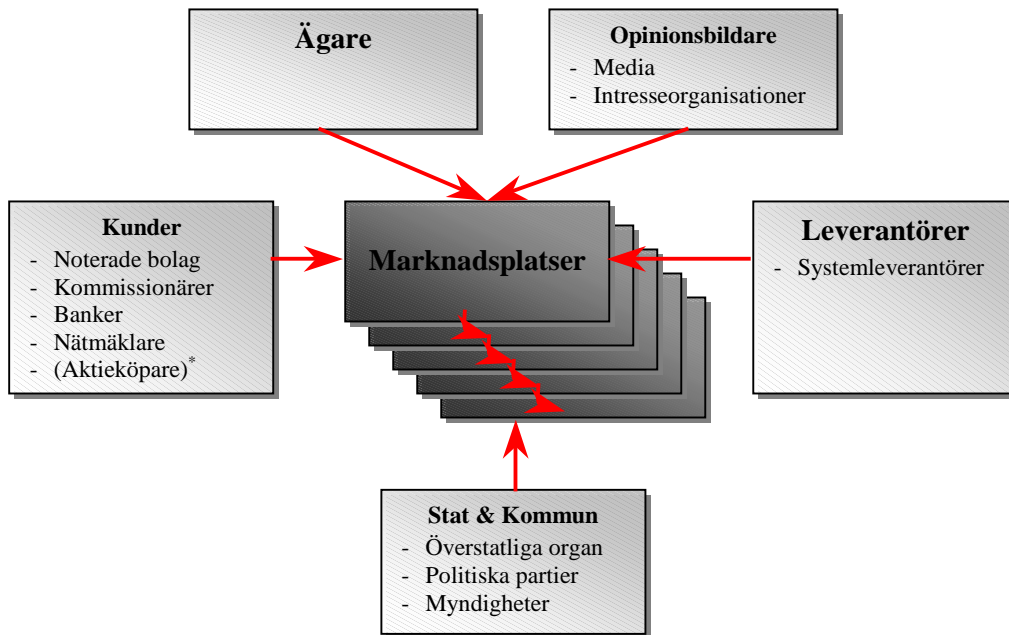
Som utgångspunkt i sökandet av olika intressentgrupper har vi använt oss av Porters modell över de fem marknadskrafterna, se Figur XII.



Figur XII - De fem marknadskrafterna enligt Porter

Vi ser genast att grupp 1 och grupp 4 inte passar för de förutsättningar som råder inom den bransch vi valt att beskriva. Grupp 1 - potentiella nyetablerare, är inget hot då noterade bolag redan har ett flertal etablerade marknadsplatser att välja mellan. Vi ser snarare att branschen är överetablerad. Dessutom är ett inträde förknippat med stora inträdesbarriärer. Införskaffande av ett handelssystem och skapandet av långsiktiga relationer förknippade med finansiell handel är både kostsamt och tidskrävande. Grupp 4 - substitut, är inte heller ett realistiskt hot. Ett substitut till marknadsplatsen skulle innebära att värdepapper förmedlas utan marknadsplatsens inverkan. På grund av de åtskilliga lagar som reglerar handeln har vi svårt att se ett substitut till dagens marknadsplatser. Större ändringar av dessa regleringar ser vi inte som aktuella och väljer därför att utesluta denna marknadskraft ur vår intressentmodell.

Om vi istället studerar de tre aktörsgrupperna finner vi intressanta aktörer som inte beskrivs i Porters modell. Genom att utveckla och komplettera hans modell får vi en mer heltäckande bild av vilka aktörsgrupper som har möjlighet att påverka marknadsplatsens konkurrenskraft, se Figur XIII. De grupper vi ser förutom konkurrenter, kunder och leverantörer är dess ägare, stat & kommun samt olika opinionsbildare.



Figur XIII - Intressentgrupper som påverkar marknadsförutsättningarna

5.3.1 Ägare

Ägarnas intresse i marknadsplatserna kan variera beroende på syftet med ägandet. Förutom ett rent vinstintresse kan det bland annat vara möjligheten underlätta kanaliseringen av riskkapital till utvecklingsbolag, eller ett sätt att få tillträde till en marknad för nya tekniska lösningar och slutligen kan det vara en kanal för att underlätta själva börsnoteringarna av de företag som är på väg in på börsen.

5.3.2 Kunder

Med kunder har vi främst identifierat de noterade bolagen som vill ha en marknadsplats för handeln med dess aktier men även en kanal för spridning av marknadsinformation som vissa av marknadsplatserna tillhandahåller. Andra kunder

är fondkommissionärer och banker som utnyttjar sig av marknadsplatsens handelssystem för transaktionerna. En intressent som idag inte ses som kund men potentiellt på lång sikt kan bli allt viktigare är de privata investerare som idag har getts möjligheten att under begränsad tid själv få bedriva handel via bankernas nyutvecklade system VPX.

5.3.3 Leverantörer

Leverantörerna kan vara av vitt skilda slag men de som är av betydelse för marknadsplatsernas framgång är främst de systemleverantörer som utvecklar och bygger upp handelssystemen. Eftersom det uppstår ett beroendeförhållande mellan marknadsplatsen och systemleverantören måste ett förhållningssätt till dessa noga utarbetas innan ett samarbete kan inledas.

5.3.4 Konkurrenter

Konkurrensen bland de etablerade företagen kan idag ses som relativt hård. Vi har tidigare beskrivit hur marknadsplatsens avreglering lett till att fler aktörer etablerat sig. De mindre marknadsplatser som behandlas i detta arbete är NGM, Aktietorget och Nya Marknaden. Vid sidan om Stockholmsbörsen är det på dessa marknadsplatser som den större delen av dagens aktiehandel sker. När det gäller handel med de traditionella bolagens aktier har Stockholmsbörsen en särställning just på grund av sitt rykte och gammal branschtradition. Här föreligger alltså en stark koppling till det traditionsbundna handlingsmönstret vilket ligger till nackdel för nya marknadsplatser som istället måste nischa sig på olika sätt.

De konkurrensmedel vi ser idag är bland annat pris och tilläggstjänster i form av informationsdistribution. Men likväl är det främsta konkurrensmedlet det rykte som marknadsplatsen skaffat sig. På grund av detta blir de relationer marknadsplatserna har till de opinionsbildande grupperna av särskilt stor betydelse.

5.3.5 Opinionsbildare

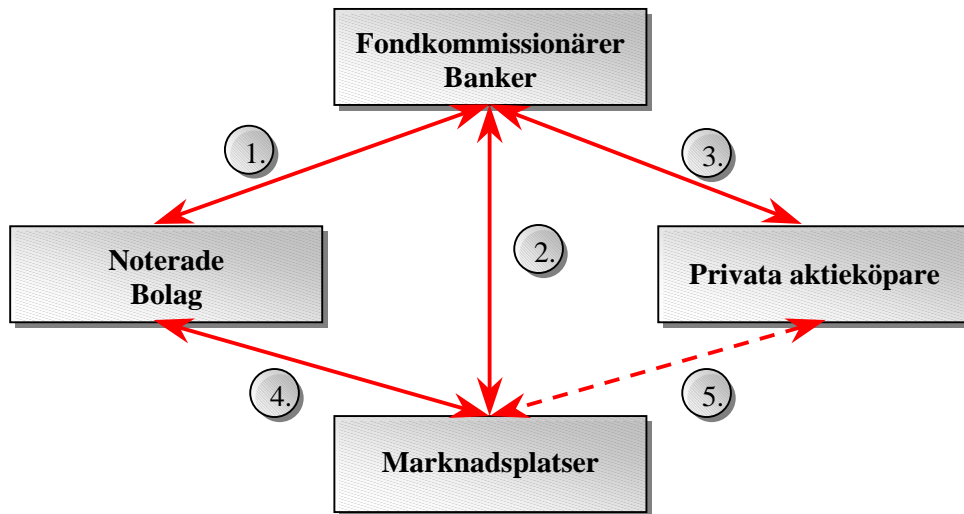
De opinionsbildande grupperna är till skillnad från de föregående inte styrda av företagsekonomiska värderingar med ett starkt vinstintresse i fokus. Det kan vara olika fackliga organisationer som vill värna sina medlemmars intresse. Det kan vara andra organisationer såsom miljöorganisationer. Men det kan även vara som i vårt fall Skattebetalarnas riksorganisation, fondhandlarföreningen eller Unga aktiesparare som har en mer direkt påverkan. De opinionsbildande intressenter vi funnit som direkt påverkar en marknadsplats förutsättningar är främst medias roll.

5.3.6 Stat och Kommun

Statens och kommunernas intresse i marknadsplatserna kan i första hand hänföras till att det ska finnas en väl fungerande marknad för handel med aktier och värdepapper. Något vi sett på senare tid är en ökad satsning av kommunala medel på den finansiella marknaden för att få en högre avkastning till de pensionsåtaganden man har.

5.3.7 Formella kopplingar mellan marknadsplats och aktörer

Vi har identifierat fem stycken primära kopplingar mellan marknadsplatserna och de tre aktörer som vi anser beskriver grunden i marknadsplatsernas "affärsmiljö" vilka dessutom är kritiska för om en framgång ska nås eller inte, se Figur XIV. De fyra som existerar i dag är de som finns mellan fondkommissionärer och noterade bolag, mellan fondkommissionärer och privata aktieköpare, mellan fondkommissionärerna och marknadsplatserna samt mellan de noterade bolagen och marknadsplatserna. Den femte kopplingen som vi endast har sett en början på och som vi tror kommer att omfördela tyngdpunkten från fondkommissionärerna till marknadsplatserna i alla fall vad gäller själva transaktionerna och läggandet av köp och säljorder. Redan idag finns det system som matchar köp och säljkurser direkt utan inblandning av en kommissionär. Detta medför att det finns möjlighet att skapa en högre marginal för marknadsplatserna då de inte behöver gå omvägen via en kommissionär. Därmed kommer de tjänster som erbjuds förutom att som tidigare vara inom företagsfinansiering att inriktas på mer kvalificerad rådgivning och portföljförvaltning för större kunder.



Figur XIV - Beroenden mellan bolag, fondkommissionärer och marknadsplatser

1. - Prospektskrivning
- Due Dilligence
- Noteringsdiskussion
- Marknadsinformation
- Introduktion inför notering
2. - Marknadsinformation
- Ställande av köp/säljkurser
3. - Köp/Säljrekommendationer
- Clearingverksamhet
- Marknadsinformation
4. - Introduktion inför notering
- Marknadsinformation
- Prospektskrivning
- Due Dilligence
- Noteringsdiskussion
5. - Clearingverksamhet
- Marknadsinformation
- Marknadsinformation

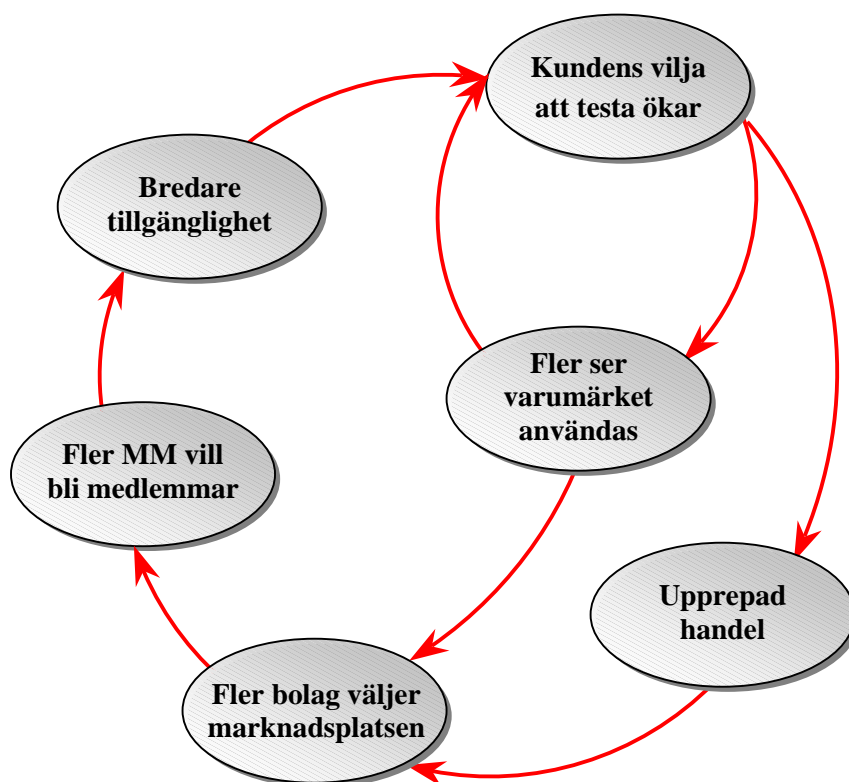
5.4 Den effektiva marknadsplatsen

För att bättre beskriva varför vissa marknadsplatser är mer framgångsrika än andra har utifrån insamlat material sammanställt en schematisk bild, se Figur XV, över hur de grundläggande förutsättningarna för att skapa en effektiv marknadsplats ser ut. Den här spiralen är självgenererande⁶² vilket innebär att om processen väl har startat så fortsätter den oftast om inte marknadsförutsättningarna förändras på ett mycket fundamentalt sätt. Den trend som företaget hamnar i är dessutom mycket svår att bryta sig loss från. Den här processen kan gå i två riktningar, nämligen en positiv och en negativ riktning. Det Desmet beskriver är hur företag ska skapa förtroende hos andra aktörer genom att bygga starka varumärken.⁶³ Vad gäller marknadsplatserna så går det inte att tala om ett speciellt varumärke som till exempel på konsumentmarknaden utan vi ser snarare själva marknadsplatsen som ett varumärke i sig. Det som dessutom är speciellt för marknadsplatserna är att det är fler parter inblandade i den här processen.

Det centrala i vårt resonemang är att marknadsplatsen måste ha intressanta företag och en hög omsättning för att locka till sig nya investerare. Nya investerare och en hög omsättning medför i sig att fler företag söker sig till en specifik marknadsplats för att notera sig vilket lockar ytterligare investerare till marknadsplatsen.

⁶² Desmet et al, The end of voodoo brand management, 1998, sid. 109

⁶³ Ibid



Figur XV - Tillväxtspiral för en växande marknadsposition

Svagheten med den här bilden är att den inte tar hänsyn till de övriga aktörerna på marknaden förutom de fyra huvudaktörerna som vi presenterade i Figur XIV men ger oss ett verktyg när vi senare kommer att presentera en handlingsplan för NGM i avsnitt 7.3.

5.5 Identifiering av möjliga intressekonflikter

För att illustrera hur intressekonflikter mellan olika aktörer uppstår och orsakerna bakom dessa kommer vi att beskriva några tänkbara situationer för att sedan ge tydligare exempel utifrån vårt fallföretag NGM. I vårt teorikapitel beskriver vi närmare Porters resonemang kring styrkeförhållanden mellan olika aktörer på marknaden. Mest utförlig är beskrivningen av vilka faktorer som stärker ett företag gentemot kunder och leverantörer. Då vi tidigare nämnt att Porters styrka ligger just i att beskriva marknadskrafterna kommer vi att utnyttja hans resonemang i syfte att beskriva NGMs förhållande till sina leverantörer och kunder. Vi kommer även att beskriva de förhållanden NGM har till övriga aktörer på motsvarande sätt.

Konflikter mellan olika ägare

De huvudsakliga konflikterna olika ägare emellan kan ofta relateras till deras olika bakgrund. Ägarna har ofta olika syften med sitt ägande beroende på vilka andra intressen de företräder. Andra möjliga konflikter kan bero på skilda avkastningskrav samt olika ledningsfilosofi.

Konflikter mellan ägare och media

Eftersom medieaktörerna representerar olika intressen är det naturligt att konflikter uppstår. Samtidigt som medieaktören vill vara objektiv i sitt förhållningssätt väljer den oftast att vinkla sitt material för att väcka intresse eller skapa debatt i samhället. Även om vi klassat media som en av de samhällssociala grupperna representerar de även en del av näringslivet och därmed den ekonomiska gruppen. Detta kan leda till konflikt beroende på hur marknadsplatsen framställs.

Konflikter mellan systemleverantörer och kunder

Kunder har ofta en mycket stor inverkan på företagen och kan i många fall vara den drivande kraften vid förändring. I marknadsplatsens fall kan detta ta sig uttryck i en önskan om ett stabilt handelssystem som samtidigt har alla de modernaste funktionerna. En konflikt uppstår då marknadsplatsen vill tillgodose kundens krav på driftssäkerhet samtidigt som man från systemleverantörens sida vill införa attraktiva funktioner för att marknadsföra sig och sitt system. Då nya funktioner ofta är förknippade med inkörningsproblem blir det en avvägning mellan de olika aktörernas intressen. Ett ej tillförlitligt system innebär inte bara ekonomiska förluster utan även att förtroendet för marknadsplatsen minskar.

Konflikter mellan kunder och stat/kommun

Lagar och skatteregler är de främsta orsakerna till konflikter mellan staten och marknadsplatsens kunder. Det målrationala handlandet från statens sida har två syften, dels att säkerställa marknadens spelregler och dels att skapa ett skatteutjämnande system. Det sistnämnda står i konflikt med kundens intresse vars mål är att få så hög avkastning som möjligt. Kundens agerande är liksom statens målrationalt men beroende på skilda målbilder uppstår konflikt aktörerna emellan. För marknadsplatsen innebär detta att kundens avkastning i viss mån begränsas samtidigt som marknaden hålls under kontroll.

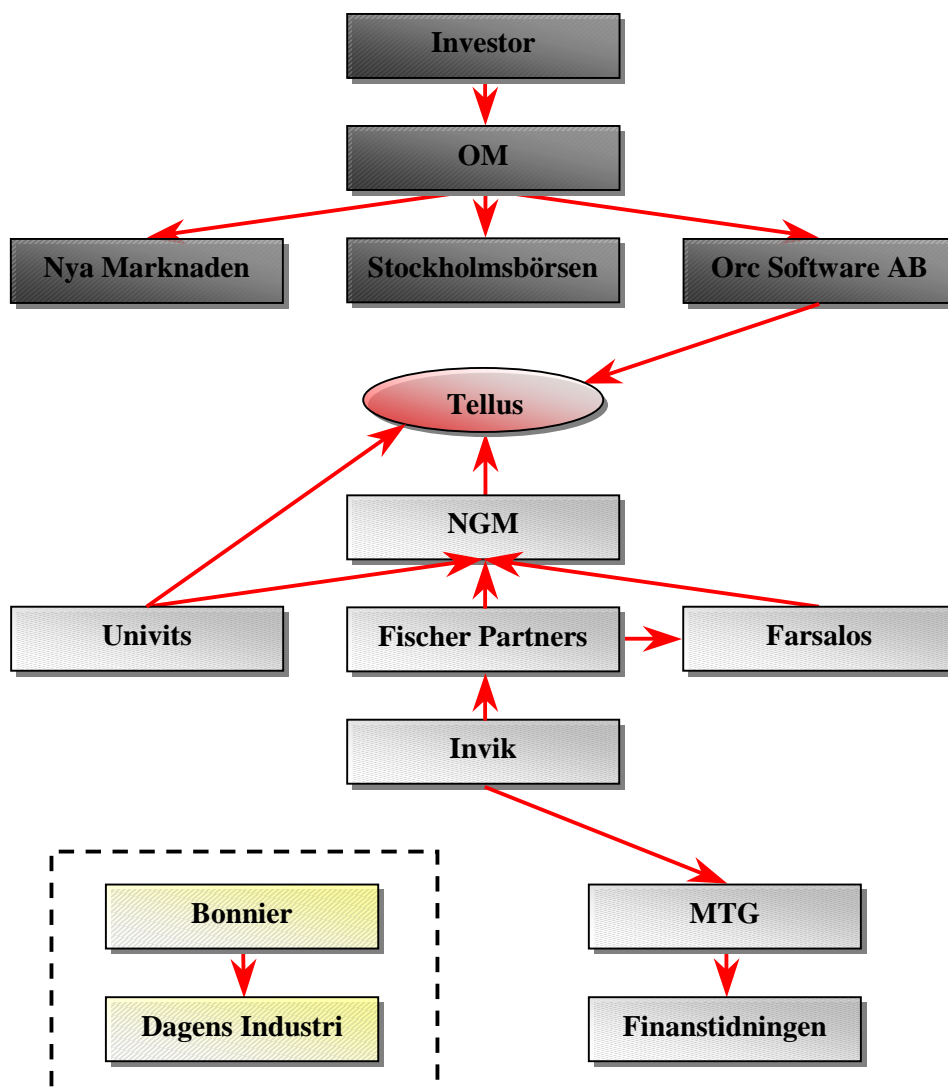
Konflikter mellan stat/kommun och media

På senare tid har det i media uppmärksammats hur kommuner i Sverige förlorat mycket pengar genom aktieinvesteringar som visat sig vara mindre lyckade. Medias granskande funktion kan i detta fall leda till konflikt aktörerna emellan vilket kan tvinga kommunen till färre aktierelaterade investeringar vilket i längden drabbar marknadsplatsens omsättning. Här finns alltså en direkt konflikt mellan en politisk grupp av aktörer och en samhällsocial. Enligt Weber skulle detta vara resultatet av ett värderationellt agerande vilket är kopplat till den allmänna opinionen.

5.5.1 Intressekonflikter som berör NGM

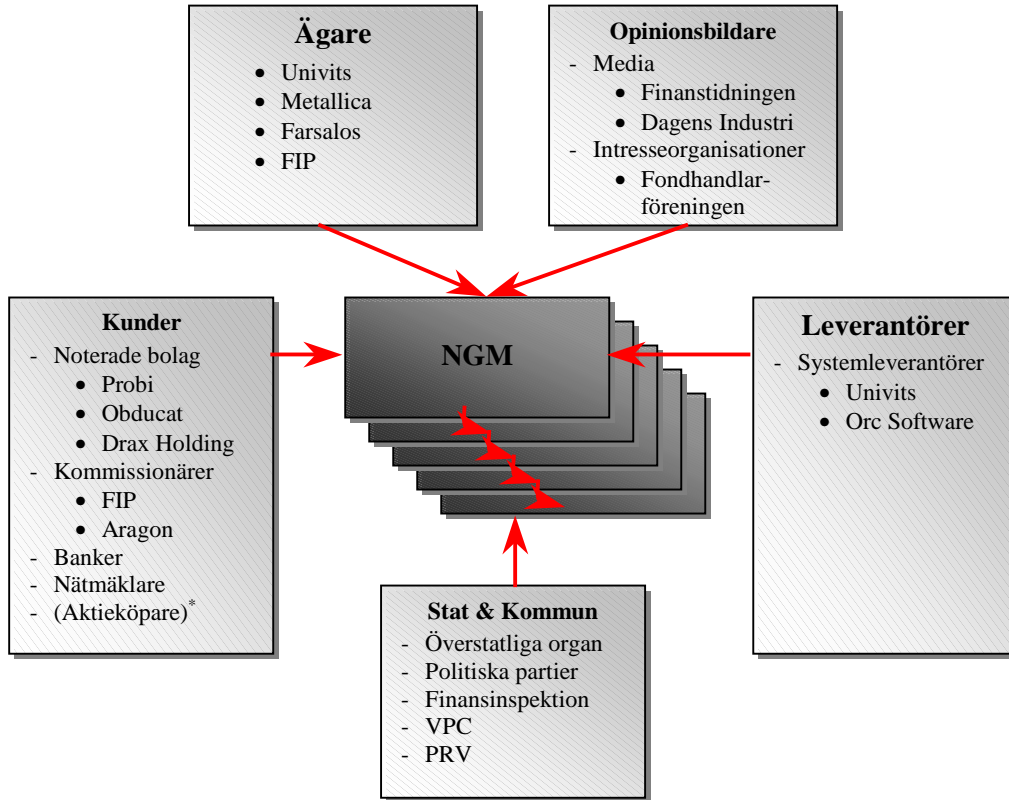
Det finns ett flertal intressekonflikter som vi finner intressanta att belysa i vårt arbete. De här konflikterna medför en så stor inverkan på NGMs förutsättningar att agera som marknadsplats att de måste ta dessa i beaktande i sina relationer med de olika intressenterna.

Då vi studerat marknaden har vi funnit ett intressant förhållande mellan tre av branschens huvudkonkurrenter. För att illustrera den komplexitet som råder presenterar vi en förenklad bild av de relationer de olika företagen emellan, se Figur XVI och Figur XVII. Vi anser att de förhållanden som bilden försöker påvisa är orsaken till en del av de konflikter som uppstår. Vi är medvetna om att bilden är en kraftig förenkling men väljer att ha med den då den trots allt väcker intressanta tankar kring konkurrensen och branschförhållandena på marknaden.



Figur XVI - Möjliga intressekonflikter

En handling kopplad till en intressent behöver inte vara direkt relaterad till någon av de andra aktörerna men i ett större perspektiv måste NGM även överväga de indirekta konsekvenser som uppstår i affärsrelationerna.



Figur XVII - Ett urval av NGMs huvudintressenter

Konflikter relaterade till olika ägarintressen

Den konflikt vi främst väljer att belysa kan hänföras till ägarstrukturen inom NGM. Utvecklingen av det nya handelssystemet i kombination med strävan efter att erhålla fullvärdig börsstatus har inneburit stora utgifter. För att klara av detta valde man att bilda en allians med systemleverantören Univits där aktier utgjorde en del av den ekonomiska ersättningen. Konflikter kan uppstå i det fall då Univits avsikter med samarbetet inte överensstämmer med NGMs uppsatta mål. En av de tänkbara avsikterna Univits kan ha med alliansen är att marknadsföra sitt system genom NGMs marknadsplats för att därigenom locka nya kunder. Dessutom har de lyckats skapa en plattform för att testa nya lösningar. NGM vill däremot ha en stabil handelsplattform utan driftstörningar som stör handeln.

Konflikter relaterade till kundkretsen

Vi har observerat att Fischer Partners som aktör tillhör olika intressentgrupper. Samtidigt som de är en av NGMs kunder är de en av de största ägarna.⁶⁴ Vi ifrågasätter om de kan behålla sin objektivitet i sina rekommendationer till bolag som vill notera sig på en marknadsplats. Men enligt Olof Hedengren, VD FIP, innebär de olika aktörsrollerna inga konflikter då man trots allt har en förhållandevis marginell del av rösterna i NGM.⁶⁵ Dessutom har de även ägarintressen via nyintroduktionsfonden Farsalos.

Ytterligare en konflikt som kan uppstå är den om hur prioriteringar mellan olika kunder bör göras. Då NGM det senaste året kraftigt reducerat personalen har det uppstått situationer där kunder erhållit olika servicegrad och därmed känt sig underprioriterade. Denna konflikt är främst relaterad till NGMs roll som leverantör av informationstjänster och är därför inte enbart knuten till de noterade bolagen. NGMs sätt att fördela sina resurser mellan olika kunder har därför stor inverkan på de framtida relationer de vill utveckla.

Konflikter relaterad till systemleverantörer

Kopplingen av handelssystemet Tellus till de olika medlemmarna sker med hjälp av en mjukvara levererad av Orc Software. Samtidigt som Orc är leverantör till NGM ägs de av största konkurrenten OM. Risken är att de eventuella problem och integrationsproblem som kan uppstå inte prioriteras jämfört med andra kunder till Orc. Vidare kan NGM få svårare att påverka leverantören vid en eventuell vidareutveckling då ägaren av naturliga skäl har större inflytande i utvecklingsfrågorna.

Konflikter relaterade till olika opinionsbildare

Vi har blivit varse om olika brister i NGMs relation till media. Speciellt har vi uppmärksammat den konflikt som är relaterad till Dagens Industri. Den negativa publicitet som DI har gentemot samtliga alternativa marknadsplatser har även påtagligt drabbat NGM. De bakomliggande orsakerna till detta är svåra att finna men kan tänkas bero på en överkritisk granskning av nya företeelser på den finansiella marknaden.

5.6 Styrkeförhållande - förmågan att påverka

Då konflikter uppstår innebär det en dragkamp mellan olika intressen. Förmågan att utnyttja en sådan situation till sin fördel är delvis beroende av styrkeförhållandet mellan de olika parterna. Då vi i föregående stycke beskrivit de intressekonflikter vi identifierat i marknadsplatsernas omgivning är vår avsikt nu att beskriva styrkeförhållandet mellan NGM och de olika aktörerna. Härigenom avser vi att skapa den tidigare nämnda förståelsen för vilka drivkrafterna till de olika aktörernas agerande är.

⁶⁴ NGMs årsredovisning, 2000, sid. 39

⁶⁵ Intervju med Olof Hedengren, VD FIP, 2001-04-27

Styrkeförhållande till leverantörgruppen

Förmågan att påverka sina leverantörer till fördel för företaget självt är enligt Michael Porter beroende av ett flertal faktorer.⁶⁶ Nedan presenteras en översikt över hur dessa förhållanden ser ut i fallet med NGM. Som tidigare beskrivits är det framförallt två leverantörer som inverkar på NGM och dess omgivning, Univits och Orc software AB. Dessa leverantörer står för de tekniska system NGM använder för att övervaka och administrera handeln.

Univits och Orc software är två av de företag som utvecklar system för elektronisk handel med varor av olika slag. En av de faktorer som, enligt Porter stärker leverantörgruppen, är om denna utgörs av ett mindre antal bolag och är mer koncentrerad än den bransch den levererar till. I NGMs fall innebär detta att endast ett fåtal leverantörer av elektroniska handelssystem får finnas på den Svenska marknaden samtidigt som systemmarknaden måste vara mer koncentrerad än börsmarknaden. Detta stämmer förvisso när det gäller antalet bolag som utvecklar dessa system. De stora aktörerna på marknaden idag är OM Technology, Univits och Orc software. OM Technology och Univits kan ses som direkta konkurrenter medan Orc software istället utvecklar kopplingar mellan olika handelssystem. I och med detta blir marknaden i Sverige extremt begränsad då endast två stora leverantörer finns. Detta bidrar i stor grad till att stärka systemleverantören Univits position gentemot NGM. Något som ytterligare förstärker detta är OM Technology starka koppling till OM Gruppen som även äger Stockholmsbörsen. För NGMs del innebär det att ett eventuellt köp av system skulle inhandlas av en av de största konkurrenterna, vilket inte är troligt. I och med detta skulle styrkeförhållandet mellan Univits och NGM tyckas vara förskjutet kraftigt mot Univits om det inte varit för bolagets delägarskap i NGM. På grund av den strategiska alliansen så utjämnas styrkeförhållandet då ett gemensamt beroende uppstår. Vad som däremot inte tagits med i beräkningen är de internationella bolag som utvecklar handelssystem. På grund av att styrkeförhållandet kraftigt förskjuts mot utvecklarens sida så är den nuvarande lösningen gynnsam för båda parter.

Leverantörerna är även ohotade vad gäller substitut av olika slag. Tidigare fanns "callhandel" vilket innebär att mäklare via telefonkontakt med köpare eller säljare gör avslut för sin kunds räkning. Denna typ av handel har på senare år konkurrerats ut av den elektroniska handeln men finns fortfarande kvar på ett fåtal större börser där den mest tongivande är NYSE.

Styrkeförhållandet påverkas även av om branschen är en viktig kund till leverantören eller inte. Då handelssystem utnyttjas inte bara för handel med ekonomiska papper utan även för handel med energi och råvaror är NGM i större behov av systemleverantören än tvärtom. Då handelssystemet är hjärtat i själva verksamheten måste det sägas att NGM har en svår position gentemot sina leverantörer då styrkeförhållandet ligger nästan helt på dessa.

⁶⁶ Se avsnitt 3.3.1 Porter - Industrial Organisation

Styrkeförhållande till kundgruppen

När det gäller kunder inleder vi med att diskutera NGMs förhållande till de bolag som valt att notera sig på någon av NGMs listor. Vi fortsätter därefter med att beskriva NGMs förhållande till marknadsplatsens medlemmar vilka även de kan ses som kunder.

Enligt Porter är olika kundgrupper starka i de fall de köper stora volymer inom en viss bransch och därmed står för en stor del av branschföretagens omsättning. För NGMs del innebär det att kundens ställning stärks då nynoteringar står för en betydande del av företagets intäkter. Detta är sant för den gemensamma skaran av bolag som noterar sig på någon av företagets listor. Intäkten från ett enskilt bolags notering har däremot ingen större påverkan vilket leder till att NGMs position gentemot det ensamma företaget stärks.

När det gäller själva prissättningen av noteringar anser vi att marknadsplatsen även här har ett övertag gentemot kunden då priset är fastställt. Det är istället tilläggstjänsterna som är förhandlingsbara och avgör åt vilket håll styrkeförhållandet förskjuts. En marknadsplats med flera tilläggstjänster stärker självfallet sin position gentemot andra marknadsplatser men för att stärka sin position gentemot kunden är det kvalitén på tjänsterna som avgör styrkeförhållandet. De tilläggstjänster NGM har att erbjuda sina kunder är distribution av finansiell information dels via Internet och dels via traditionella pressmeddelanden.

Då NGMs primära målgrupp är små och medelstora bolag under tillväxt innebär det ofta att bolagen saknar kapitalstyrka. Dessa kunder har därför ofta råd med endast en notering och förhandlingsstyrkan ligger därmed förskjutet åt NGM. Dessutom förefaller styrkeförhållandet även vara förskjutet åt NGM håll då ett eventuellt listbyte är förknippat med nya noteringsavgifter. För att dra paralleller till Porter kan detta liknas vid en omställningskostnad som drabbar företag vid större förändringar och som därmed påverkar företagets relationer och sätt att arbeta.

Om vi ser till marknadsplatsens medlemmar är de kunder i den mån de köper tillgång till handelssystemet av NGM. På samma sätt som marknadsplatsen är beroende av kommissionären för att det ska ske en omsättning/handel så är kommissionären beroende av marknadsplatsens system för att få tillgång till handeln med de värdepapper som är noterade på marknadsplatsen. Vad som därför gynnar marknadsplatsens förhandlingsposition är ett stort antal attraktiva bolag på sin lista. Ett attraktivt bolag innebär en hög omsättning av aktier vilket för fondmäklaren innebär intäkter i form av courtageavgifter. Ett attraktivt utbud av värdepapper ger därför marknadsplatsen en god förhandlingsposition gentemot sina medlemmar. Om vi ser det från andra sidan så är även marknadsplatsen i sin tur beroende av de aktieaffärer som medlemmarna förmedlar. En marknadsplats utan anslutna medlemmar saknar någon som förmedlar kontakten med köparen och står för clearingverksamheten. Utan sina medlemmar har marknadsplatsen alltså ingen möjlighet att omsätta de aktier man har noterade. Liksom i fallet med leverantörerna

finns även här alltså ett beroendeförhållande och det är därför svårt att säga vem som har ett direkt övertag.

Om vi återgår till de attraktiva bolag vi beskrev tidigare så ser vi att attraktiviteten hos olika bolag är förknippad med den konjunktur som råder i samhället. Tidigare då ekonomin var på topp var det mindre fokus på traditionella bolag som istället tappade till fördel för nystartade IT-bolag förknippade med högre investeringsrisk. När konjunkturen senare svängde följde placerarna med och plötsligt var det åter de trygga och välkända bolagen som stod i centrum för nya investeringar. För marknadsplatsen innebär det att de måste skapa ett brett utbud med företag från varierande branscher för att säkra intäkter såväl under goda tider som under tider då ekonomin går sämre.

Styrkeförhållande till opinionsbildare

De viktigaste opinionsbildarna NGM har att ta hänsyn till är framförallt olika medier och olika intresseorganisationer. Då vi tidigare konstaterat att marknadsplatsens rykte är ett av de starkaste konkurrensmedlen är styrkeförhållandet till de opinionsbildande grupperna mycket viktigt. Detta framstår än tydligare om man studerar det senaste årets debatt i media angående olika marknadsplatsernas vara eller inte vara. Samtidigt som vissa medier argumenterar för att de små marknadsplatserna bör läggas ner ökar allmänhetens intresse just på grund av denna debatt. Ett ökat intresse innebär således högre omsättning då fler människor blir medvetna om existerande alternativ till Stockholmsbörsen. Negativ publicitet kan därmed resultera i ökade intäkter i form av en högre omsättning samt att företag blir medvetna om alternativa noteringsplatser. Detta är dock en svår balansgång då alltför mycket negativ publicitet till slut tenderar till att överväga de fördelar som förknippade med att synas i media. På grund av medias objektiva förhållningssätt är det svårt att påverka denna aktörsgrupp. Men då vi tidigare konstaterat att den till viss del styrs av ett affektuellt handlingsmönster kan inställningen hos ledande personer inom denna grupp förändras över tiden beroende på deras emotionella inställning. Därmed måste maktförhållandet mellan media och marknadsplatser anses vara förskjutet till fördel för medierna.

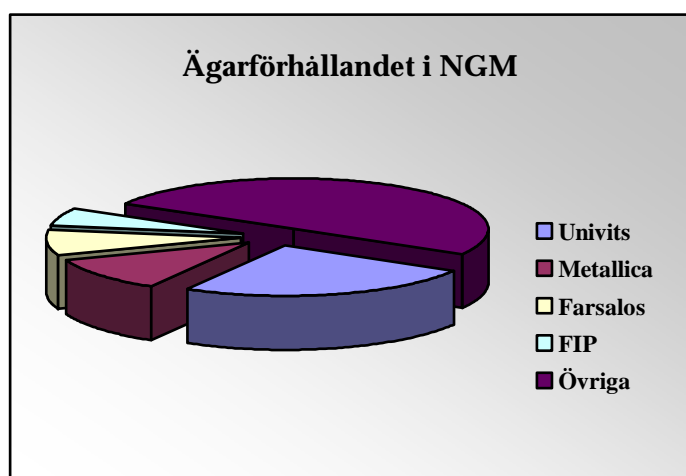
När det istället gäller intresseorganisationer anser vi att det är lättare att påverka deras ställning då denna på intet sätt är objektiv. Intresseorganisationerna har en någorlunda fast ståndpunkt men som ändå är öppen för diskussion. Avgörande för styrkeförhållandet är snarare vilken genomslagskraft organisationen har vilket beror bland annat på hur stor organisationen är, hur många som nås av dess budskap samt hur etablerad den är. Några av de intresseorganisationer NGM har att ta hänsyn till är fondhandlarföreningen, aktiespararnas riksförbund, samt olika fackföreningsrörelser.

Styrkeförhållande till ägare

Med styrkeförhållande till ägarna menar vi företagsledningen och de anställdas förhållande till företagets aktieägare, se Figur XVIII. Detta är intressant i de fall då den operativa ledningen kan ha en annan målbild än ägarna. Bakgrunden till skilda målbilder kan bero på dålig kommunikation men det vi fokuserat på är snarare de olika syftena som ägarna har med sitt innehav i NGM. Vidare är det även intressant

att notera styrkeförhållandena mellan de olika ägarna då detta kan få helt skilda konsekvenser för NGMs inriktning.

De största ägarna vi direkt kan identifiera i NGMs fall är Univits 24,9 %, Svenska metallindustriarbetarförbundet 11,1 %, Farsalos 8,1 % och Fischer Partners 6,0 %. Övriga aktieägare står för 49,9 %. Tillsammans har alltså de fyra största ägarna majoritet. Egentligen kan vi tala om tre huvudägare då FIP är ägare till Farsalos och är därmed näst störst efter Univits.



Figur XVIII - Ägarförhållanden i NGM⁶⁷

Fischer Partners stora intresse i NGM beror främst på att de dessutom är kund till NGM. Vi ser främst två olika syften med ägandet. Det ena syftet är att ha en marknadsplats som de kan rekommendera till sina olika investerare samt att ha en marknadsplats där de kan notera nya bolag på. Det andra syftet är det vinstintresse de har genom Farsalos vars syfte ju är att investera i nyetablerade företag. De har alltså sett en potential i NGM som ingen annan har gjort. Genom sitt dubbla ägande har de därmed ett större inflytande över hur NGM ska styras. De gällande regler som styr handeln med finansiella instrument reglerar hur FIP får agera men vi anser att med så stora ägarandelar så har FIP svårt att bibehålla den opartiskhet som krävs.

Den andra huvudägaren är Univits vars huvudsakliga ägarintresse beror på att de genom att vara systemleverantör av Tellus förvärvade en stor del av NGM. Vi ser här ett helt annat syfte än det rent finansiella som var fallet med FIP. Genom att vara systemleverantörer har de därmed skaffat sig en fot på marknaden och en grund för

⁶⁷ NGMs årsredovisning 2000, sid. 38

vidareutveckling av sitt handelssystem. Målet att ha en hög omsättning på NGMs marknadsplats är densamma för alla ägarna men hur detta ska uppnås kan skilja sig mellan de olika ägarna. Univits kan istället ha ett helt annat huvudmål som snarare syftar till att marknadsföra sitt system mot andra marknadsplatser.

Den sista huvudägaren är Svenska Metallindustriarbetarförbundet som genom Metallica äger drygt elva procent av NGM. Vad vi ser idag så agerar Metallica inte direkt aktivt för att styra NGM

Inom NGM har ledningen hittills haft förtroendet att få fria händer att driva utvecklingen i den riktning som de funnit intressant även om det varit kärt under vissa tider. Ägarna har haft ett långsiktigt mål vilket vi nu ser lönar sig när konjunkturen vänder och man därmed kan lämna en mycket svår tid bakom sig. Ägarna har inte vad vi ser utnyttjat sina inbördes styrkor till att driva sina specifika intressen vilket vi ser som positivt.

Styrkeförhållande till stat/kommun

I förhållande till stat och kommun har marknadsplatserna ingen starkare position att tala om. Det som beslutas om i riksdag och regering är något som styr hela marknaden och som marknadsplatserna måste rätta sig efter. Det här behöver inte vara till någon nackdel för en enskild marknadsplats då besluten kommer att gälla samtliga marknadsplatser. Däremot kan de med samlade krafter indirekt påverka besluten genom den allmänna opinionen. Stat och kommun styrs av folkvalda och är därmed också känslig för svängningar i den allmänna opinionen. Det tydligaste exemplet på det här är avskaffandet av det börsmonopol som tidigare fanns på marknaden. Där ser vi att en enskild marknadsplats har svårt att göra sin röst hörd men tillsammans med andra intressenter har de möjlighet att visa på ett brett stöd och därmed göra sina intressen mer kända. Därmed ser vi också att marknadsplatserna har svårt att marknadsföra just sina specifika intressen. Snarare är det så att de måste visa på intressen som är till gagn för antingen det finansiella systemet eller för samhället i stort.

Styrkeförhållande till andra marknadsplatser

Med den marknadsbeskrivning som vi visade på i kapitel fyra i minnet, så råder det väldigt ojämlika styrkeförhållanden mellan marknadsplatserna. Vi ser idag tre nivåer på aktörernas styrka, Stockholmsbörsen som den klart dominerande, NGM som en mellanbör och de övriga marknadsplatserna som ickedominerande. Det här är ett förhållande som snabbt kan komma att ändra sig beroende på nya lagar och regler som därmed helt kan förändra marknadsförutsättningarna. På samma sätt är det med kraftiga konjunktursvängningar vilka har större positiva som negativa effekter för de mindre marknadsplatserna. Idag ser man sig inte som direkta konkurrenter utan snarare som varandras komplement som har hittat sin egen nisch. Vi menar att det här är fel och att de slåss om samma bolag som är på väg att notera sig samt om investerarnas kapital. Den kapitalstyrka som Stockholmsbörsen har kan medföra att mindre och aggressivare marknadsplatser lätt kan bli uppköpta vilket vi inte ser som alltför omöjligt inom en snar framtid. Dessutom besitter Stockholmsbörsen en

oerhörd styrka i just den tekniska kompetensen som de har lyckats att överföra på en rad börser runt om i världen vilket skapar en monopolliknande situation.

Å andra sidan kan vi inte anta att bara eftersom Stockholmsbörsen är så starka att de kommer att gå segrande ur striden. Vi ser alltmer att de små marknadsplatserna skapar olika former av samarbeten sinsemellan för att klara av den allt hårdare konkurrensen. Ett liknande förhållningssätt ser vi bland annat mellan olika mjukvaruföretag som ser Microsofts dominans som ett alltför stort hot. Just den här åtskillnaden mellan kapitalstyrka och teknisk kompetens är oerhörd viktig att ha i åtanke eftersom styrkeförhållandet kapitalmässigt inte går att förändra särskilt mycket. Däremot kan den tekniska kompetensen även hos de mindre marknadsplatserna få tyngdpunkten i styrkeförhållandet att förändras drastiskt på kort tid. Till exempel kan nya tekniska funktioner hos de mindre marknadsplatserna medföra en ökad kundtillströmning från de som inte erbjuder just dessa funktioner.

Vad gäller NGM tror vi att konkurrensen till Stockholmsbörsen kommer att hårdna alltmer vilket kommer att gynna konsumenten i slutändan, inte bara med lägre priser för de erbjudna tjänsterna utan kommer även att tvinga marknadsplatserna att verkligen ligga i teknikens framkant. Frågan är om det är möjligt i längden att köra olika system parallellt med varandra eller om det ändå till slut kommer att skapas ett gemensamt system genom samarbete mellan samtliga aktörer. Däremot ser vi att antalet marknadsplatser på marknaden alltför stor och att det successivt kommer att ske en naturlig utgallring av de absolut minsta aktörerna. Så länge NGM inte utgör ett direkt hot mot Stockholmsbörsen kommer de att få fortsätta sin verksamhet ostört men så fort de börjar utgöra ett hot mot Stockholmsbörsen kommer vi att se ett kraftfullt agerande.

Del IV

Del IV

I del fyra kommer vi avslutningsvis att behandla hur vi tillämpar och applicerar de nya strategiska verktygen som vi skapat för marknadsplatserna.

Innehåller

Kapitel 6 - Skapandet av vår modell

I det sjätte kapitlet beskriver vi närmare hur vi skapar vår modell och varför vi valde de kriterier som vi gjorde. Därefter avslutade vi kapitlet med att kort gå igenom hur de olika marknadsplatserna ska implementera de nya kraven i sin verksamhet.

Kapitel 7 - Appliceringen av vår modell på NGM

I det sjunde kapitlet beskriver vi hur vi applicerar vår modell på NGM och genom ramverket belyser vi ytterligare strategiska frågor NGM har att ta hänsyn till.

Kapitel 8 - Avslutande kommentarer

I kapitel åtta avslutar vi med att sammanfattningsvis pekar på faktorer som är av särskild vikt för marknadsplatser att ta hänsyn till för att lyckas i sina strävanden efter att bli en attraktiv marknadsplats. Vidare kommer vi att ge förslag på områden för vidare forskning.

6

Skapandet av vår modell

I följande kapitel kommer vi att presentera en modell och ett ramverk. Dessa har tagits fram i avsikt att belysa de områden vi anser vara av störst vikt då företag utformar sin strategi. Modellen ger en övergripande insikt i de problem som är förknippade med att driva företag i mycket konkurrensintensiva branscher. Ramverket förtydligar sedan de frågeställningar som tas upp i modellen samtidigt som det ger en djupare förståelse för de interna förmågor och externa faktorer som utgör beslutsunderlag vid valet av strategi.

6.1 Bakgrund

Något som vi på ett tidigt stadium fann vara utmärkande för finansmarknaden är att förändringstakten skruvats upp betydligt de senaste åren. Starten för denna process var avskaffandet av börsmonopolet och bolagiseringen av Stockholms fondbörs, 1993. I och med denna förändring möjliggjordes etablering av alternativa marknadsplatser för bolag att välja mellan vid notering sina aktier för offentlig handel. Ett hundratal bolag har sedan dess valt att noterat sig på alternativa Svenska marknadsplatser. Även om monopolet upphörde redan 1993 är det framförallt de senaste åren som konkurrensen hårdnat på finansmarknaden. Enligt Ulf Cederin ser NGM sig inte som en konkurrent till Stockholmsbörsen.⁶⁸ Med den senaste tidens investeringar i det elektroniskt handelssystem och auktoriseringen av marknadsplatsen kan detta ställningstagande ifrågasättas. På grund av den ökade konkurrensen på marknaden samt de förändringar vi ser att NGM genomgått anser vi att företagets strategier är anpassade efter den tidigare marknadsstrukturen och inte till den nya dynamiska marknaden vi ser ta form. Det finns alltså ett behov av att ta fram nya strategier som är anpassade efter snabbt skiftande förutsättningar.

För att skapa förtroende för de nya strategierna och det ramverk vi presenterar har vi försökt att göra de interna förmågor och de externa marknadskrafterna så konkreta

⁶⁸ Intervju med Ulf Cederin, VD NGM, 2001-02-01

som möjligt. Användaren ska känna att modellen avspeglar verkligheten på ett korrekt sätt och att ramverket identifierar de frågor som är viktiga att besvara och som kan resultera i en fördelaktigare konkurrensposition. Även själva appliceringen av vår modell och dess ramverk bör vara enkel att genomföra då man vill undvika problem som kan uppstå på grund av alltför komplexa lösningar. Problem vid appliceringen av en modell leder ofta till att alltför mycket resurser går åt till att reda upp den förvirring som kan uppstå på grund av otydligheter i modellens uppbyggnad. Med detta vill vi inte ha sagt att tiden för modellens genomförande bör vara kort.

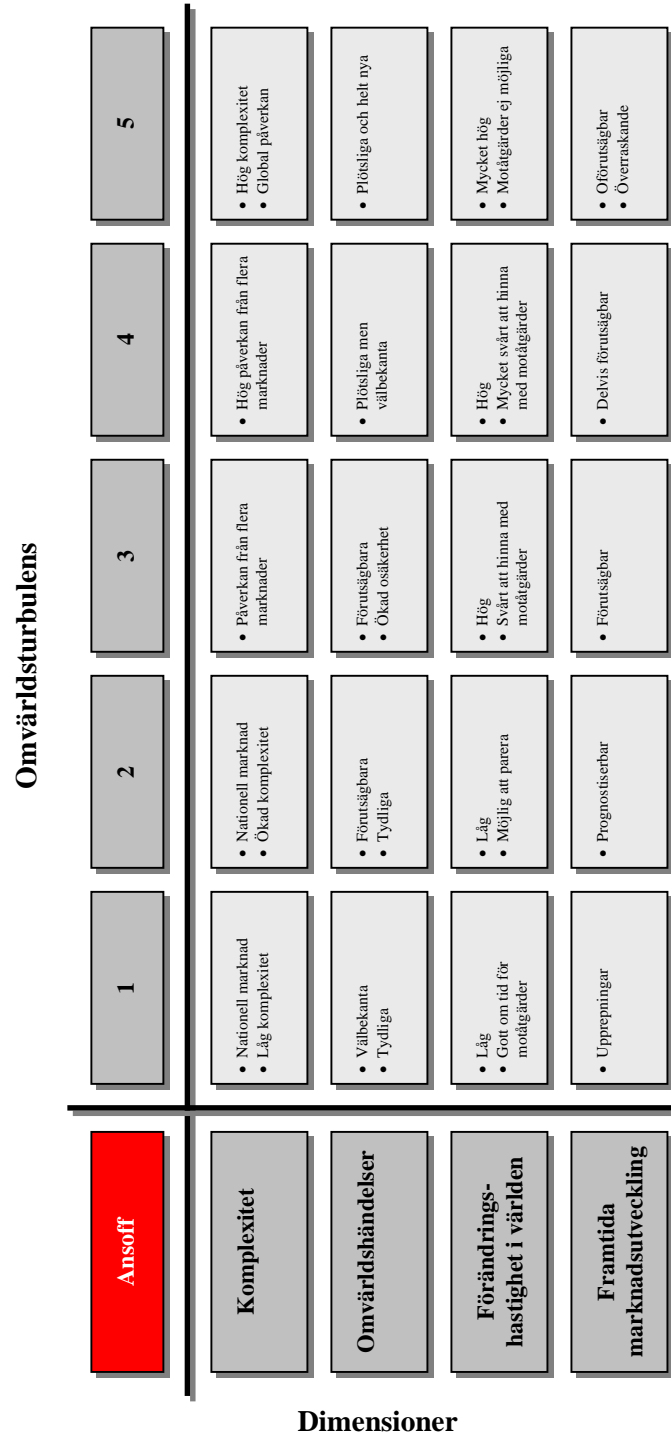
Vidare så är vi av den åsikten att en modell i sig själv aldrig kan ersätta de reflektioner och individuella beslut som måste fattas. En modell är endast ett sätt att göra verkligheten mer förståelig och måste därför ses som ett hjälpmedel att visualisera viktiga frågeställningar i affärsprocessen. Vår modell måste därför kompletteras med intuition och eget tänkande för att skapa den effekt som är önskad.

6.2 Analys av marknadsturbulensen

Etablering av nya aktörer med alternativa erbjudanden har medfört utveckling av nya tekniska system och nya relationer marknadsaktörerna emellan. Som ett svar på dessa förändringar skapas turbulens på marknaden då företag söker nya konkurrensmöjligheter. Att förstå just turbulensen på marknaden är vad Ansoff anser vara den enskilt viktigaste uppgiften företagsledningar har.⁶⁹ Genom att förstå den turbulensnivå ett företag befinner sig på kan det avgöras vilken kompetens, företagskultur och typ av företagsledning som behövs. Ansoff påvisar fem olika nivåer av turbulens, där nivå ett representerar mycket låg och nästintill obefintlig turbulens medan nivå fem representerar extrem turbulens.⁷⁰ Vad som är specifikt för de olika nivåerna beskrivs närmare i Figur XIX.

⁶⁹ Björk Stellan, Verktygslådan, 1992, sid. 19

⁷⁰ Björk Stellan, Verktygslådan, 1992, sid. 19



Figur XIX - Ansoffs fem turbulensnivåer

Om vi utifrån Ansoffs modell ska bedöma den turbulensnivå som råder på finansmarknaden idag tar vi hänsyn till fyra olika dimensioner. Den första dimension som måste bedömas är den på marknaden rådande komplexiteten. Med tanke på den inverkan andra marknader har på finansmarknaden så måste komplexiteten anses vara relativt hög. Ett exempel på detta är den nedgång som drabbat IT-bolagen den senaste tiden. Låg handel i värdepapper, osäkra investerare och även ovilja att notera nya bolag på de olika marknadsplatserna är följder av denna nedgång som kraftigt påverkar finansmarknaden. Även globala svängningar i ekonomin har effekter på det inhemska finanssystemet då länders olika ekonomier är kopplade till varandra genom respektive lands valutor, handelsavtal och internationella överenskommelser. Grundat på dessa iakttagelser anser vi att komplexiteten på finansmarknaden är mycket kraftig. Likaså när det gäller omvärldshändelser så påverkas finansmarknaden i stor utsträckning av händelser världen över. Till exempel kan 1970-talets oljekriser nämnas och likaså bankkrisen i början av 90-talet kan få karaktärisera de mycket turbulenta omvärldshändelser som påverkat den undersökta marknaden. Detta gör att turbulensnivån även för den andra dimensionen, omvärldshändelser, blir mycket hög. Den tredje dimensionen Ansoff tar upp är förändringshastigheten i omvärlden. Den förändring som råder på finansmarknaden idag har tidigare beskrivits i kapitel tre och behöver därför ingen ytterligare förklaring. Vi kan endast konstatera att förändringshastigheten är mycket hög. Vi har även tidigare beskrivit osäkerheten på marknaden och nämner endast ett fåtal exempel på detta. De olika allianser börser emellan som det spekuleras i, NOREX och International Exchange, samt OMs plötsliga bud på Londonbörsen får förtydliga den totala oförutsägbarheten som råder. Sammanfattar vi den korta analys vi gjort finner vi att turbulensen på finansmarknaden är mycket hög och en bedömning någonstans mellan nivå fyra och fem borde därför vara högst realistisk.

När vi konstaterat att det råder mycket kraftig turbulens på finansmarknaden så stärks vårt resonemang för att de förutsättningar som tidigare varit gällande nu är helt nya. Strategier som tidigare varit framgångsrika kan vara helt felaktiga i den nya typ av konkurrenssituation som råder. Vi anser därför att företag som baserat sin strategi på de tidigare rådande förutsättningarna kommer att hamna i mycket svåra situationer då konkurrenskraften i deras strategi urholkas. Detta förstärks av Ansoff som säger att Porters generiska strategier, vilka baseras på en långsiktig positionering i förhållande till företagets konkurrenter, endast är tillämpbara på turbulensnivå tre och lägre.⁷¹ Då vi tidigare konstaterat att finansmarknaden befinner sig på turbulensnivå fyra eller högre anser vi att vi har stöd i vårt resonemang för att företag behöver utarbeta nya och mer aktuella strategier anpassade efter de nya förutsättningarna.

6.2.1 Anpassning till förutsättningarna på finansmarknaden

För att modellen och ramverket vi tagit fram ska bli mer handgriplig för NGM har vi valt att anpassa modellen efter de förutsättningar som råder på finansmarknaden. Detta innebär att vi valt områden i modellen utifrån de erfarenheter vi erhållit vid våra

⁷¹ Björk Stellan, Verktygslådan, 1992, sid. 16
122

studier av finansmarknaden. Visserligen kan de områden vi identifierat även vara väsentliga för andra branscher men i sin helhet är modellen specifik för just situationen på finansmarknaden. Till exempel används flexibilitetsuttrycket flitigt inom branscher såsom telekom, bilindustrin m fl. Vi har även valt att göra modellen anpassad för tjänsteproducerande företag och inte för företag där intäkter genereras vid försäljning av fysiska produkter. För dessa företag finns betingelser som gör att andra områden kanske är mer lämpade att fokusera vid utformningen av dessa företags strategier.

6.3 En modell tar form

För att skapa en modell och ett ramverk som tar hänsyn till dynamiken som råder på dagens finansmarknad fann vi att ett kortsiktigt förhållningssätt till begreppet strategi var berättigat. Som vi tidigare noterat så är ett jämviktssystem ouppnåeligt på grund av att förutsättningarna hela tiden ändras. Porters resonemang om hur företag kan skapa långsiktigt hållbara konkurrensfördelar genom att uppnå stabilitet på sin marknad håller inte. Porter menar till exempel att inträdesbarriärer kan skapas för att hålla nyetablerare borta. Den på finansmarknaden rådande situationen erbjuder inte dessa förutsättningar då turbulensnivån är mycket hög samt inträdesbarriärerna nedbringats tack vare tekniska genombrott och avskaffande av börsmonopolet. Detta gör att Porters teori om att företag bör anpassa sig enbart efter den externa miljön får mindre betydelse. Vad som är intressant är istället vad företag har förmåga att göra. Företags förmåga att utnyttja sina resurser kommer därför att vara avgörande i en så föränderlig omgivning. Vi tycker att det perspektiv som den resursbaserade teorin erbjuder passar mycket väl med den typ av situation som råder. Vi kommer därför att utgå från det resursbaserade synsättet vid skapandet av vår modell för att även få förståelse för vad som är utmärkande för ett företags olika resurser och hur kombinationen av dessa kan leda till konkurrenskraft. Vi valde att i huvudsak utgå från Barneys resonemang för hur företag bör skapa sig en för dem unik resursbas och sedan komplettera detta med andra forskares bidrag till den resursbaserade teorin. Barneys sätt att beskriva hur företag ska agera för att utnyttja sina resurser på ett optimalt sätt tycker vi är mycket intressant i kombination med den typ av situation som råder på finansmarknaden. Vi vill därför utveckla de resonemang Collis och Montgomery⁷² för kring hur de interna resurserna ett företag besitter bör anpassas efter de externa krav som marknaden ställer.

Som vi tidigare sagt är det nödvändigt för företag att kunna förändra sig efter omvärldens förutsättningar och vi ser därför att de specifika resurserna är vad som skapar förutsättning för olika handlingsalternativ. På en mycket turbulent och oförutsägbar marknad är det företags förmåga att agera i olika riktningar som avgör dess konkurrenskraft. Kritiskt för företaget existens på längre sikt blir då att utveckla de till företaget knutna resurserna. I enlighet med Collis och Montgomery anser vi att det måste ske en kontinuerlig investering i nya och uppgradering av gamla resurser

⁷² Collis David J. & Montgomery Cynthia A, *Competing on Resources*, 1995, sid. 119

för att företag ska kunna ta fram konkurrenskraftiga marknadsstrategier och stå sig väl i den intensiva konkurrensen.⁷³

För att ytterligare anpassa vår modell och det kompletterande ramverk vi presenterar till rådande marknadsförutsättningar har vi valt att kombinera det resursbaserade synsättet med begreppet hyperkonkurrens, se Figur XX. Dagens mycket konkurrensintensiva finansmarknad fann vi överensstämman mycket väl med de förutsättningar som karakteriserar en marknad där det råder hyperkonkurrens. D'Avenis synsätt och den modell⁷⁴ han redogör har därför varit till mycket stor hjälp då vi försökt förstå vad som drivit fram den ökade konkurrensen vi ser idag. Hyperkonkurrensen och D'Avenis modell beskriver en mer dynamisk marknad⁷⁵ och detta är något vi ser som centralt även i vår modell.

Det kan tyckas att D'Avenis diskussion om hyperkonkurrens inte passar in på den situation som råder på finansmarknaden. Den inställning D'Aveni har till konkurrensbegreppet kan verka väl drastiska att föra in på finansmarknaden. Vår ståndpunkt är att konkurrens måste sättas i relation till de förutsättningar branschen sedan tidigare är van vid. Om vi jämför marknadsplatser med tillverkare av elektronikkomponenter så är turbulensen högre inom elektronikbranschen och hyperkonkurrens kan därmed anses vara fel teori att applicera på finansmarknaden. Om vi däremot jämför nuvarande situation på finansmarknaden med den för fem år sedan så syns en klar skillnad och vi anser därför att begreppet hyperkonkurrens på ett korrekt sätt kan appliceras på finansmarknaden.

Genom att kombinera det resursbaserade synsättet med begreppet hyperkonkurrens hoppas vi kunna påvisa vad Teece, Pizano och Shuen kallar för dynamiska förmågor⁷⁶. De dynamiska förmågorna skapar nya och okonventionella konkurrensmöjligheter. Detta blir möjligt då interagerande förmågor samverkar och kontinuerligt förnyas för att anpassas till den föränderliga omvärlden. Teece et al menar att det är företag som på ett effektivt sätt kan omfördela företagets kompetenser som kommer vara framtidens segrare.

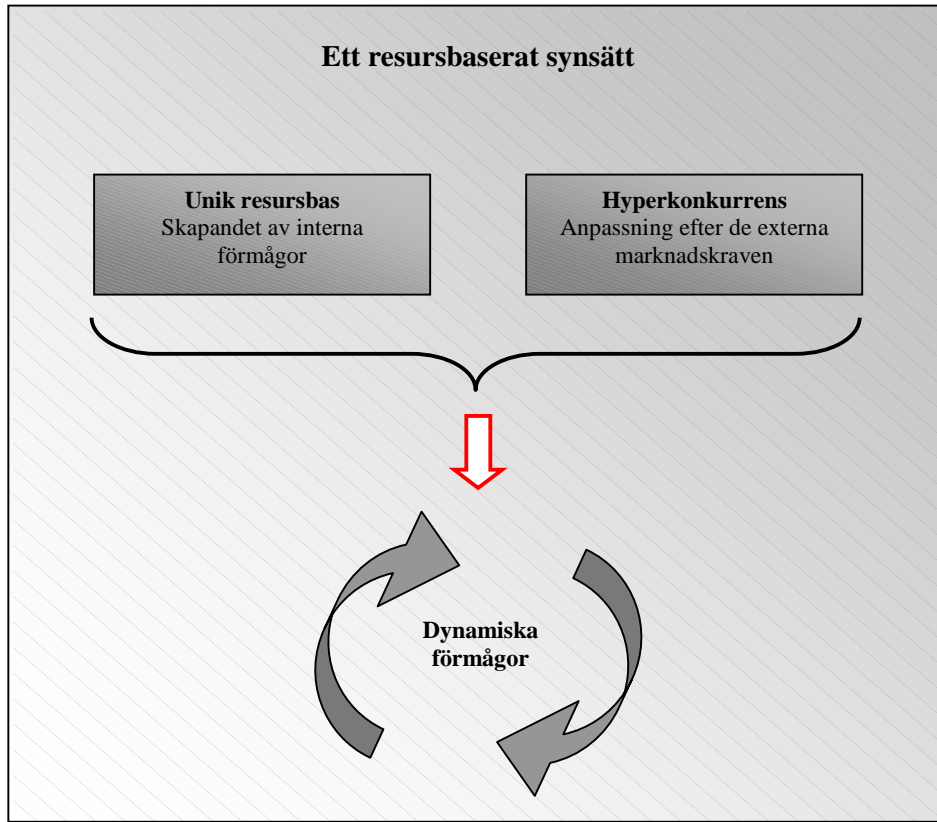
Vår förhoppning med modellen är att den på ett korrekt sätt ska beskriva de förutsättningar som råder på den svenska finansmarknaden. Kombinationen av de två synsätten hoppas vi även ska ge en mer heltäckande bild av de interna såväl som externa faktorer företag bör analysera inför valet av strategi. Vår avsikt med modellen är att skapa förståelse för de viktigaste faktorerna företag bör ta hänsyn till vid utvecklandet av nya resursbaserade strategier. Vi vill belysa viktiga frågeställningar och påvisa hur ett effektivt utnyttjande av företagets resurser kan leda till ekonomisk framgång på en mycket turbulent marknad.

⁷³ Collis David J. & Montgomery Cynthia A, *Competing on Resources*, 1995, sid. 124

⁷⁴ D'Aveni Richard, *Hyperkonkurrens: Sju Nya Ess*, 1994, sid. 49-54

⁷⁵ *Ibid*, sid. 22-25

⁷⁶ Teece et al, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, 1997, sid. 515



Figur XX - Schematisk bild av vår modell

Den kritik som vi kan rikta mot D’Avenis modell och som gör att vi utvecklar en egen är att den vi anser den vara lite för aggressiv gentemot kunder och andra aktörer. Den marknadsstörning som företag, enligt D’Aveni, alltid ska eftersträva att införa ser vi inte som lika nödvändig. Vi menar att företag istället bör reflektera över sin nuvarande situation och endast införa små inkrementella förbättringar så länge avståndet till konkurrenterna bibehålls. Det är först när konkurrenspositionen avsevärt försämrats som D’Avenis marknadsstörningar bör införas. Det kan ju mycket väl vara så att företaget redan befinner sig i en framgångsrik position och istället bör utnyttja denna innan man inför störningar i syfte att omstrukturera marknaden. Vi menar däremot inte att man helt ska avstanna i sin utveckling eller sluta planera inför framtida förändringar. Det vi menar är att så länge företaget befinner sig i gynnsam position bör man utnyttja denna så länge förslaget till konkurrenter kan upprätthållas genom små förändringar. Ett företag som ständigt befinner sig i en förändringsprocess kommer aldrig att erbjudas möjlighet till att stanna upp, reflektera och dra lärdom av erfarenheter man skaffat sig. Den förändringsprocess företaget ska

gå igenom bör istället bestå av inkrementella förbättringar för att på så sätt förfina de egna färdigheterna. Det är först när företaget ser att den nuvarande positionen blivit mindre gynnsam som D'Avenis kraftfulla steg för att uppnå marknadsstörningar är tillämpbara.

En annan viktig frågeställning som inte behandlas av D'Aveni är hur företag ska bygga upp förtroende och en långsiktighet i sina relationer med de viktigaste aktörerna på marknaden. Här tror vi att vårt ramverk kan hjälpa företag att inse vikten av de olika relationer man har. Ford et al menar att ett företags relationer är en av de starkaste resurser man har.⁷⁷ När rationalisering inte längre är möjlig är det relationerna till företagets intressenter som avgör framgången. Alltså gäller att se på företagets relationer som en i synnerhet unik resurs och även utnyttja dessa som en sådan. När det gäller D'Avenis tankar i övrigt är de helt i linje med våra egna och de resonemang han för om bland annat hastighet, överraskning och signalering är förutsättningar för strategier vi ser nödvändiga på framtida affärsmarknader.

Genom att göra en syntes av det resursbaserade synsättet och hyperkonkurrensteori samt komplettera dessa med intervjuer av olika aktörer på finansmarknaden hoppas vi att vår modell ska vara både intressant och högst relevant för aktörerna på den Svenska finansmarknaden och då framförallt de marknadsplatser som står inför större strategiska val. Modellen, anser vi, kommer att skapa värde framförallt på det strategiska planet men även på såväl taktisk som operativ nivå.

6.4 Ett ramverk för att kombinera interna förmågor med externa marknadsfaktorer

I följande avsnitt beskriver vi det ramverk vi tagit fram för att hjälpa företag att identifiera nya möjligheter i såväl den externa som den interna miljön. Vårt ramverk baseras på den tidigare beskrivna modellen samt de intervjuer vi genomfört med olika aktörer på finansmarknaden. Efter beskrivningen av själva ramverket följer djupare resonemang kring dess anpassning till Svenska marknadsplatser i synnerhet. Syftet med ramverket är att fördjupa den tidigare beskrivna modellen genom att identifiera ett antal kritiska förmågor vi anser vara relaterade till företags framgång på finansmarknaden. Dessa förmågor ska sedan kopplas till de externa marknadsförutsättningarna så att olika strategiska beslutsalternativ identifieras. De externa faktorerna kommer inte att vara av samma generella natur som de interna resurserna eftersom vi måste ta hänsyn till vad som är specifikt för aktiemarknaden. Detta får till följd att vi för en mer allmän diskussion om företagets förmågor men när det gäller de externa marknadsfaktorerna så talar vi specifikt om finansmarknaden.

Ramverket i sig består av en matris med 16 stycken celler som vi beskriver utförligare i Figur XXI. Tanken är att den horisontala axeln representerar de interna förmågor ett företag bör beakta i utformningen av sin strategi. Med interna menas de till företaget knutna faktorer som företaget har möjlighet att påverka. Den vertikala axeln däremot

⁷⁷ Ford David et al, *Managing Business Relationships*, 1998, sid. 13

representerar de externa faktorer eller marknadsfaktorer som utgör företagets omgivning. Dessa faktorer är svårare för företaget att hantera då de är styrda av marknaden och de övriga aktörernas agerande. Vi vill påvisa att det finns sätt att hantera och påverka dessa faktorer trots dess otydliga samband med företagets direkta resurser. Genom att använda ett matrissystem så kan vi kombinera de olika faktorerna med varandra. Detta syftar till att åskådliggöra hur de interna resurserna kan utnyttjas för att dra så stor nytta av marknadsfaktorerna som möjligt. För varje cell ska sedan de interna faktorerna anpassas efter omgivningen och dess krafter vilka verkar på företaget.

Dynamiska förmågor

M&M	Medvetenhet	Flexibilitet	Teknisk kompetens	Kundanpassning
Kundkrav	<ul style="list-style-type: none"> Hur prioriterar företaget sina målgrupper? Vilka är de specifika målgruppernas krav? 	<ul style="list-style-type: none"> Är företaget så flexibelt att man kan tänka sig att förändra organisationen för att anpassa sig till förändrade kundkrav? 	<ul style="list-style-type: none"> Har företaget teknisk kompetens anpassad efter de externa kundkraven? Vilken kompetens kan vara nödvändig att införskaffa? 	<ul style="list-style-type: none"> Har bör företaget anpassa sitt utbud för att tillgodose de från målgrupperna ställda kraven?
Politiska utspel	<ul style="list-style-type: none"> Är företaget medvetet om politiska beslut som kan komma att påverka företaget? 	<ul style="list-style-type: none"> Är företaget flexibelt nog för att förändras efter politiska beslut? 	<ul style="list-style-type: none"> Finns det politiska beslut som begränsar användandet av viss teknik? 	<ul style="list-style-type: none"> Finns det politiska beslut som begränsar företags möjlighet att kundanpassa sina produkter eller tjänster?
Teknologiska genombrott	<ul style="list-style-type: none"> Vilka teknologier kommer att användas i framtiden? Vilka möjligheter skapas av de nya teknologierna? 	<ul style="list-style-type: none"> Har bör organisationen anpassas för att södja tekniken? På vilket sätt kan tekniken hjälpa organisationen? 	<ul style="list-style-type: none"> Vilken teknisk kompetens behöver införskaffas för att hantera morgondagens teknologi? Har bör kompetensen införskaffas? 	<ul style="list-style-type: none"> Har bör tekniken anpassas för att ta tillvara de teknologier man kan använda sig av?
Allmänhetens inställning	<ul style="list-style-type: none"> Vilka är kanalerna för att nå ut till allmänheten? Har kan företaget agera för att påverka allmänheten? 	<ul style="list-style-type: none"> Kan företaget anpassas efter allmänhetens inställning? Bör företaget anpassas efter allmänhetens inställning? 	<ul style="list-style-type: none"> Vad är allmänhetens inställning till tekniken? Har lång tid tar det för allmänheten att ta till sig nya tekniska lösningar? 	<ul style="list-style-type: none"> Är företags produkter och tjänster accepterade av marknaden? Har kan utbudet anpassas för att påverka allmänhetens inställning?

Figur XXI - Ett ramverk för att kombinera interna förmågor med externa marknadsfaktorer

Externa marknadsfaktorer

6.4.1 Externa marknadsfaktorer

Framgångsrika företag har ofta en god uppfattning om förutsättningarna på den marknad man befinner sig på. En av de faktorer som bestämmer företagets möjlighet till god avkastning är dess omgivning. Denna omgivning är vad vi vill beskriva i ett antal externa faktorer. På samma sätt som för de interna förmågorna har vi för de externa marknadskrafterna till stor del utgått från den uppfattning vi fått genom de intervjuer vi gjort av marknadens olika aktörer. Det intryck vi fått är att det framförallt är fyra stycken faktorer som har störst inverkan på marknadsplatsernas strategiska val. Vi kommer i följande avsnitt att gå in och förklara dessa djupare.

De fyra marknadsfaktorerna är följande:

- Kundkrav
- Politiska utspel
- Teknologiska genombrott
- Allmänhetens uppfattning

Kundkrav

En av de starkaste externa faktorer företag på finansmarknaden påverkas av är kunderna i och med de krav de ställer på företagets produkter eller tjänster. Som vi tidigare sagt så går trenden i samhället mot att kunden söker unika erbjudanden anpassade efter de specifika önskemål den enskilde individen har. Kundanpassning har därför blivit ett centralt ord för de flesta av dagens företag. Förmågan att tillgodose de behov som identifieras är avgörande för företagets försäljning. Första steget för att lyckas med att ta fram kundanpassade lösningar är att identifiera kundkraven. Vad är det egentligen kunden vill ha? Beroende på vilken målgrupp företaget vänder sig till ställs olika krav. Är det så att företaget har flera målgrupper bör man om möjligt anpassa utbudet efter samtliga. Går inte detta måste företaget göra en prioritering mellan de olika målgrupperna. Viktigt att ta hänsyn till vid en sådan prioritering är de framtida effekterna av valet. En prioritering av nya kunder kan på lång sikt leda till uppbyggnad av en större kundbas. Å andra sidan kan de redan existerande kunderna känna sig bortglömda och därför välja ett erbjudande från ett annat företag. Likaså kan en prioritering av de befintliga kunderna leda till en oförmåga att rekrytera nya kunder då produkten anpassas efter rådande kundkrav och inte framtida sådana.

Andra aspekter som avgör hur pass mycket ett företag ska lyssna på sina kunder är en specifik kundgrupps strategiska betydelse. Porter nämner ett antal kriterier som avgör köparens eller kundens förhandlingsstyrka gentemot företaget.⁷⁸ Exempelvis så är volymen kunden står för av väsentlig betydelse vid förhandlingar. Ju större en kundgrupp är desto mer den han att säga till om. En viktig kundgrupp är i vissa sammanhang de som kallas för ”early adapters”. Detta är de användare som först tar till sig nya teknologier. Fördelarna med att anpassa sig till denna målgrupps krav är

⁷⁸ Porter Michael, Competitive Strategy, 1985, sid. 44-46

att de ofta är väldigt krävande i utvecklingssyfte. Det vill säga endast det senaste är gott nog för dessa användare. Man kan se målgruppen som en förtrupp eller testpanel ur vilken viktig information kan fås för hur de framtida systemen bör byggas upp.

Politiska utspel

Samtidigt som finansmarknaden är utsatt för en extern granskning i form av den allmänna opinionen är den även hårt reglerad av lagar och förordningar. Kontrollerande myndighet är finansinspektionen vilken handhar ärenden som insiderhandel, överskridelse av regler samt auktorisationer av olika marknadsplatser. På grund av den lagstyrda handeln är det viktigt för en marknadsplats att hantera och vara medveten om de olika regler som finns samt att vara införstådd med vilka regler som kan komma att förändras inom den närmsta framtiden. Traditionellt har olika regler och normer varit bestående över längre perioder. De senaste åren har det inom en mängd branscher skett en hel del förändringar. Företag måste inte bara ta hänsyn till hur politiska utspel påverkar företagen i sig utan de måste även ta hänsyn till hur värdekedjan i helhet påverkas. Företag måste därför skaffa sig ett flödesekonomiskt⁷⁹ tänkande även på det politiska planet. Detta gäller även för finansmarknaden vilket beskrivs närmare i avsnitt 3.1.1. För företag är det mycket svårt påverka de politiska utspelen. Man kan däremot hålla sig informerad om vilka regler som är under utredning och vilka som kommer att ändras.

Porter diskuterar statlig politik som en inträdesbarriär till många branscher.⁸⁰ Det tidigare existerande börsmonopolet var ett direkt exempel på en sådan politisk inträdesbarriär. De regler och normer som idag begränsar auktorisationer och tillståndsgivning är även det en form av statligt kontrollerade begränsningar.

Teknologiska framsteg

Likt samhället i övrigt så har även finansmarknaden digitaliserats på senare år. Det gamla systemet med mäklare som gör affärer direkt på börsgolvet har ersatts av mycket effektiva och snabba elektroniska handelssystem. Dessa handelssystem utgör idag kärnan i verksamheten för de olika marknadsplatserna och kommer att vara en förutsättning för den globalisering⁸¹ man förväntar sig ska ske inom de närmsta åren. Tekniken möjliggör sammankoppling av olika börser med varandra då deras system kan göras kompatibla. Tekniken ger också kunden, det vill säga investeraren, möjlighet att själv göra sina affärer via Internet. Samtidigt dyker det upp en mängd kompletterande tekniska applikationer som kan implementeras i handelssystemet. SMS och WAP är exempel på teknologier som kan integreras för att skapa tillgänglighet för konsumenten.

Givetvis är de teknologiska framstegen en faktor som måste tas med vid utformningen av marknadsplatsens strategi då allting pekar på att samhället går mot en ännu kraftigare digitalisering. En förutsättning för de etablerade företagen är att snabbt kunna ta till sig de nya teknologierna för att inte tappa mark till konkurrenter.

⁷⁹ Nilsson Carl-Henric et al, Flödesekonomi, 2000, sid. 5

⁸⁰ Porter Michael, Competitive Strategy, 1985, sid. 34

⁸¹ Intervju med Ulf Cederin, VD NGM, 2001-02-01

Allmänhetens inställning

Det bör påpekas att finansmarknaden är kanske den marknad som är utsatt för intensivast granskning från allmänhetens sida. Som aktör är det alltså av stor vikt att kunna hantera den publicitet som är förknippad med denna marknad. Detta gäller i synnerhet de relativt nyetablerade företag som uppfattas som uppstickare då de representerar något nytt och spännande och därför granskas extra noggrant. Med allmänhetens inställning menar vi den allmänna opinionens inställning till företaget i fråga och hur den påverkar företagets möjligheter på marknaden. Allmänhetens inställning kan sedan delas in i två delar, allmänhetens uppfattning om företaget i sig samt allmänhetens uppfattning om själva marknaden. I vår modell tar vi en större hänsyn till allmänhetens uppfattning av det specifika företaget då detta har större betydelse för utformningen av företagets strategi. Visserligen kan man tänka sig att en negativ uppfattning av marknaden skulle ha störst negativ inverkan på de mindre aktörerna och de större skulle klara sig bättre tack vare skalfördelar. Denna frågeställning är för stor för att vi ska ta med den i arbetet och vi lämnar därför åt läsaren att bedöma hur denna situation påverkar företaget.

På grund av den påverkan allmänheten har på finansmarknaden är detta en faktor som absolut måste tas hänsyn till vid utformningen av företagets strategi. Ett sätt att påverka allmänhetens inställning är genom att undvika skandaler av olika slag vilka kan ha en negativ påverkan för allmänhetens förtroende för företaget. Ett annat sätt är att utnyttja media. Detta kan göras genom pressmeddelanden och annan typ av informationsspridning.

6.4.2 Fyra dynamiska förmågor

Ramverket bygger på fyra områden vi anser nödvändiga att belysa då företag utformar sin strategi. Dessa områden är intimt sammanlänkade genom det sätt på vilket de stödjer och förstärker varandra. Vid utvecklingen av dessa områden bör företag inte utelämna ett av områdena då balansen i modellen förskjuts. De olika områdena utgör delvis varandras förutsättningar. Till exempel kan en organisatorisk flexibilitet öka möjligheten för företag att ta in ny kompetens. Denna kompetens kan i sin tur utnyttjas för att skapa de kundanpassade tjänster som efterfrågas av marknaden. Vid användningen av ramverket är det viktningen mellan de olika förmågorna som blir intressant från företagets sida. De fyra dynamiska förmågor vi ser är kritiska för att nå framgång på dagens finansmarknad är följande:

- Medvetenhet
- Flexibilitet inom organisationen
- Teknisk kompetens
- Kundenpassning

För att företagen ska kunna utnyttja de möjligheter som marknaden erbjuder gäller det att inneha rätt kompetens och rätt resurser. I vårt ramverk vill vi åskådliggöra sambanden mellan de externa marknadsfaktorerna och de företagsspecifika, interna förmågorna.

Den första förmågan vi funnit nödvändig att inneha är förmågan till att göra sig medveten. Företaget måste bli medvetet om hur marknaden ser ut, vilka de olika aktörerna är och vad som efterfrågas för att därigenom förbereda organisationen för kommande förändringar. Företaget måste även ha en flexibel organisation för att snabbt kunna anpassa sig efter de möjligheter som identifierats i det första steget. Den andra förmågan behandlar även hur organisationen och dess uppbyggnad ska anpassas för att stödja företagets övriga resurser så att de tillsammans skapar konkurrenskraft. Steg tre behandlar de tekniska aspekterna och hur företag ska tas hänsyn till dessa i strategi. Den sista förmågan, kundanpassning, är sedan en följd av steg tre då ett gediget tekniskt kunnande ger möjlighet till kundanpassade tjänster vilket blir allt vanligare på dagens marknader. Nedan beskrivs de interna förmågorna noggrannare.

Medvetenhet

Att vara medveten om den situation man befinner sig i kan ha en rad fördelar. Beredskap inför plötsliga och oväntade händelser, utökat handlingsutrymme samt skapandet av en inom företaget enhetlig bild av omgivning och dess möjligheter är några av de främsta.

Att vara väl förberedd inför plötsliga och oväntade händelser kan ibland minska eventuell skada ett angrepp från en konkurrent kan orsaka. Parallellt till olika yrkeskårer och deras återkommande träning kan dras. Genom att i förväg ha övat på liknande situationer är handlingsmönster inarbetade vilket gör individuellt beslutsfattande möjligt. Svarstiden kan då kortas och den förväntade skadan minimeras. Överför vi detta till affärlivet skulle det till exempel innebära att ett företag som av en konkurrent utsätts för intensiv priskonkurrens redan har egna rabattförslag utarbetade. Dessa kan användas omedelbart för att minska den eventuella skada konkurrentens utspel annars kunnat orsaka. Att vara medveten innebär också att flera handlingsalternativ blir möjliga tack vare tidigare undersökning. Scenarioplanering är ett exempel på detta då företag gör sig medvetna om utfallen av flera olika handlingsalternativ och därmed ökar valmöjligheten samt säkerheten i sina beslut. Slutligen kan vi säga att medvetenhet också skapar en enhetlig världsuppfattning inom organisationen. Detta är viktigt för att samtliga ska förstå innebörden och effekten av att välja ett visst strategiskt alternativ.

Hur skapas då medvetenhet? Svaret på denna fråga är information. Företag blir medvetna då de samlar på sig information av olika slag. Information som kan vara av intresse är information om aktörer på marknaden, politiska beslut, tekniska genombrott etc. Här spelar de relationer vi talade om innan en stor roll. Det är genom dessa som den mesta informationen fås. Att skapa medvetenhet är alltså direkt kopplat till de relationer företaget har och sätt på vilket företaget väljer att utveckla sitt informationsnätverk är därför av stor betydelse. Medvetande är alltså en av de dynamiska förmågor vi anser att företag måste ta hänsyn till i strategiska sammanhang. En väl utvecklad förmåga till medvetenhet resulterar i att företaget kan agera snabbt och med större beslutsamhet i frågor som kräver snabba beslut. Därmed skapar medvetenhet konkurrenskraft åt företaget.

Flexibilitet inom organisationen

Världen och de system vi förknippar med den är under förändring. De teknologiska framstegen i kombination med ökad globalisering öppnar nya möjligheter samtidigt som det intensifierar konkurrensen då främmande företag får tillgång till inhemska marknader. I enlighet med Hitt, Keats och DeMarie⁸² anser vi att ett nytt konkurrenslandskap är under framväxt och företag måste därför hitta nya sätt att arbeta på. Företag som agerar på dagens marknader är beroende av att kunna hantera de diskontinuiteter i utvecklingen som uppstår. Den andra förmågan vi väljer att fokusera blir därför hur företag skapar flexibilitet inom organisationen för att anpassa sig till den nya typen av förutsättningar.

Den globala omstruktureringen innebär att en utsällning av olika företag kommer att ske och det är bara företag vilka snabbt och effektivt utnyttjar de förutsättningar som ges som kommer att överleva. Denna förändring har redan börjat på flera marknader och vi ser redan tecken på nya strukturer även på finansmarknaden.⁸³ På grund av denna strukturomvandling anser vi att flexibilitet är en av de allra nödvändigaste egenskaperna företag behöver för att i framtiden etablera sig som en av huvudaktörerna på sin marknad.

Vad menar vi då med flexibilitet? Om vi ska utveckla ordets innebörd ytterligare med vad vi anser flexibilitet vara så kan vi uttrycka det som företags förmåga att anpassa sig till förändringar. En förutsättning för detta är naturligtvis att viljan till förändring finns hos de aktörer som involveras. Förmåga till snabb handling är således ett steg i att vara flexibel. Att vara öppen för nya förslag och kontinuerligt arbeta med att förändra och förnya de existerande förmågorna är konkreta exempel på vad vi anser god flexibilitet innebära. Med förändring av strukturer menar vi inte bara de interna strukturerna utan även de externa. Att förändra marknaden, förutsättningarna för denna eller helt omdefiniera konkurrensvillkoren är exempel på hur den externa miljön kan förändras. Det flexibla företaget har förmågan att, efter det att en störning införts, dra nytta av denna. Genom att själv införa en störning och därefter utnyttja denna kan företag sägas påverka den externa miljön. Förmågan till snabb handling ger således ett övertag på konkurrenter då ”first mover advantage”⁸⁴ kan utnyttjas. Det vill säga företag som först intar en position kommer att vara den som drar störst nytta av den. Detta blir än viktigare i en situation då hyperkonkurrens råder. D’Aveni påpekar att företag kontinuerligt bör införa störningar på marknaden och snabbt utnyttja dessa för att skapa temporära konkurrensfördelar⁸⁵. I en sådan situation blir reaktionstiden och därmed flexibiliteten avgörande. Konkurrenskraft är därav en direkt följd av en ökad flexibilitet hos företaget i fråga.

För att knyta an till strategiområdet kan vi ta upp de avvägningar som företag måste göra i sitt val av strategi. Porter kallar dessa avvägningar för ”trade-offs”.⁸⁶

⁸² Hitt, Keats & DeMarie, Navigating in the New Competitive Landscape, 1998, sid. 23

⁸³ Intervju med Torbjörn Nordlöf, noteringsansvarig NGM, 2001-02-01

⁸⁴ Grant Robert M, Contemporary Strategy Analysis, 1998, sid. 184-185

⁸⁵ D’Aveni Richard, Hyperkonkurrens: Sju Nya Ess, 1994, sid. 28

⁸⁶ Porter Michael, What is Strategy, 1996, sid. 68-70

Innebörden av att göra en sådan avvägning är att någon aktivitet väljs bort till fördel för en annan. Det kan vara kvalitet som väljs bort till fördel för pris, eller så kan det vara en viss teknologi som väljs bort till fördel för en annan. Företag gör en omprioritering av de grundläggande ställningstaganden man tidigare haft. Det är omförhandling av dessa "trade-offs" som vi menar är förändring. I och med denna förklaring till förändring kan vi knyta flexibilitet till de val företag måste göra i samband med utformning av sin strategi. Flexibilitet innebär att företaget är villigt att omförhandla de grundläggande avvägningar man tidigare gjort till fördel för en ny strategi.

Att vara flexibel har också med handlingsutrymme att göra. Företag som har svårt att ta sig ur knepiga positioner har ofta väldigt dålig flexibilitet. Orsaken till detta är att företagen ibland är låsta i sina positioner. Kapitalbrist, relationer samt brist på initiativ kan vara bakomliggande orsaker. Ett flexiblere förhållningssätt till omgivningen och öppenhet för nya idéer kan vara vad som krävs för att dessa företag ska vara konkurrenskraftiga. Om företag kontinuerligt utvärderar olika möjligheter och övertalar sig själva att stora interna omstruktureringar är möjliga så öppnas helt plötsligt nya alternativ vilka kan utnyttjas för att ta sig ur de svåra situationer man befinner sig i. Flexibilitet är alltså ett sätt att öka de olika handlingsalternativen genom att medvetet styra sin utveckling i olika riktningar.

Teknisk kompetens

Det tredje området vårt ramverk belyser är inskaffandet av den tekniska kompetensen. Som sagts ovan så har de tekniska förutsättningarna revolutionerat sätten på vilket man idag gör affärer. Exempelvis kan nämnas e-handelssystem, e-procurement och elektronisk informationshantering som helt förändrat de sätt på vilka information skickas inom och mellan organisationer. Allt tyder på att vi i framtiden kommer få se ytterligare teknologiska genombrott vilka på nytt kommer att förändra de grundläggande förutsättningarna för kommunikation och handel i samhället. Genom att på ett tidigt stadium ta hänsyn till en kommande förändring kan företag i ett inledande skede bygga upp den tekniska kompetens som kommer att vara nödvändig. Tekniken kommer vara en förutsättning på framtidens marknader och därför har de tekniska aspekterna en plats i vårt ramverk.

De teknologiska genombrott som idag sker avlöser varandra i en allt snabbare takt. Sannolikt kommer frekvensen, med vilken de nya teknologierna presenteras, att öka i framtiden⁸⁷. Vi ser därför att tekniken kommer att vara av central betydelse för samtliga aktörer på den finansiella marknaden. Framförallt är det de elektroniska genombrotten som är av störst betydelse för denna marknad. Vi ser att allt fler rent elektroniska eller virtuella marknadsplatser bildas samtidigt som de traditionella börserna tappar marknadsandelar på grund av teknikmedvetenheten hos allmänheten. Ett tydligt exempel på hur tekniken på ett drastiskt sätt kan förändra och omdefiniera marknaden är de nätmäklare som etablerat sig på finansmarknaden de senaste åren. Genom att erbjuda privatpersoner möjlighet att lägga köp och säljorder via Internet elimineras bankernas roll i värdekedjan. Distributionen av denna typ av tjänster

⁸⁷ Göran Ahlström, föreläsning på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 2000-02-15

öppnar nya vägar för företag att komma in på marknaden och inträdesbarriärerna har därmed sänkts. Vi tror att detta bara är början vi ser och därför är det viktigt att företag redan från början är med och formar den nya typ av teknik som kommer att användas i framtiden.

Företag har dock olika alternativ att välja mellan när det gäller själva införskaffandet av den tekniska kompetensen. I likhet med övrig kompetens har företag möjlighet att införskaffa den tekniska kompetensen på tre olika sätt.

De tre olika sätten för hur kunskap kan införskaffas är:

- Genom utbildning av egen personal.
- Genom nyrekrytering av redan utbildad personal.
- Genom samarbetsavtal och strategiska allianser.

För att säkra den tekniska kompetens som redan finns inom företaget kan företag välja att utveckla denna resurs, antingen genom att utbilda sin befintliga personal eller genom att nyanställa redan utbildad personal. När det gäller teknologier av de nyare slagen kan det vara svårt att hitta utbildningar som kan ge det allra senaste från forskningen. Alternativet för företag är att ingå samarbeten med högskolor och universitet för att försäkra sig om de senaste rönen på forskningsfronten. Detta för oss in på det tredje sättet på vilket företag kan skaffa sig erforderlig kompetens; genom samarbetsavtal eller strategiska allianser. Detta område är kanske det mest intressanta då vi ser detta som framtidens sätt att generera ny kunskap. Att ingå utvecklingssamarbeten, partneravtal eller allianser i syfte att utbyta erfarenheter är dessutom ett sätt att reducera utvecklingskostnaderna vilket gör detta alternativ än mer intressant. Grant redogör i sin bok för de olika samarbetsalternativ som finns.⁸⁸ I den matris han presenterar ses att den strategiska alliansen ger fördelar såsom flexibilitet och tillgång till den andra partens resurser och förmågor. Risken med en strategisk allians ligger, enligt Grant, i att en informell och otydlig struktur kan uppstå inom företaget. När det gäller samarbetsavtal är olika företagskulturer och skillnader i företagets visioner riskfaktorer som måste tas hänsyn till. Fördelarna med samarbetsavtalen är de som tidigare nämnts, nämligen tillgång till motpartens resurser och förmågor samt en delad utvecklingskostnad.

Det tekniska kunnandet inom organisationen kommer i framtiden att bli allt viktigare för att nå ut till kunderna. Intresset för tekniska applikationer hos den yngre generationen är idag mycket stort. Även intresset för finansmarknaden och aktiehandel i sig går allt längre ner i åldrarna samtidigt som det totala antalet affärer är mycket större nu än för 10 år sedan.⁸⁹ Tekniska tilläggstjänster blir då ett sätt att knyta nya och yngre kunder till sig. För små marknadsplatser kan tekniken dessutom vara ett sätt att differentiera sig gentemot de större börserna. Kanske är det till och

⁸⁸ Grant Robert M, *Contemporary Strategy Analysis*, 1998, sid. 274-276

⁸⁹ OM Gruppens faktabok, 1999, sid. 47

med så att konkurrenskraft genom historiskt försprång⁹⁰ är på väg att elimineras då traditionen med börshandel knuten till specifika platser ersätts med elektronisk handel på virtuella marknadsplatser. Konkurrenskraften kommer då att förskjutas mot den aktör som genom teknisk överlägsenhet skapar mervärde hos kunden.

Tekniskt kunnande kommer i framtiden att vara en mycket stark källa till konkurrens. Om företaget saknar denna nyckelkompetens befinner man sig i en mycket svår och utsatt position då man antingen måste införskaffa denna kompetens till ett högt pris eller försöka skapa en relation ur vilken man kan erhålla det tekniska kunnandet. Tillvägagångssättet för att införskaffa teknisk kompetens är, som vi sett, direkt knytet till de strategiska val företag måste göra för att hålla sig uppdaterad med den tekniska utvecklingen. Vi anser detta vara av så stor vikt att det blir den tredje nyckelförmågan vi väljer att fokusera på i vårt ramverk.

Kundanpassning

Det fjärde och sista området vi vill belysa är kundperspektivet. I vår undersökning av marknadsförutsättningarna har vi funnit att kunderna är mycket medvetna om de tekniska framsteg som görs, de är mycket välinformerade och ställer således höga krav på leverantörer av tekniska tjänster. Medvetenheten gör att kunderna har höga förväntningar på de tjänster de senaste teknologierna erbjuder. Kunden förväntar sig även att inkörsperioden för nya tekniska system ska vara kort och att de ska fungera utan större fel redan vid införandet. Trenden går mot att kunden vill ha en anpassad produkt eller tjänst som för honom är unik. För att tillgodose dessa krav måste företag anpassa sina produkter eller tjänster efter allt mindre kundgrupper. Detta innebär ett större utbud och fler varianter av de produkter man erbjuder. Kundenpassning blir därför en förutsättning för att i framtiden attrahera och behålla kunder. Som exempel kan nämnas den kundenpassning som skett inom bilindustrin där det idag är möjligt att konfigurera en bil efter egna önskemål. Ett annat exempel är skoindustrin där samma möjlighet till egendesign existerar. Identifiering av kundbehoven blir centralt i vårt resonemang och därför har vi valt att även ta med kundenpassning i vår modell.

6.5 Utveckling av ramverkets områden

För att förtydliga ramverkets strategiska betydelse kommer vi att redogöra för de specifika kriterier som varje cell i ramverket utgör.

Kundkrav - Medvetenhet

Som vi identifierat i ramverket så är en av frågorna företag måste svara på om man är medveten om vilka kundgrupper man vill prioritera och hur deras krav ska hanteras. Det bästa sättet att göra sig medveten om de krav kunderna har är att föra en dialog med dessa. På så sätt skapas en relation då kunden får gehör för sina åsikter och därmed känner sig uppskattad. I situationer som denna skapas förtroende mellan företagets representanter och kunden vilket är avgörande för samarbetet parterna emellan. Relationer såsom denna gör att kunderna erhåller ett mervärde av att vara

⁹⁰ Porter Michael, Competitive Strategy, 1985, sid. 34

kund till just detta företag. En förbättrad relation innebär att det krävs större meningsskiljaktigheter för att kunden ska avbryta samarbetet och söka en ny relation.

Kundkrav - Flexibilitet inom organisationen

Enligt D'Aveni finns det fyra olika turbulensnivåer⁹¹ och enligt Ansoff fem.⁹² Beroende på vilken förändringstakt som råder på marknaden gäller det att skapa rätt grad av flexibilitet och därmed kunna mobilisera handlingskraft vid rätt tillfälle. Tidpunkten för alla förändringar som genomförs blir därför avgörande för om förändringen blir framgångsrik eller inte. Beroende på branschens mognad råder olika turbulensnivåer. De mönster vi ser är att turbulensnivåerna i viss mån är förknippad med branschens tillväxt. Vid en hög turbulens minskar möjligheterna till vinst medan det vid lägre nivåer åter blir möjligt att öka vinsterna.⁹³

För att verkligen lyckas med att ändra branschens spelregler och därmed vinstmarginalen gäller det att företaget skapar en medvetenhet och flexibilitet rörande turbulensen på marknaden. Ansoff menar att det även i mycket turbulenta branscher är möjligt att göra detta genom att lyssna efter mycket svaga signaler.⁹⁴ Företagsledare för företag på turbulenta marknader bör inte använda sig av historiska fakta för att förutspå framtida utveckling utan bör snarare vara visionära och lita mer på sin intuition i olika frågor.

Kundkrav - Teknisk kompetens

Flexibilitet var, som vi tidigare förklarat, ett förstadium till förändring. Företag som har god flexibilitet inom organisationen bör därför vara införstådda med vad en förändring innebär. Olika målgruppers krav, anser vi, är vad som ofta initierar en förändring av företags arbetssätt och dess organisation. Ett beslut om vilken målgrupp som bör prioriteras bör därför tydliggöras så att organisationen är medveten om vilka kunder som har högre status och hur man från företagets sida ska hantera detta.

Genom diskussionen företag för med sina kunder får man vetskap om vilken sorts teknik kunden önskar. Beroende på vilken målgrupp man tidigare valt att prioritera kan man enklare besluta i frågor som rör införskaffandet eller utvecklingen av ny teknik. För att slippa prioritera mellan olika kundgrupper när det gäller de tekniska aspekterna bör företag sträva efter att utveckla tekniska system vilka är anpassningsbara efter olika kunders behov. Att utifrån en grundplattform utveckla tilläggstjänster kan vara ett sätt att undvika att göra avkall på tekniken till fördel för den huvudsakliga målgruppen. Att på detta sätt modularisera uppbyggnaden av de tekniska systemen anser vi vara ett lämpligt tillvägagångssätt när det gäller utvecklingen av ny teknik.

Kundkrav - Kundanpassning

Vad bör man som företag prioritera kunderna efter? Detta är en mycket svår fråga och vi anser att det är mycket viktigt att utreda vilka kriterier som ska styra i denna fråga.

⁹¹ D'Aveni Richard, Hyperkonkurrens: Sju Nya Ess, 1994, sid. 47

⁹² Björk Stellan, Verktyglådan, 1992, sid. 18

⁹³ Grant Robert M, Contemporary Strategy Analysis, 1998, sid. 61

⁹⁴ Björk Stellan, Verktyglådan, 1992, sid. 24

Om man utgår från Porters kriterier för vad som ger kunden förhandlingsstyrka så kan vi konstatera att större kunder alltid bör prioriteras. Samtidigt bör även kunder som ger högt anseende erhålla en högre prioritering då dessa ofta i sin tur kan generera ytterligare kunder. Rent generellt så är det även så att de kunder man har en god relation till automatiskt erhåller en högre prioritet. Givetvis bör man försöka att eliminera olika prioriteringar kunder emellan då detta annars kan leda till att vissa kunder känner sig oönskade och därmed väljer att avbryta samarbetet och söka upp konkurrerande företag där de kan få bättre service. Tyvärr är det ibland omöjligt att tillgodose vissa kundkrav och därför är denna prioritering kunder emellan nödvändig för att få en effektivare förändringsprocess.

Politiska utspel - Medvetenhet

Politiska utspel har en mycket direkt påverkan på företag genom de lagar och regleringar som styr marknadsförutsättningarna. Samtidigt som politiska beslut kan få etablerade branscher i gungning kan de få nya att växa fram. De förändringar som kommer till stånd genom politiska beslut är dock inte lika snabba som samhällsförändringarna i övrigt. Ett tydligt exempel på ett område där lagstiftningen inte hunnit med är bland annat inom IT-området. Däremot ser vi att just de politiska utspelen är en av de faktorer som företag måste ta störst hänsyn till genom att göra sig medvetna om hur olika politiska utspel kan hanteras.

För att göra sig medvetna om vilka politiska utspel som kan bli aktuella gäller det för företag att utnyttja de informella nätverk som existerar på finansmarknaden. Vilka politiska beslut kan påverka företaget? Främst gäller det att ta reda på vilka beslut som direkt påverkar företagets marknad eller förutsättningarna för denna.

Politiska utspel - Flexibilitet inom organisationen

Svårigheten att erhålla information om de politiska besluten gör att det blir svårt för företag att direkt inse konsekvenserna av dessa. Företag måste snarare skapa en flexibilitet som gör att de på ett snabbt sätt kan agera på de politiska beslut som fattas oavsett om utfallet är positivt eller negativt för företaget. Att redan innan beslut fattas förekomma detta genom att anpassa organisationen efter snabba förändringar blir därmed nödvändigt.

Politiska utspel - Teknisk kompetens

Då tekniken får en allt större utbredning i samhället kommer det för de politiska makthavarna att innebära nya lagar och regler för att skydda både företag och den enskilde individen. Ett exempel på hur politiska utspel kan vara avgörande för ett företags konkurrenskraft är Radio och Telestyrelsens utdelning av de fyra licenserna för tredje generationens mobiltelefoni, 3G. Det enda sättet för företag att förbereda sig på utfallet är att vara väl förberedda på samtliga utfall. Telia erhöll inte en av de eftertraktade licenserna men istället var man snabbt ute och skaffade sig en samarbetspartner vilken hade en licens. Snabbheten med vilken Telia agerade tyder på att man var väl förberedd även på det högst oväntade utfallet.

Politiska utspel - Kundanpassning

I denna cell är det framförallt lagstyrda begränsningar av företags produktutbud vi vill belysa. Finns det regler som begränsar företagens möjlighet att kundanpassa sina

produkter är en fråga företagen bör ställa sig vid utformning av sin strategi. Om man har som mål att erbjuda högsta möjliga kundservice så kan denna inskränkas av politiska beslut. För finansmarknaden finns det regler som styr vilken information man får släppa till marknaden och när den får släppas. Det kan alltså uppstå en situation då information skulle gynna en viss kundgrupp mer än någon annan och därför är sådan information förbjuden att släppa. Konsekvensen blir att alla aktörer får samma förutsättningar vilket gynnar marknaden men begränsar företagen möjlighet att anpassa sitt produktutbud.

Teknologiska genombrott - Medvetenhet

Samtidigt som ny teknik skapar nya förutsättningar för företags flexibilitet och förmåga att öka graden av medvetande kan nya teknologier snabbt eliminera de konkurrensfördelar som företag innehar. Det är därför viktigt för företag att vara medvetna om och kunna förutspå vilka teknologier som eventuellt kan komma att dominera i framtiden så att företaget på ett tidigt stadium kan förbereda sitt förändringsarbete. Genom att vara lyhörd för trender i samhället skapas möjligheter att på ett tidigt stadium binda viktiga systemleverantörer till sig och på så sätt förekomma sina konkurrenter. Är företag inte medvetna om de förändringar som är i antågande riskerar de att använda tekniska system som efterfrågas i allt mindre utsträckning. Det klassiska exemplet är FACIT som tillverkade mekaniska räkneverk och skrivmaskiner. När de första elektroniska alternativen dök upp på marknaden insåg man inte att dessa utgjorde ett kraftigt hot mot den egna verksamheten. Inom några år hade man tappat nästan hela sin marknad och detta på grund av dålig medvetenhet om den nya teknologin.

Nya teknologier innebär oftast en konkurrensfördel framför konkurrenterna. Är man medveten om de fördelar som skapas av ny teknik har företag dessutom möjlighet att skapa flexibla lösningar vilket kan komma till fördel om förutsättningarna på marknaden förändras. Oavsett om man väljer att själv utveckla teknologier i företaget eller att köpa in färdiga system gäller det att vara medveten om kommande förändringar och skapa flexibilitet i sina tekniska system så att de lätt kan förändras efter dessa förändringar. Detta är något som vi ser redan håller på att ske med applikationer som blir allt mer integrerbara och skalbara. Vi har tidigare nämnt modularisering vilket är ett tillvägagångssätt för att utveckla dessa skalbara teknologier. Medvetenheten ligger inte bara i att se till de nya tekniska lösningarna utan även hur dessa kan anpassas till kunder så att tjänsterna blir användarvänliga och hur man skapar ett behov hos potentiella kunder.

Teknologiska genombrott - Flexibilitet inom organisationen

För att hålla sig uppdaterad med de nya teknologierna är det viktigt att företag kontinuerligt skaffar sig kompetens inom områden man har nytta av. Ett av de strategiska val som då blir nödvändigt är hur organisationen ska införskaffa erforderlig kompetens. Valet här står mellan tre alternativ, att själv utveckla teknik inom företaget, utveckla ny teknik i samarbete med en strategisk partner eller att införskaffa ny teknik genom ett rent inköp. Det finns både för- och nackdelar med alternativen men beroende på företagets övriga strategi kan man minimera nackdelarna som finns och istället få fördelarna att överväga.

Väljer marknadsplatsen att själv utveckla nya teknologier innebär det initialt väldigt stora kostnader och dessutom måste man utforma organisationen för att för att stödja en sådan funktion. De resurser och kompetenser som behövs för att driva utvecklingen framåt kanske inte finns inom företaget och måste därför införskaffas. De risker som finns med att själv utveckla ny teknik är främst knuten till att tekniken snabbt blir förlegad. Resurser tas därmed i anspråk till ett system vars livslängd är alltför kort för att betala sig själv. Fördelen med att själv utveckla tekniska systemlösningar är att de kan anpassas efter de egna behoven då inga andra kravställare finns på systemet. Det här alternativet är det som innebär störst risk för marknadsplatsen men samtidigt är det detta alternativ som ger störst utrymme för egna specifikationer och därmed medför störst flexibilitet.

Det andra alternativet är att inleda en strategisk allians med en samarbetspartner. Detta förfarande ställer lite annorlunda krav på den egna organisationen än i det första fallet. Samtidigt som företaget självt inte behöver ta hela risken för att utveckla en teknologi som riskerar att bli omodern så binder man upp stora resurser vid utvecklingsarbetet. Detta sätt att utveckla nya teknologier ger fortfarande en viss flexibilitet beroende på vilka krav som ställs från samarbetspartnern.

Det sista alternativet är att köpa in tekniska lösningar som är färdigutvecklade och redan applicerade på marknaden. Genom detta förfarande löper företaget minst risk att spendera resurser på teknik som blir omodern samtidigt som krav på systemet kan vara svåra att få gehör för. Även om ingen direkt personal behövs vid detta förfarande krävs det ändå viss kompetens för specificeringen av systemkrav vid själva inköpet. I ett senare skede kommer det dessutom att behövas personal för drift och underhåll om inte avtal om detta finns. Allteftersom system åldras kräver de modifieringar och uppdateringar. Även detta måste finnas en organisatorisk beredskap för.

Teknologiska genombrott - Teknisk kompetens

Att skapa konkurrenskraftiga produkter är en förutsättning för ekonomisk tillväxt i samtliga branscher. Utveckling får då en central betydelse för ett attraktivt utbud av produkter eller tjänster. Den tekniska kompetens man behöver är då vad som avgör ett företags konkurrenskraft. Att närvara där utveckling sker blir ett sätt för företagen att på ett tidigt stadium få tillgång till ny teknik. Ett tydligt exempel på dessa samarbeten mellan företag och forskningsinstitutioner är de forskningsbyar som växer upp i anslutning till universitet och högskolor. Företagen erbjuder finansiering i form av forskningsbidrag i utbyte mot rätt att utnyttja de resultat som erhålls.

Teknologiska genombrott - Kundanpassning

Ofta ses ny teknik som någonting positivt men så behöver inte vara fallet. Företag som använder sig av ny teknik innan marknaden är redo för denna hamnar ofta i svåra situationer. Allmänheten består av många olika människotyper vilka har olika sätt att att till sig ny teknik på. Detta leder ibland till att vissa teknologier tar flera år att implementera och få accepterade. Ett färskt exempel är andra generationens mobiltelefonsystem, GPRS, vilket var tänkt att revolutionera mobilmarknaden genom mobil tillgång till Internet. Att konstatera är att kostnaden för att uppkoppling med hjälp av telefonen är så stor att det inte är lönsamt att utnyttja denna tjänst. Detta är ett

exempel på ett tillfälle där ny teknologi inte är anpassad efter kundernas behov. Företag bör därför noga analysera de nya teknologiernas applicerbarhet när man utvecklar strategier för dessa. Ett sätt att få övergången mellan ny teknik och redan befintlig är att göra de nya teknologierna kompatibla med äldre produkter.

Allmänhetens inställning - Medvetenhet

Den opinionsbildning som sker i samhället sker till stor del genom medias försorg varför relationerna med dessa måste prioriteras. De frågor företaget kan ställa sig är om de är medvetna om hur media påverkar samhället och hur de själva kan verka för att influera media i positiv bemärkelse. Vidare kan vi ställa oss frågan om företagens position i förhållande till konkurrenternas position blivit tydligt och väl förmedlat, vet allmänheten vad företaget står för?

Allmänhetens inställning - Flexibilitet inom organisationen

Liksom allmänhetens uppfattning om företags tjänster och produkter är även allmänhetens uppfattning om företagens organisation viktig. Vilken är allmänhetens uppfattning om ledande personer inom företaget, finns det nyckelpersoner som är mer framträdande än andra. En person kan genom sin karismatiska personlighet utgöra en stor tillgång för företag genom att attrahera nya kunder, och investerare. Samtidigt kan en sådan personlighet snabbt vändas till en belastning. Några av de tydligaste exemplen i svenskt näringsliv är Refat El Sayed, Jonas Birgersson och Johan Staël von Holstein. Det sägs ofta att all publicitet är bra publicitet oavsett om den är positiv eller negativ. Vi kan konstatera att så inte är fallet med tanke på den negativa trend som drabbat IT-bolagen det senaste halvåret.

När det gäller allmänheten idag så ses en tydlig tendens mot att medvetenheten hos denna ökar. Företag måste i allt större grad anpassa sina produkter efter de olika krav som ställs. Att från början ha politiskt korrekta produkter sparar mycket tid och resurser. Områden där kunder på senare är blivit mer medvetna och därmed ställer flera krav är miljöområdet där krav på återvinning och ekologiska produkter förändrat efterfrågebilden på marknaden. Denna trend tror vi kommer att öka i framtiden vilket får till följd att företag tvingas anpassa sina produkter efter mycket skiftande krav.

Allmänhetens inställning - Teknisk kompetens

Som vi tidigare beskrivit är det inte alltid så att ny teknik är önskvärd av marknaden. Beroende på vilken kundgrupp som prioriteras bör tekniken anpassas efter denna. Teknik kan även användas i marknadsföringssyfte för att skapa en bild av företaget hos allmänheten av att vara en innovatör och nytänkare. Risken med denna strategi är att verkligheten hinner ikapp företaget som tvingas medge att man aldrig haft för avsikt att införa de tekniska applikationer man talat om. Detta kan få förödande konsekvenser för företaget då kunderna känner sig svikna.

Allmänhetens inställning - Kundanpassning

En viktig fråga vi måste ställa oss är vad som skapar förtroende idag. Tidigare kanske det har varit att hålla fast vid en strategi, odla ett varumärke och visa upp en stabilitet men i dagens samhälle där de individuella kraven har ökat och dessutom skiftar i allt snabbare takt har det medfört att förtroende i allt större utsträckning har kommit att handla om den förändringsförmåga och lyhördhet som företag kan uppvisa mot

allmänhet och kunder. Ett tydligt exempel på detta är marknaden för mobiltelefoner där Nokia var först ut att ta hänsyn till kundernas krav om telefoner utan antenn. Ett annat exempel som däremot visar på motsatsen är Harley Davidssons starka fokus på att odla det varumärke och den image företaget står för. Så länge de håller fast vid den starka bild som förknippas med företaget går det bra. Tydligast syns detta under 70- och 80-talet då ny design infördes vilket fick katastrofala följder för marknadsandelarna. Det var först när man återgick tillbaka till originalkonceptet som marknaden började återhämta sig. Fördelen här med att bygga sitt förtroendekapital på långsiktighet kan kanske hänföras till det faktum att traditionella varor och produkter har en konservativ målgrupp medan däremot nya tekniska produkter, lösningar och tjänster är så pass nya och har ingen motsvarighet att de tillämpas direkt och ibland utan att bli ifrågasatta.

6.6 Implementering

För att företaget ska erhålla ett rättvisande resultat ur modellen krävs att företaget är berett att göra de förändringar som modellen antyder. För att åstadkomma denna förändring presenterar vi ett tillvägagångssätt för hur företaget ska arbeta för att lättare få organisationen att ta till sig och införa nya rutiner. Vi använder oss av en checklista bestående av fyra fundamentala steg för en effektiv förändringsprocess ska genomföras. Dessa steg kan liknas vid de faser vi tidigare beskrivit i kapitel 3.

De fyra stegen är:

- Skapa medvetenhet inom organisationen.
- Generera handlingskraft.
- Genomför förändring .
- Förankring av nya rutiner.

Generellt gäller att hela organisationen måste vara införstådd med och delaktig i förändringsarbetet för att skapa konsensus och förståelse för att förändringen är nödvändig. Det åligger de ansvariga för förändringen att dra upp riktlinjer för arbetet men själva förändringen måste utföras av samtliga medarbetare. Detta arbete måste genomsyra hela organisationen och ske i samverkan mellan de olika ledningsskikten och den operativa verksamheten för att minska eventuellt motstånd.

6.6.1 Skapandet av medvetenhet

Vid införandet av förändringar är det mycket viktigt att ha tillgång till så mycket information som möjligt. Omfattande underlag är ofta vad som ligger till grund för de bästa besluten. I Quinns andra steg talas det om att ifrågasätta och genomföra en riktad datainsamling för att skapa medvetenhet inför en förändring. Medvetenhet innebär att vara införstådd med de möjligheter som ges, att veta konsekvenserna av ett visst handlade och dessutom vara förberedd på det oväntade. Nyckeln till framgång blir således att planera för möjliga handlingsalternativ. Ett företag som har denna förmåga har goda förutsättningar för att skapa konkurrensfördelar. Ett företag

som inte är medvetet kommer däremot inte att kunna utnyttja de möjligheter som ges. Vidare kommer ett omedvetet företag på kort sikt att ha svårt att se följderna av sitt handlande. Detta kan resultera i att de val företagen gör snarare är reaktiva än proaktiva. Denna fördröjning av företags agerande gör att de tappar mark till sina konkurrenter. Medvetenhet är därför nödvändig i upprätthållandet av konkurrenskraften.

6.6.2 Genererandet av handlingskraft

Enbart medvetenhet räcker inte för att framgångsrikt införa förändring. Det krävs även ett genomförande av de åtgärder som föreslagits, alltså ett konkret handlande. För att handlingen i sin tur ska ske på ett så snabbt och effektivt sätt som möjligt måste handlingskraft genereras. Organisationen måste bearbetas så att den kommer att göra sitt yttersta för att implementera de förändringar som fastlagts. Motstånd i införandefasen leder till att tiden tills det att företaget kan dra den fulla nyttan av förändringen förlängs. Konkurrenter ges på så sätt tid och möjlighet till att ta efter och utnyttja samma konkurrensfördelar på ett tidigare stadium. Dessutom riskerar företaget att hela förändringsarbetet avstannar då ingen orkar slutföra den förändring man startat. Bruzelius/Skärvad menar att även en meningsfull förändringsidé kan gå om intet på grund av ineffektiva förändringsmetoder.⁹⁵ Att generera handlingskraft inför förändringsfasen är därför kritiskt i den mening att avsaknad av handlingskraft ofta leder till att företaget kör fast och hamnar i ett sämre utgångsläge än det man hade innan förändringsarbetet initierades.

6.6.3 Genomförandet av förändring

Efter ett väl genomfört förarbete med att skapa medvetenhet inom organisationen och generera tillräckligt med handlingskraft återstår själva förändringsarbetet. Precis som Levin beskriver är det i denna fas som nya beteendemönster skapas. Att klart och tydligt införa nya rutiner och handlingsmönster blir avgörande för att inte fastna i ett system där både gamla och nya tillvägagångssätt används.

6.6.4 Förankring av nya rutiner

När väl genomförandet är avklarat återstår det att förankra förändringarna inom organisationen. Levin talar om återfrysning och Kotter om att institutionalisera de nya angreppssätten. Det är här det avgörs om arbetet varit till nytta eller om företaget satsat resurser på någonting som inte kommer att kunna tillämpas.

6.6.5 Sammanfattande kommentar

När väl förändringsarbetet är genomfört gäller det att inte se detta som en engångsföreteelse. D'Aveni menar att det är en ständig process, att förändras, som leder till varaktiga konkurrensfördelar. Till skillnad från Bruzelius/Skärvad som säger att förändringsprocessen aldrig är ett självändamål menar D'Aveni att det är en process som företaget ständigt måste ägna sig åt. Förändringen behöver alltså inte alltid leda till en förbättring av företagets resultat utan det är viktigare att ha en ständigt pågående förändringsprocess.

⁹⁵ Bruzelius Lars H. et al, Integrerad organisationslära, 1995, sid. 381

Vi anser att företaget måste ha en kontinuitet i sitt utvecklingsarbete men till skillnad från D'Aveni menar vi att företaget måste ges tid till att utnyttja de nya rutiner som införts eftersom de utgör en temporär konkurrensfördel. Samtidigt måste företaget ges tid till att gå igenom de förberedande steg vi presenterat i vår förändringsprocess. Med detta vill vi säga att den tid som går åt till en effektiv förändring är betydande och inte får underskattas.

7

Applicering av vår modell på NGM

I den analys vi presenterar av NGM kommer vi att utgå ifrån företagets nuvarande strategi och jämföra denna med vad vår modell och vårt ramverk säger. Vi hoppas på så sätt kunna skapa en uppfattning om hur pass väl man är anpassade efter den rådande marknadssituationen och om man skapat de nödvändiga förmågor vi tidigare presenterat. Vidare så kommer vi att specifikt analysera vad de dynamiska förmågorna skulle innebära för NGM och hur hänsyn till dessa bör tas för att förfina företagsstrategin. Frågan vi ställer oss är huruvida företaget har dessa dynamiska förmågor, eller inte och hur man kan agera för att skapa dessa?

Nedan har vi infogat den av NGM uttalade strategin. Denna finns att tillgå på deras hemsida samt i årsredovisningen. Vi anser därför att det är denna strategi man vill förmedla och därmed använda sig av, i teorikapitlet beskriven som eftersträvad strategi. Vi kommer att utgå från denna och analysera hur pass väl man lyckats med att uppnå det man säger. Vi identifierar på så vis den realiserade strategin vilken uppfattas av företagets omgivning. Genom att sedan applicera vårt ramverk på NGMs situation och komma med förslag på hur NGM i framtiden kan utveckla sin strategi hoppas vi finna en framträdande strategi anpassad efter de externa förutsättningarna och de fyra dynamiska förmågor företag på finansmarknaden, enligt oss måste inneha. Nedan finner vi alltså den av företagsledningen formulerade och därmed eftersträvide målet:

”Målet är att utveckla Marknadsplatsen till Nordens ledande marknadsplats för tillväxtbolag. Detta kan uppnås såväl genom egna etableringar som allianser med andra aktörer på finansmarknaden. En avsikt är att göra NGM Equity till en samnordisk lista för tillväxtbolag.”⁹⁶

⁹⁶ www.ngm.se

För att uppnå målet har NGM fastställt en strategi som vi kommer att analysera i följande avsnitt.

7.1 Våra reflektioner över NGMs delstrategier

NGM har valt att presentera sin strategi som fem stycken delstrategier som var och en i sig bidrar till att uppfylla den övergripande målformuleringen som presenterats ovan. Vi har valt att presentera de olika delstrategierna var för sig för att lättare kunna analysera var och en av dessa. Vi avslutar sedan analysen med en sammanfattning av våra reflektioner angående de olika delstrategierna.

Hög servicegrad gentemot bolagen samt hög grad av IT-anpassning i verksamheten

Minst lika hög servicegrad som de större inhemska och utländska marknadsplatserna, löpande komplettera serviceutbudet med nya elektroniska applikationer.

Om vi granskar den första av NGMs delstrategier finner vi att marknadsplatsen vill uppfattas som serviceinriktad och väldigt IT-anpassad. Man säger sig vilja sträva efter att kontinuerligt införa nya tekniska applikationer i syfte att öka servicegraden. Det elektroniska handelssystemet är ett exempel på hur man valt att använda sig av IT för att underlätta handeln och därmed öka servicegraden för de medlemmar som är anslutna till handelsplatsen. Införandet av handelssystemet har fallit väl ut och systemet uppfattas som en avsevärd förbättring för de noterade företagen då flertalet märkt att handeln ökat till följd av bättre tillgänglighet.⁹⁷ Ökningen har inte att göra med den kraftiga börsuppgången förra året då handelssystemet infördes successivt under sommaren år 2000 och endast såg slutet av vad som ny kallas "IT-hyphen". Då bolag även i dagens bistra börs klimat anger att handeln ökat på grund av handelssystemet, finner vi att denna satsning varit lyckad. Större omsättning är en direkt följd av denna tillgänglighet vilket ska leda till större transaktionsintäkter. NGM följde även upp handelssystemet med ett annat system, nämligen ORC-systemet. Denna vidareutveckling ligger helt i linje med strategin som säger att man kontinuerligt ska införa nya applikationer för att erbjuda kunderna högsta möjliga service. I och med införandet av ORC-systemet har orderläggningen för nätmäklarna förbättrats och visionen om den virtuella marknaden kommer ett steg närmare verkligheten. Även fondkommissionärer uppfattar systemet som en god investering då handeln kan göras mer effektiv genom de tidsbesparingar systemet erbjuder.

Satsning på informations och massmediehantering

Marknadens bästa informationstjänster, byggda på den senaste tekniken.

⁹⁷ Intervju med Thomas Pileby, VD Obducat, 2001-05-03

När det gäller informationstjänsten NGM erbjuder är målet att bli marknadsledare med senaste teknik som främsta konkurrensmedel. Idag ligger man inte i teknikens framkant när det gäller informationsspridningen. Till exempel så använder man sig fortfarande av ett antal telefaxapparater av äldre modell för att distribuera pressmeddelanden. Dessa anses pålitliga, vilket de säkert är, men om man avser att använda senaste teknik i avsikt att bli marknadsledare anser vi inte att detta är i linje med strategin. När det gäller information till privatpersoner däremot så är NG News, tidigare SBI-Online, ett konkurrenskraftigt alternativ till andra aktörer som till exempel BIT och Hugin. Den Internetbaserade informationstjänsten kan avgränsas efter den enskilde individens behov, vilket gör tjänsten mycket flexibel. Användaren, i detta fall privatpersonen, har fri tillgång till informationen från bolagen och kan dessutom välja vilka bolag han eller hon vill få information om. Detta gör att ett effektivt urval av informationen erhålls. Risken är annars stor att konsumenten får överflödigt information som gör att den information man egentligen söker försvinner i mängden. Att ha rätt information är mycket viktig på aktiemarknaden då man vill ha en så transparent marknad som möjligt. Med en transparent marknad menas att samtliga aktörer på marknaden har tillgång till samma information vid samma tidpunkt. Resultatet av en sådan marknad är att aktiens ”spread”, det vill säga skillnaden mellan köp och säljkurs minimeras. Omsättningen ökar då eftersom köparen och säljaren har liknande uppfattning om vad aktien är värd och lättare kommer till avslut.

Vidare så säger man på NGM att man kontinuerligt ska integrera nya elektroniska applikationer med det elektroniska informationssystemet. Vi undrar då genast vilka dessa är. Möjligt är att man talar om WAP- och SMS-tjänster för mobil tillgång till informationstjänsten. Om så är fallet är det ett steg i rätt riktning och helt i linje med den uttalade strategin som tydligt beskriver att målsättningen är att bli marknadsledare inom detta område.

Strategiska samarbeten inom bland annat teknik- och utvecklingsområdet

Gör det möjligt att löpande utveckla servicen, utan ökande kostnader.

NGM säger att strategiska samarbeten inom teknik är den strategi man ska tillämpa för att tillgodose sig den senaste teknologin. Det finns visserligen fördelar med dessa samarbeten men de kan även vara farliga då beroendeförhållanden uppstår. NGM blir beroende av Univits för fortsatt utveckling av systemet i syfte att bibehålla dess konkurrenskraft. Å andra sidan så ökar även leverantörens beroende till NGM då systemet ger kontinuerliga intäkter och en möjlighet att marknadsföra sitt system. I dagsläget finns dock inga andra alternativ till samarbeten då marknadsplatsen lider av en relativt akut kapitalbrist. Trots att man halverat personalen är företagets kostnader alltjämt större än de intäkter man har. En satsning på att utveckla egen kompetens och utveckla systemen själv är därför ej realistiskt. En bidragande faktor till företagets ansträngda finansiella situation är naturligtvis det bistra börsklimatet med mycket

låga omsättningar och dålig lönsamhet som följd. Lönsamheten drabbas då transaktionsintäkterna uteblir och inga nyoteringar sker. Då NGM finansierat de tekniska systemen med egna aktier och en procentuell del av varje transaktionsavgift till Univits så minskar även NGMs del av de intäkter man trots allt gör på handeln.

Öppenhet för samarbete internationellt

Ett internationellt nätverk av handelsplatser inriktade på tillväxtföretag.

En annan aspekt som NGM tar upp i sin strategi är att man ska söka internationella samarbetspartners för att bilda ett nätverk av marknadsplatser inriktade på tillväxtbolag. OMs initiativ till Norex är ett exempel på en internationell allians mellan de nordiska börserna. IX är ett annat exempel på en allians mellan europeiska teknologibörsen och NASDAQ. Ännu har dessa försök till större börsallianser inte fått det genomslag man förväntar sig. Alla aktörer är däremot överens om att det inom den närmsta tiden kommer att se någonting på den internationella finansmarknaden som helt kommer att förändra spelreglerna. En allians av de typer vi beskrivit skulle kunna vara vad som driver fram denna förändring. För NGMs del innebär detta att man måste agera snabbt. Vi tror att den allians som bildas först kommer att bli den starkaste tack vare att alla då vill ansluta sig till en större allians för att inte riskera att hamna utanför. Potentialen för dessa allianser är mycket stor om vi ser till tendenserna i dagens Europa. Precis som i Sverige etableras börser med inriktning mot tillväxtbolag. Neuer Markt, i Tyskland, och Nouveau Marché, i Frankrike, är exempel på sådana. För NGMs del utgör även de Baltiska börserna intressanta möjligheter.

Liten, flexibel och kostnadseffektiv organisation

En marknadsplats anpassad efter tillväxtföretagens situation.

Den sista av delstrategierna NGM presenterar säger att man vill vara en liten organisation anpassad efter tillväxtföretagens situation. Visserligen har man nu en väldigt liten och flexibel organisation då man på ett år halverat personalstyrkan men att säga att detta var ett strategiskt val är kanske en överdrift. Företaget har inget val eftersom marknadssituationen är så dålig. En liten organisation är allt man för tillfället har råd med. Flexibiliteten i organisationen är väldigt hög på grund av de korta beslutsvägarna och de snabba informationskanalerna. Den extremt slimmade organisationen som sägs vara anpassad efter tillväxtföretagens situation har vi märkt ibland är för liten vilket tar sig uttryck i oförmåga att vårda de relationer man har till bolagen på sin lista. NGM säger sig vara mycket måna om att de noterade bolagen ska känna sig speciella var för sig och inte som endast ett bolag i mängden. Kanske är den nuvarande situationen lite för liten för att effektivt kunna fullfölja denna strategi.

7.2 Hur hanterar NGM de strategiska valen utifrån vårt ramverk

För att undersöka hur NGM kan hantera de strategiska val de står inför kommer vi nedan att applicera det ramverk vi skapat på NGM. Vi vill peka på de dynamiska förmågor NGM har och hur de bidrar till att skapa konkurrenskraft samt undersöka om vissa förmågor saknas och vad som kan göras för att utveckla dessa. Förhoppningsvis identifierar vi ett antal områden som för framtiden kan vara intressanta både ur forskningssynpunkt och rent praktiskt för tillämpning i en företagsmiljö.

7.2.1 Medvetenhet

Tidigare har vi beskrivit medvetenhet som den information företag har tillgång till. Medvetenheten för NGMs del består av två huvudområden: vad efterfrågar NGMs kunder samt vad kan NGM erbjuda sina kunder. Med denna frågeställning är det mycket viktigt att först definiera vilken kundgrupp NGM vänder sig till. NGMs kunder kan sägas vara av fyra helt skilda slag. Dels är de företag som väljer att notera sig på en av NGMs listor kunder, likaså är alla personer som använder sig av den internetbaserade informationstjänsten kunder. Som kundgrupp bör man även räkna de medlemmar som utnyttjar pressmeddelandeservicen då dessa köper en tjänst av NGM. Slutligen kan även de banker och fondkommissionärer som utnyttjar handelssystemet sägas vara kunder till NGM.

Den kundgrupp som vi identifierat som mest intressant för NGM är de noterade företagen. Det är kring dessa som företaget är uppbyggt och utan nynoteringar har företaget mycket svårt att få verksamheten att gå runt, vilket dagens marknadssituation vittnar om. Givetvis måste NGM även se till de övriga kundernas behov men i denna analys kommer vi främst att fokusera de noterade företagen.

Hur pass medveten är man då om vad som efterfrågas av företagen? Vår uppfattning är att man på NGM är relativt medvetna om den situation tillväxtbolag befinner sig i. Ett bevis för detta är att man under våren tagit bort kravet på ett marknadsvärde på 50 miljoner kronor hos företag som vill notera sig på NGM Equity, den största av NGMs listor. Detta för att underlätta för bolag att klara noteringskraven samt att det inte ansågs vara ett verifierat krav med tanke på de värderingar IT-bolagen hade under förra årets börsuppgång. Detta visar på en tydlig medvetenhet om kundernas önskemål samtidigt som man från är villiga att förändra befintliga strukturer för att tillgodose dessa.

Vidare så har vi funnit att man från NGMs sida prioriterar olika mellan de olika listorna. Kanske är detta ett medvetet val vilket får till följd att medvetenheten blir högre om vad som efterfrågas från de prioriterade listorna. Det kan även vara en omedveten prioritering som uppstått då den största handeln i bolag noterad hos NGM sker på den större av de tre listorna varför då fokus hamnar på dessa. Medvetenheten inskränker sig då till vad som efterfrågas från de större bolagen och man är inte lika

benägna att fånga upp vad som efterfrågas från de mindre listorna och bolagen på dessa. Risken med att prioritera en viss lista före en annan är att företagen på listan med lägre prioritet känner sig ouppmärksammade och därmed har större benägenhet att lämna NGM till fördel för andra marknadsplatser. För företag på NGM Venture kan detta innebära att när det är dags att ta sig upp till en större lista så väljer man att gå till O-listan istället för att ta steget upp till NGM Equity. En differentierad prioritering av de olika listorna är även i stark konflikt med den vision man har från NGMs sida att alla bolag ska känna sig uppmärksammade och inte stå i skuggan av de större. Med tanke på att NGM endast haft en nyoterering i år så tycker vi att det är viktigt man från NGMs sida är måna om de företag man har. Att göra prioriteringar mellan de olika bolagen anser vi ger ett negativt intryck och därför bör NGM försöka att jämna ut dessa skillnader.

När det gäller de teknologiska genombrott som kan tänkas aktuella de närmsta åren känner vi att NGM inte har tillräckligt med information inom detta område samtidigt som de inom företaget har olika syn på vilka tekniska tjänster som man ska erbjuda i framtiden. Vid första intervjun fick vi intryck av att NGM inte ansåg det vara deras uppgift att ta fram mobila lösningar för aktiehandel. Ansvaret för utvecklingen av dess system ansåg de ligga främst hos fondkommissionärer och nätmäklare. Vi anser att det föreligger ett gemensamt ansvar för att utveckla branschen. Att bygga ut tekniken innebär att tillgången till marknaden underlättas vilket kan öka omsättningen och därmed NGMs del av intäkterna. NGM bör därför göra sig medvetet om var de kan bidra mest vid en sådan teknisk utveckling. Även om detta ligger några år i framtiden måste NGM redan nu göra sig medvetna om de krav som ställs, hur man ska agera och vilken kompetens som kommer att bli nödvändig. Om man ser till NGMs ovan beskrivna strategi så är tekniken en av huvudpunkterna. Vi tror därför att man är medvetna om tekniken framtida roll.

7.2.2 Flexibilitet

Viljan att förändra, finns den hos NGM? För det första ska sägas att det hänt otroligt mycket på NGM det senaste året. Organisationen har förändrats kraftigt då man halverat personalstyrkan från cirka 30 till 15 personer. Man har även infört ett nytt elektroniskt handelssystem och blivit auktoriserade som marknadsplats av finansinspektionen. Nu står man inför en ansökan om att bli fullvärdig börs, vilket skulle innebära ett internationellt genombrott då man får kalla sig för "international exchange". Kraven för att bli en fullvärdig börs har inneburit att NGM fått införa en disciplinnämnd, en femte styrelsemedlem samt öka aktiekapitalet. Det faktum att man lyckats med detta tyder på att man verkligen är villiga att förändra företaget för att skapa bättre konkurrensmöjligheter. Mentala hinder för förändring anser vi därför vara minimala och NGM har därför en mycket god flexibilitet när det gäller den kollektiva viljan till förändring. Det gäller dock att bevara denna förändringsbenägenhet så länge som marknaden befinner sig i turbulens.

En annan effekt av den flexibla organisationen är att man har en mycket snabb noteringsprocess. Från det att företag kontaktar NGM tar det i genomsnitt tre månader att notera ett bolag. Detta i sig är en mycket stark konkurrensfördel idag då bolag ofta

är i hård konkurrens med andra bolag om de monetära resurser som finns på marknaden.

Flexibilitet gäller inte bara den organisatoriska förmågan. Genom att använda sig av extern teknisk kompetens har NGM skapat flexibilitet så till vida att man inte är låst vid egenutvecklade system likt OM-Technologys SAX-system. Å andra sidan blir man genom denna outsourcing väldigt beroende av Univits, vilka är systemleverantörer. Det finns en paradox i att lägga ut sin produktion till tredje part i syfte att skapa flexibilitet. När den externa leverantören utvecklar och tar fram de tekniska systemen innebär det en flexibilitet i den bemärkelsen att man frigör resurser som annars skulle ha varit knutna till utvecklingsarbetet. Samtidigt innebär ett samarbetsavtal att företaget knyts hårdare till leverantören och därmed blir mindre flexibelt då man blir beroende av ett fortsatt samarbete.

7.2.3 Teknisk kompetens

Om NGM vill profilera sig som en ny och konkurrenskraftig marknadsplats måste de skaffa sig ett rykte som inte bygger på gammal tradition och historiska fakta. Man bör istället skaffa sig ett rykte som en marknadsplats med senaste teknik i kombination med mycket hög kvalitet på de tjänster man erbjuder. De mobila lösningarna ser vi är centralt i framtida teknik och det är därför nödvändigt att redan nu vara med och utveckla dessa. I NGMs annonsbilaga säger man sig inom en snar framtid kunna leverera just en mobil informationstjänst.⁹⁸ Om detta är sant återstår att se. I vår modell skulle denna teknik vara av mycket stor strategisk betydelse då den ger en kvalitetsstämpel åt de tekniska lösningar marknadsplatsen erbjuder samtidigt som nya kunder lockas av de tekniska möjligheterna. De tekniska system som NGM hittills behövt ta fram är framförallt handelssystemet och den Internetbaserade informationstjänsten som är knuten till hemsidan.

Handelssystemet är givetvis det system som är förknippat med störst utvecklingsarbete och därmed störst kostnad. Trots den svåra situation NGM befinner sig i rent finansiellt anser vi att man löst utvecklingen av det elektroniska handelssystemet på ett mycket bra sätt. Genom det strategiska samarbetsavtal man har med systemleverantören Univits får NGM ett mycket konkurrenskraftigt system samtidigt som man knyter leverantören hårdare till företaget. Genom att betala systemet med egna aktier skapas ett beroende hos systemleverantören att fortsätta utvecklingen av systemet då deras investering är beroende av systemets framgång. En utveckling av den egna tekniska kompetensen är däremot nödvändig för att kunna ställa direkta krav på hur systemet ska uppdateras. Ett möjligt alternativ för framtiden är ett samgående med Univits eller någon annan leverantör av tekniska system för att på så sätt utveckla egen kompetens. Samgående med Univits skulle förenkla en sådan utveckling då Univits redan är den enskilt största aktieägaren i NGM. En sådan konstellation kan jämföras med Stockholmsbörsen, tidigare Stockholms fondbörs, och OM Technology, ursprunget till OM Gruppen, som står för utveckling av de tekniska systemen.

⁹⁸ Annonssbilaga publicerad i DI, 2001-03-13

7.2.4 Kundanpassning

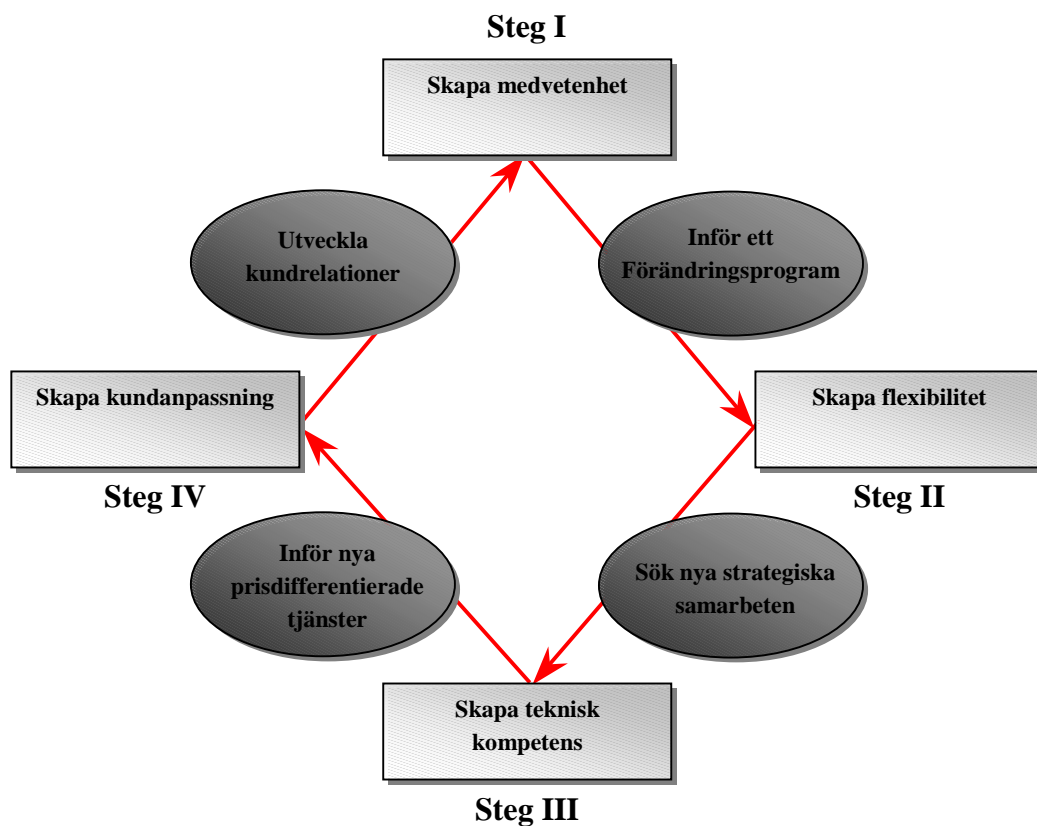
Tar man på NGM hänsyn till sina kunders krav? Som vi tidigare sagt är det svårt att definiera NGMs kunder. Då vi tidigare redogjort för fyra olika kundgrupper inser vi att denna komplexitet medför att avvägningar kommer att vara nödvändiga då samtliga krav ej kan uppfyllas. En sådan avvägning skulle kunna vara den mellan att utnyttja informationstjänsten för informationsspridning och att utnyttja den i marknadsföringssyfte. Denna möjlighet gör att marknadsplatsens neutrala position ifrågasätts. Frågan är om marknadsplatsen kan marknadsföra de bolag man har på sina listor utan att på något sätt vara kurspåverkande. Vad som däremot är mindre kontroversiellt är att marknadsföra själva listan, det vill säga NGM, gentemot företag och allmänhet. Vid våra undersökningar har vi funnit att allmänheten har liten eller obefintlig kännedom om själva bolaget NGM. Kanske skulle en ökad marknadsföring innebära en större handel.

Utveckling som en ökad marknadsföring har vi inte sett att man från NGMs sida diskuterar med bolagen. Detta är något vi tror NGM måste börja göra för att anpassa sig till de nya förhållandena. Tidigare har NGM varit det enda alternativet till O-listan. Numera finns det flera alternativ i form av Nya marknaden och Aktietorget. Att ta hänsyn till vad bolagen har att säga innebär inte att man bör gå alla krav tillmötes. Däremot bör man föra en konstruktiv diskussion med företaget på samtliga listor i utvecklingssyfte.

7.3 Handlingsplan för NGM

Då vi i föregående avsnitt visat både på områden där NGM utvecklat starka dynamiska förmågor samt områden där de saknar sådana förmågor, underlättar det för oss att utifrån detta skapa en effektiv handlingsplan. I handlingsplanen ingår inte bara en utveckling av de kompetenser som är bristfälliga utan vi kommer även att ta upp hur NGM ska hantera de förmågor som de redan i dag behärskar. Vi vill särskilt poängtera att om fokus läggs alltför mycket på enbart de brister som råder så riskerar de lätt att tappa den fördel som de har skaffat sig inom en rad områden.

Nedan beskrivs de olika steg som vi funnit vara viktiga i NGMs handlingsplan för att skapa den uppåtgående spiral som vi beskrev i avsnitt **Fel! Hittar inte referenskölla.** - Den effektiva marknadsplatsen. För att underlätta för läsaren har vi ställt upp följande schematiska bild, se Figur XXII. Med den i minnet kommer vi därefter att utgå från vårt ramverk för att belysa de viktigaste åtgärderna.



Figur XXII - Handlingsplan för NGM

7.3.1 Medvetenhet

Hur prioriterar företaget sina målgrupper och vilka är de specifika målgruppernas krav? Då företagets primära målgrupp, när det gäller noteringsverksamheten, är tillväxtföretag bör man från NGMs sida försöka att underlätta noteringsförfarandet och göra det så enkelt som möjligt för tillväxtbolag att notera sig. Detta steg inleds med en grundläggande undersökning av tillväxtbolagens inställning till en notering. Med hjälp av den erfarenhet NGM skaffat sig kan de erbjuda hjälp till bolag som önskar notera sig för att redan på ett tidigt stadium skapa förutsättningar för goda relationer. En nära relation avslöjar dessutom eventuella missförhållanden hos noterade bolag som senare kan utvecklas till en belastning för marknadsplatsen.

Är NGM medvetet om politiska beslut som kan komma att påverka företaget? En ökad omvärldsbevakning leder till beredskap inför politiska beslut som kan tänkas påverka företagets konkurrenskraft. En regelbundenhet är nödvändig då bolaget befinner sig på en så hög turbulensnivå. Bevakningen bör innefatta såväl politiska

partiers inställning som olika opinionsbildares. Den nuvarande funktionen för marknadsövervakning kan utvidgas till att även omfatta denna bevakning.

Vilka är kanalerna för att nå ut till allmänheten och hur kan företaget agera för att påverka allmänheten? Med en växande andel privathandel är det viktigt att även marknadsföra sig gentemot den enskilde konsumenten. Idag sker detta med hjälp av pressmeddelanden och reklamplats i olika annonsbilagor. Vi menar att NGM måste ta en aktivare roll då det gäller att marknadsföra sina listor och därmed synliggöra de bolag som befinner sig på dessa. Marknadsföringen handlar inte om att sälja ett visst företags aktie utan snarare om att öka allmänhetens medvetande om NGM som bolag och dess verksamhet. Därmed förknippar konsumenten de noterade bolagen med NGMs marknadsplats vilket leder till ökad kännedom och ökad handel enligt den tidigare presenterade spiralen. I sin marknadsföring bör NGM vara saklig och informativ för att bibehålla sin objektivitet.

7.3.2 Flexibilitet

Genom att skapa kontinuitet i förändringsarbetet kan NGM undvika de mentala hinder som annars hindrar företaget att uppnå flexibilitet. Förändringsbenägenheten bibehålls genom ett tydligt och väl kommunicerat handlingsprogram innehållande konkreta mål och hålltider samt incitament som uppmanar till förändring. För att ytterligare förstärka vikten av förändringsarbetet bör NGM modifiera belöningsystemen med nya karriärvägar och alternativa bonussystem som premierar framförallt nytänkande.

7.3.3 Teknisk kompetens

Genom att utveckla en marknadsplats med den senaste spetsteknologin samt att erbjuda en hög kvalitet på sina tjänster lyckas NGM att profilera sig som ny och konkurrenskraftig marknadsplats.

En vidareutveckling av de redan befintliga tekniska lösningarna är central i vår handlingsplan då dessa skapar en kvalitetsstämpel för den tekniska kompetensen som NGM besitter. NGM står inför ett vägval om de själva ska satsa på att utveckla nya tjänster även om det ekonomiska läget redan är pressat eller om de ska inleda ytterligare strategiska samarbeten. Den här frågan är viktig ur många aspekter, inte bara hur de ska skaffa den tekniska kompetensen utan även hur de väljer att hantera sin redan etablerade relation med Univits. Ett samarbete med ytterligare en partner kan leda till en effektivare organisation i och med en ökad intern konkurrens men det kan även leda till att de redan goda relationerna raseras. Därmed blir vår rekommendation att utveckla nya tjänster i nära samarbete med olika partners för att bibehålla stämpeln som en nyskapande marknadsplats.

Gemensamma utvecklingsprogram med andra aktörer innebär inte bara delade utvecklingskostnader utan leder även till en ökad sannolikhet att de tekniska systemen som utvecklas kommer att leda till en branschstandard. Detta samarbete kan även ske med andra marknadsplatser vilket skapar en möjlighet att hålla ett vakande öga på

konkurrenterna. Det omvända förhållandet gäller givetvis och viss försiktighet bör därför iakttas.

Tillgängligheten till NGMs tjänster som vi presenterat i Figur XV är en av förutsättningarna för en effektiv marknadsplats. Trenden går mot fler och fler helhetslösningar där kunderna förväntar sig nya kompletta tjänster. NGM har nu skapat sig en bra grund i handelssystemet men måste nu gå vidare och utveckla detta ytterligare till att även innefatta nya tjänster. Tillgängligheten måste vara omedelbar för att skapa en hög marknadsandel med de mest elementära tjänsterna. Därefter har NGM möjlighet att utveckla olika tjänster som är skräddarsydda för enskilda kunder.⁹⁹ Den tekniska kompetensen som man har byggt upp inom företaget eller i samarbete med Univits är oerhört värdefull i detta sammanhang.

7.3.4 Kundanpassning

Den inledande fasen, att flytta ut sin verksamhet på Internet har NGM lyckats med. Nu står man inför fas två, hur de ska göra för att behålla sina kunder som använder sig av tjänsterna på nätet. Internet har förändrat handlingsmönstret hos investerare då man ser låga kostnader och tillgången till fri information som någonting självklart. Handel har blivit en "commodity", vilket gör det än viktigare att knyta investeraren till sig än att inkassera avgifter på handeln.

Lösningen är att erbjuda fri information men att erbjuda avancerad research med tillhörande analysverktyg. Bygger NGM dessutom upp ett starkt varumärke som marknadsplats har de dessutom möjlighet att ta en högra avgift för detta än sina konkurrenter. Fram till idag har handeln dessutom till övervägande del bedrivits av dels unga människor som saknar rädsla för nya tekniska lösningar och som gillar att prova nya saker samt dels av äldre personer med stor erfarenhet av handel.¹⁰⁰ Framtidens kunder, vilka till stor del utgörs av medelinkomsttagare, kommer att handla mer sällan och kommer dessutom att ha mindre kapital vid varje investeringstillfälle. Det finns fyra steg som NGM kan tillämpa för att möta ett kommande behov från den här gruppen av investerare, aggregerad klientinformation, analysverktyg on-line, integrerade tjänster genom fler kanaler samt nya prisstrategier. Aggregerad klientinformation handlar om att erbjuda en mer komplett bild av marknaden så att kunderna kan göra mer riskanpassade beslut angående investeringar. Vad gäller Internetbaserade analysverktyg anser sig 2/3 av kunderna behöva sådana.¹⁰¹ Det sista steget, prisstrategin, innebär att prissättningen inte längre kan vara baserad på den omsättning som sker om investerare genomför få transaktioner. Då måste avgiften istället vara beroende av kapitalinsatsens storlek. NGM måste ha en möjlighet att ta ut en extra avgift av de investerare som handlar sällan. Differentieringen av prissättningen på tjänster måste planeras omsorgsfullt då kunder idag inte är villiga att betala ett enhetspris för en komplett tjänst men samtidigt är de heller inte villiga att betala för separata tjänster som till exempel mer avancerade analyser.

⁹⁹ Daugherty William, Information unleashed, 1999, sid. 93

¹⁰⁰ Klein Christopher J. et al, Beyond day trading, 2000, sid. 34

¹⁰¹ Ibid, sid. 39

7.3.5 Uthållighet

Den handlingsplan vi beskrivit i ovanstående avsnitt är beroende av att ledningen inom NGM lyckas att hålla fast vid en långsiktig plan eller inte. Vad vi sett hittills tyder på så är fallet. Ledningens intentioner med Ulf Cederin i spetsen har hela tiden varit att bygga upp ett fungerande handelssystem under tider med låg omsättning för att sedan expandera verksamheten när konjunkturen vänder.¹⁰² Den här strategin överensstämmer med de riktlinjer som bland annat Michael Nevens beskriver som ett val företag har mellan att antingen satsa på en tillväxt eller att satsa på ökad vinst.¹⁰³

För NGMs del innebär detta att man bör fortsätta den utveckling man haft det senaste året där nya och radikala strategier skapat goda förutsättningar för en konkurrenskraftig position. Om företaget lyckas bibehålla denna förändringsbenägenhet anser vi att man har goda möjligheter att utvecklas till en av de ledande marknadsplatserna i Norden.

7.4 Sammanfattning

Att marknaden och förutsättningarna för de verksamma företagen förändrats råder det inga tvivel om. Den strategi som NGM valt för att hantera dessa förändringar anser vi vara väl anpassad efter företagets förmågor. Medvetenhet finns om kunderna och vad dessa efterfrågar. Vi ser dock att en skillnad i prioritering mellan de olika listorna görs vilket kan vara farligt då dessa företag kan välja att notera sig på andra marknadsplatser istället för hos NGM. NGMs nuvarande strategi är väl anpassad efter de finansiella resurser man har tillgång till. Det strategiska samarbetet med Univits har stärkt företagets ställning på marknaden då man kan erbjuda ett mycket effektivt handelssystem av hög kvalitet. Kanske har de tekniska aspekterna fått en lite för dominerande roll i NGMs strategi. Det finns andra områden som bör lyftas fram på grund av de effekter dessa kan ha på företagets strategiska val. Till exempel kan vi nämna de politiska faktorer vi anser vara nödvändiga att ta hänsyn till som aktör på finansmarknaden. Tar inte hänsyn till kunden och andra intressenter. Vi tycker att företaget försöker ge intryck av att vara medvetna, men är de verkligen det? Det är lätt att marknadsföra sig med ord som WAP och SMS men vet man vad dessa teknologier innebär och vilka fördelar dessa kan medföra. Finns det en efterfrågan på tjänsterna eller vill man använda dessa för att få en stämpel som barriärbrytande företag? Det är inget fel i att använda tekniken endast som ett sätt att marknadsföra sig. Man bör däremot vara medveten om att kunderna då förväntar sig tekniska applikationer som verkligen fungerar. NGM bör alltså fullfölja sin strategi om att kontinuerligt ta fram nya och intressanta tekniska lösningar som kan integreras med både handelssystemet och informationstjänsten.

De organisatoriska förändringar man genomfört har bidragit till att förkorta beslutsvägarna och öka flexibiliteten inom företaget. De korta beslutsvägarna skapar god förmåga att kunna anpassa sig tillväxtbolagens krav på snabba beslut, vilket är en

¹⁰² Intervju med Ulf Cederin, VD NGM, 2001-02-01

¹⁰³ Michael Nevens, *The key to success in electronics*, 1998, sid. 141

av delstrategierna man marknadsför. Just snabbheten i noteringsprocessen är en av de starkaste konkurrensfördelarna man har gentemot andra marknadsplatser. Slutligen måste dock sägas att företagets ekonomiska situation kraftigt inverkar på företagets förmåga att agera och därmed dess flexibilitet.

8

Avslutande kommentarer

I kapitel åtta avslutar vi med att sammanfattningsvis peka på faktorer som är av särskild vikt för marknadsplatser att ta hänsyn till för att lyckas i sin strävan att bli en så attraktiv marknadsplats som möjligt. Vidare kommer vi att ge förslag på områden där detta arbete kan vidareutvecklas.

8.1 Slutsatser

I detta arbete var vår målsättning att ta fram en modell och ett ramverk som på ett korrekt och trovärdigt sätt belyser de viktigaste frågeställningar företag brottas med vid utformningen av konkurrenskraftiga strategier. Genom att applicera vår teoretiska modell på marknaden för de svenska aktiemarknadsplatserna har vi kommit fram till följande slutsatser.

Marknadsförutsättningar

För att företag över huvudtaget ska kunna hantera den komplexitet som redan nu drabbat många marknader måste man skapa en medvetenhet och vilja till förändring. De marknader som tidigare varit skyddade av politiska lagar och regler kommer i framtiden även de att förändras. En beredskap inför kommande förändring innebär ett aktivt sökande efter alternativa positioner och därmed ett proaktivt förhållningssätt.

Eftersom vi konstaterat att det råder hyperkonkurrens på den svenska finansmarknaden är det omöjligt att förutspå hur denna kommer att se ut i framtiden. Följden blir att den modell vi tagit fram efter den situation som råder idag kan komma att bli missvisande då förutsättningarna förändras. Detta gäller framförallt de externa marknadsfaktorer vi identifierat. När det gäller de interna förmågorna anser vi de vara mindre beroende av förändringar i omgivningen och därför mer varaktiga i det längre perspektivet.

Modell

En slutsats vi kan dra när det gäller vår modell är att vi på ett bra sätt har lyckats att knyta samman de två teorimodeller som Barney och D'Aveni presenterar. Genom vår modell har vi lyckats inte bara med att ta hänsyn till de brister som respektive teori uppvisar utan vi har även utvecklat dessa ytterligare. Det främsta resultatet är att vi

lyckats skapa en förståelse för de viktigaste faktorerna företag bör ta hänsyn till vid utvecklandet av nya resursbaserade strategier. Det vi saknade inom det resursbaserade synsättet såväl som inom hyperkonkurrensteorin var främst den hänsyn företag måste ta till andra aktörer. En resurs som därmed blir särskilt tydlig i vår modell företagens relationer och vikten av att vårda dessa i syfte att skapa konkurrenskraft.

Om företag väljer att använda sig av vår modell för hur effektiva strategier tas fram resulterar detta i en förhöjd beredskap gentemot de externa förändringar marknadens övriga aktörer introducerar. En förhöjd beredskap är enligt oss ett sätt att förkorta företagets reaktionstid. Detta är en nödvändighet då snabba förändringar måste mötas med ett direkt agerande. Denna handlingsberedskap är alltså ett sätt för företagen att öka sin flexibilitet. Följden blir att då företagen är medvetna har de möjlighet till en konkret resursallokering som följd av en ökad varseblivning. Detta är vad vi menar med skapandet av dynamiska förmågor.

Ramverk

En av slutsatserna från våra undersökningar är att det är kombinationen av interna förmågor och externa faktorer i vårt ramverk som skapar konkurrenskraft. För marknadsplatserna innebär det att vårt ramverk leder till en förenklad identifiering av de mest kritiska faktorerna de måste ta hänsyn till vid utformningen av nya strategier. På så sätt lyckas företagen styra de interna förmågorna så att de utnyttjar de externa marknadsfaktorerna till fullo.

Konkurrenskraften skapas då företagen utifrån de kopplingar vårt ramverk påvisar lyckas identifiera bristfälliga områdena inom vilka de har möjlighet till förbättringar. Genom att använda sig av D'Avenis sju Ess kan företaget därefter skapa en störning som utnyttjas i syfte att låsa upp sedimenterade strukturer för att själv skapa sig en starkare position på marknaden.

Slutligen vill vi påminna om vad vi inledningsvis sade angående modeller och deras förmåga att spegla verkligheten. En modell kan i sig självt aldrig ersätta det mänskliga beslutsfattandet. Den kan heller inte ensamt påvisa alla de faktorer som bör tas hänsyn till då företag utformar sin strategi. Flera modeller i kombination med människans intuitiva beslutsfattande utgör däremot ett konkurrenskraftigt recept för hur framgångsrika strategier genereras.

8.2 Förslag till fortsatt forskning

Under arbetets gång har vi identifierat ett par områden där ytterligare undersökningar hade skapat ett mer komplett helhetsintryck. Efter utvecklingen av vår modell och det efterföljande ramverket har vi använt oss av NGM för en verifiering av vårt resultat. Nästa steg i processen blir därför att verifiera modellen gentemot den övriga marknaden samt om den även står sig i en jämförelse med andra branscher.

För att verifiera de olika faktorerna som återfinns i vårt ramverk och en eventuell rangordning dem emellan hade det varit intressant att kvantifiera dessa och därmed överföra faktorerna i siffror. Syftet med detta är dels att skapa ett referenssystem för att jämföra olika faktorer med varandra men det är även ett sätt att jämföra olika företag och olika branscher mot varandra. Paralleller kan dras till benchmarking som är ett sätt att jämföra funktioner eller processer branscher emellan. Då tiden inte har räckt till för denna kvantifiering är det ett område som kan utvecklas ytterligare i en framtida studie.

Avslutningsvis hade det dessutom varit önskvärt att utveckla ett par basstrategier av den typ Porter presenterar för att ytterligare förtydliga de konsekvenser ett strategiskt medvetet val medför. Därmed uppstår även möjligheten att studera exakt vilka effekter som införandet av en medveten störning har inte bara för den enskilda marknadsplatsen utan även för hela marknaden.

Referenser

9

Källförteckning

Under kapitlet tar vi upp de källor vi använt oss av vad gäller publicerad litteratur, Internetkällor och muntliga referenser. Vi kommer även att ge tips på övrig litteratur för den intresserade.

9.1 Publicerade källor

Litteratur

Anderson Åke E. & Sylwan Peter
Framtidens arbete och liv
1998, Natur & Kultur, Stockholm

Barney Jay B. et al
Does Management Matter - On competencies and competitive advantage
1996, Lund University Press, Malmö

Barney Jay B. & Ouchi William G.
Organizational Economics
1986, Jossey Bass Publishers, California

Björk Stellan
Verktyslådan; -Analyshjälpmedel för företagsledning
1992, Svenska Dagbladets Förlag AB, Stockholm

Bruzelius Lars H. & Skärvad Per-Hugo
Integrerad organisationslära
1995, Studentlitteratur, Lund

D'Aveni Richard A.
Hyperkonkurrens: - Sju Nya Ess - strategiska principer för dynamisk marknadsmiljö
1994, Studentlitteratur, Lund

Ford David et al

Managing Business Relationships

1998, Wiley, Chichester

Grant Robert M.

Contemporary Strategy Analysis; Concepts Techniques, Analysis

1998, Blackwell Publishers Ltd, Oxford

Hovi Jon & Rasch Bjørn E.

Samhällsvetenskapliga analysprinciper

1998, Studentlitteratur, Lund

Knutsson Roland

Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets

1998, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet

Lundahl Ulf & Skärvad Per-Hugo

Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer

1999, Studentlitteratur, Lund

Nilsson Carl-Henric, Paulsson Ulf och Tryggestad K

Flödesekonomi – Supply Chain Management

2000, Studentlitteratur, Lund

Nilsson Carl-Henric

Methodological Reflections - Extended versions

1994, Studentlitteratur, Lund

Norén Lars

Tolkande företagsekonomisk forskning - En metodbok

1995, Studentlitteratur, Lund

Paulsson Ulf

Uppsatser och rapporter - med eller utan uppdragsgivare

1999, Studentlitteratur, Lund

Porter Michael E.

Competitive Strategy: - techniques for analyzing industries and competitors

1998, Free Press, New York

Porter Michael E.

Competitive Advantage: - creating and sustaining superior performance

1998, Free Press, New York

Sutherland Ewan & Morieux Yves

Business Strategy and Information Technology

1991, Routledge, London

Wigblad Rune

Karta över vetenskapliga samband:

- orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungeln

1997, Studentlitteratur, Lund

Whittington Richard

What is Strategy - and does it matter?

1993, Thomson Business Press, London

Wärnerud Bo & Langlet Pieter

Att fråga – Om frågekonstruktion vid intervju och enkätundersökningar

1985, Statistiska Centralbyrån, Örebro

Artiklar

Baghai Pooneh & Cobert Beth F.

The virtual reality of mortgages

2000, McKinsey Quarterly no. 3, pp. 61-69

Barnett Nick et al

M-Commerce: An operator's manual

2000, McKinsey Quarterly no. 3, pp. 163-173

Barney Jay B.

Bringing managers back in: - A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantage form firms

1994, Crafoord Memorial Lectures no. 6, pp. 3-36

Berryman Kenneth et al

E-commerce, three emerging strategies

1998, McKinsey Quarterly no. 1, pp. 129-136

Bryan Lowell L. & Fraser Jane N.

Getting to global

1999, McKinsey Quarterly no. 4, pp. 68-81

Collis David J. & Montgomery Cynthia A.

Competing on resources: - Strategy in the 1990s

1995, Harvard Business Review, Jul-Aug, pp. 118-128

D'Aveni Richard A

Coping with Hypercompetition: - Utilizing the new 7S's framework

1995, Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 3, pp. 45-60

Davies Andrew & Brady Tim
*Organisational capabilities and learning in complex product systems:
- towards repeatable solutions*
2000, Elsevier, Research policy no. 29, pp.931-953

Daugherty William et al
Information unleashed: - The coming of wireless data
1999, McKinsey Quarterly no. 2, pp. 88-99

Hitt Michael A, Keats Barbara W. and DeMarie Samuel. M.
*Navigating in the new competitive landscape
- Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*
1998, Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 4, pp. 22-42

Klein Christopher J. et al
Beyond day trading
2000, McKinsey Quarterly No. 3, pp. 34-41

Kotter John P.
Leading Change: Why transformation efforts fail
1995, Harvard Business Review March-April, pp. 59-67

Maude David et al
Banking in the device
2000, McKinsey Quarterly no. 3, pp. 87-97

Nevens Michael T et al
The key to success in electronics: Shifting the balance between profit and growth
1998, McKinsey Quarterly no. 2, pp. 140-147

Porter Michael E.
What is Strategy
1996, Harvard Business Review, Nov-Dec, pp. 61-78

Porter Michael E.
Towards a dynamic theory of strategy
1991, Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 95-117

Teece D. J, Pisano G. & Shuen A.
Dynamic Capabilities and Strategic Management
1997, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533

OM Gruppens faktabok 1999
NGMS årsredovisning 2000
Sydsvenskan
Dagens Industri

9.2 Muntliga källor

Aktietorget

Sten Wachtmeister Handelschef

Aragon

Lars Solin Corpchef
Johan Zethrin Mäklare

Fischer Partners Fondkommission

Olof Hedengren VD

Glycorex Transplantation AB

Kurt Nilsson VD

Matteus Bank

Göran Fredriksson Corpchef

NGM

Ulf Cederin VD
Torbjörn Nordlöf Noteringsansvarig
Jonas Kullgren Marknadsansvarig
Roger Peleback IT-chef

Nordiska Fondkommission AB

Rolf Grönstedt Corpchef

Obducat AB

Thomas Pileby VD
Anna Belfrage Ekonomichef

PROBI AB

Monica Wallter VD

SBT

Micael Brattefelt VD

9.3 Elektroniska källor

Då många av sidorna är programmerade i ASP finns inte en direkt hänvisning till den exakta sidan. I stället har vi angivit huvudsidan samt en beskrivande rubrik för var informationen kan vara lagrad.

Marknadsplatser

Stockholmsbörsen
NGM

www.stockholmsborsen.se
www.ngm.se

Aktietorget	www.aktietorget.se
Nya Marknaden	www.stockholmsborsen.se
NOREX	www.norex.com
NYSE	www.nyse.com
NASDAQ	www.nasdaq.com
NASDAQ Europé	www.easdaq.com
London Stock Exchange	www.londonstockexchange.com

Värdepappersinstitut

Aragon Fondkommission AB	www.aragon.se
Fischer Partners Fondkommission AB	www.fip.se
Matteus Fondkommission AB	www.matteus.se
Hagströmer & Qviberg	www.hagqvi.com
Alfred Berg Fondkommission AB	www.alfredberg.se
D. Carnegie AB	www.carnegie.se
Erik Penser Fondkommission AB	www.penser.se
E. Öhman J:or Fondkommission AB	www.ohman.se

Systemleverantörer

OM Technology	www.omgroup.com
Univits International AB	www.Univits.se
Orc Software AB	www.rat.se/default2.htm

Noterade bolag

SBT	www.sbt.nu
Obducat AB	www.obducat.se
Glycorex Transplantation AB	www.glycorex.se
Probi AB	www.probi.se

Nätmäklare

Avanza	www.avanza.se
E*Trade Sverige	www.etrade.se
HQ.SE Fondkommission AB	www.hq.se
NordNet AB	www.nordnet.ohman.se
TeleTrade Solutions AB	www.teletrade.se
Jiway	www.jiway.com

Övriga

Aktiespararna	www.aktiespararna.se
VPC	www.vpc.se
Riksbanken	www.riksbank.se
Finansinspektionen	www.fi.se
Dagens Industri	www.di.se
Veckans Affärer	www.va.se
Finanstidningen	www.finanstidningen.se

9.4 Figurförteckning

Figur I - Uppsatsens disposition	7
Figur II - Innehåll i framgångsrika strategier	32
Figur III - Utvecklingen av de olika inriktningarna inom strategiforskningen	34
Figur IV – Ansoffs fem turbulensnivåer.....	36
Figur V - De fem marknadskrafterna enligt Porter	39
Figur VI - Porters tre basstrategier	45
Figur VII - VRIO-modellen för utvärdering av resursernas och förmågornas implikation på företagets konkurrenskraft.....	51
Figur VIII - Tre kategorier av kapabiliteter	54
Figur IX - Olika nivåer av konkurrens inom en industri.....	57
Figur X - D’Avenis sju nya Ess för införandet av marknadsstörningar	60
Figur XI - Förändring och förnyelse.....	63
Figur XII - De fem marknadskrafterna enligt Porter	96
Figur XIII - Intressentgrupper som påverkar marknadsförutsättningarna	97
Figur XIV - Beroenden mellan bolag, fondkommissionärer och marknadsplatser	99
Figur XV - Tillväxtspiral för en växande marknadsposition.....	101
Figur XVI - Möjliga intressekonflikter.....	104
Figur XVII - Ett urval av NGMs huvudintressenter	105
Figur XVIII - Ägarförhållanden i NGM.....	110
Figur XIX - Ansoffs fem turbulensnivåer.....	121
Figur XX - Schematisk bild av vår modell	125
Figur XXI - Ett ramverk för att kombinera interna förmågor med externa marknadsfaktorer	128
Figur XXII - Handlingsplan för NGM.....	153

9.5 Tabellförteckning

Tabell 1 - Ansoffs fem turbulensnivåer.....	37
Tabell 2 - Risker med Porters tre basstrategier.....	47
Tabell 3 - Resurser som finns i ett företag.....	49

Bilagor



Del A

I den här delen är syftet att ta reda på vilka faktorer som styr eran rekommendation av lista då företag ska notera sig. Vi har även lagt in lite allmänna frågor om de olika marknadsplatserna.

1. Vilken inverkan har en listas storlek då ni rekommenderar denna till ett företag som vill notera sig?
2. Vilken inverkan har en listas omsättning då ni rekommenderar denna till ett företag som vill notera sig?
3. Vilka andra faktorer påverkar era rekommendationer av en viss lista med hänsyn till karaktären på företag?
4. Vilken inverkan har noteringskraven vid rekommendationen inför valet av lista?
5. Ser ni låga noteringskrav som positivt eller negativt?
6. Vilken inverkan har en marknadsplats historia/rykte för rekommendationen av noteringsplats?
7. Hur uppfattar ni OM?
8. Hur uppfattar ni NGM?
9. Hur uppfattar ni Nya marknaden?
10. Hur uppfattar ni Aktietorget?
11. Vilka markanta skillnader ser du finns dessa emellan?
12. Finns det en uppdelning av investerare på de olika listorna, vilken är i så fall anledningen till detta, (fonder, riskkapitalister och privatpersoner)?
13. Hur stor påverkan har ni i företagets val av noteringslista?

Del B

Del B är mer djupgående och ska försöka få svar på frågor kring hur era relationer aktörerna på marknaden ser ut

1. Beskriv ert förhållande till OM.
2. Beskriv ert förhållande till NGM.
3. Beskriv ert förhållande till Aktietorget.
4. Beskriv ert förhållande till Nya marknaden.
5. Beskriv ert förhållande till företagen.
6. Finns det skillnader i era relationer till de olika marknadsplatserna och vad beror detta i så fall på?
7. Känner ni att ni får gehör för era synpunkter vid utvecklandet av de tekniska systemen, sker det i nära samarbete vid behov eller kommer det tekniska lösningar mer kontinuerligt?
8. Hur beskriver ni era relationer till de företag som anlitat er som mm?
9. Har ni rekommenderat företag att byta lista och vilken är i så fall anledningen till detta?
10. Vilka avgifter har ni som marketmaker?
11. Hur sker fördelningen mellan er och marknadsplatserna av avgifterna?
12. Känner ni att ni har förtroende för de tekniska handelssystemen?
13. Känner ni att de olika marknadsplatserna besitter rätt kompetens?
14. Känner ni att ni får den service som krävs från de olika marknadsplatserna?

Del A

I den här delen är syftet att ta fram bakgrunden till och syftet med er notering var samt att få reda på vilken kunskap ni hade innan en börsnotering. Vi är även intresserade av vilka faktorer som styrde er i valet av noteringsplats.

1. Vilket var syftet med en börsnotering, (finansiering, medieexponering etc)?
2. Fanns det andra alternativ som ni övervägde?
3. Vilken inverkan hade listans storlek vid företagens val av lista för notering?
4. Vilken inverkan hade omsättningen på de olika listorna för valet vid en notering?
5. Vilka andra faktorer påverkade er i valet av lista vid en notering?
6. Vilken inverkan hade noteringskraven för valet av lista?
7. Ser ni låga noteringskrav som positivt eller negativt?
8. Vilken inverkan har en marknadsplats historia/rykte för valet av noteringsplats?
9. Hur stor del hade marketmakern i ert beslut av noteringslista?
10. Hur uppfattar ni OM?
11. Hur uppfattar ni NGM?
12. Hur uppfattar ni Nya marknaden?
13. Hur uppfattar ni Aktietorget?
14. Vilka markanta skillnader ser du dessa emellan?
15. Vad var eran tidigare kunskap om noteringsalternativ?

16. Hur mycket kände ni till om de olika marknadsplatserna innan ni träffade en marketmaker?
17. Hur har noteringsprocessen påverkat valet av lista, har tidsaspekten varit avgörande?

Del B

I den här delen är syftet att få fram om ni har fått en förändrad syn på de olika noteringsplatserna samt om ni värdesätter andra kriterier idag jämfört med noteringstillfället...

1. Vilka faktorer skulle kunna få er att byta lista?
2. Vid en nymotering väger man kanske in andra faktorer vid valet av en lista än när man redan befinner sig på den. Vilka är de dessa faktorer?
3. Hur har eran syn på listan förändrats efter noteringen och vad är orsaken till detta?