

Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan
Lunds Universitet

Kandidatuppsats
Januari 2002

Strategiska Alliansers potential för Djuice



Handledare:
Christer Kedström

Författare:
Catrine Larsson
Louise Torehall
Johanna Wikland
Jonas Elofs
Richard Feigin

- S A M M A N F A T T N I N G -

Titel:	Strategiska alliansers potential för Djuice
Författare:	Catrine Larsson, Louise Torehall, Johanna Wikland, Jonas Elofs och Richard Feigin
Handledare:	Christer Kedström
Nivå:	Kandidatuppsats
Nyckelord:	Strategiska allianser, Djuice, mobil telefoni, varumärke
Problemformulering:	Vilka möjligheter ligger i de allianser som Djuice redan ingått? Vilka möjligheter ligger i bildandet av ytterligare? Vilka skall de i så fall vara?
Syfte:	Syftet med föreliggande uppsats är att skapa förståelse kring strategiska alliansers potential för fallföretaget Djuice och att presentera en mall för identifiering av lämpliga framtida allianser samt utvärdering av redan befintliga.
Metod:	Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie. Teori har samlats in från ett flertal källor och sammanställts i en modell. Utvärdering av Djuice situation har skett med hjälp av intervjuer, rapporter, artiklar, hemsidor, pressreleaser etc. Utifrån teorimodellen och utvärderingen, har den mall utvecklats som uppfyller syftet.
Slutsatser:	För att Djuice skall kunna konkurrera på den hårt utsatta marknaden för mobil telefoni är det nödvändigt att de finner sätt att stärka sina kritiska resurser. Vi har kommit fram till att strategiska allianser kan vara ett alternativ för Djuice i detta avseende.

- INNEHÅLLSFÖRTECKNING -

1 - INLEDNING -	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMFORMULERING.....	6
1.3 SYFTE.....	7
2 - METOD -	8
2.1 VAL AV BRANSCH OCH FÖRETAG.....	8
2.2 VAL AV METOD	8
2.3 VAL AV ANGREPPSSÄTT.....	9
2.4 VAL OCH BEARBETNING AV TEORI.....	10
2.5 INSAMLING OCH BEARBETNING AV DATA	11
2.5.1 <i>Primärdata</i>	11
2.5.2 <i>Sekundärdata</i>	12
2.6 KÄLLKRITIK	12
3 - STRATEGISKA ALLIANSER -	14
3.1 DEFINITION AV STRATEGISKA ALLIANSER	14
3.2 SYFTEN MED STRATEGISKA ALLIANSER	15
3.2.1 <i>Marknadssyften</i>	16
3.2.2 <i>Produktionssyften</i>	16
3.2.3 <i>Utvecklingssyften</i>	17
3.3 TYPER AV STRATEGISKA ALLIANSER	18
3.4 KLASSIFICERING AV STRATEGISKA ALLIANSER	19
3.4.1 <i>Värdekedjeperspektiv</i>	19
3.4.2 <i>Dynamiskt perspektiv</i>	20
3.4.3 <i>Resursbaserat perspektiv</i>	21
3.4.4 <i>Lärande perspektiv</i>	23
3.5 SKAPANDE AV STRATEGISKA ALLIANSER UTIFRÅN ETT RESURSBASERAT SYNSÄTT	24
3.5.1 <i>Värdering av resurser</i>	25
3.6 FRAMGÅNGSFAKTORER OCH SAMARBETSPARTNERS.....	27
3.7 VARFÖR KAN STRATEGISKA ALLIANSER MISSLYCKAS?.....	30
3.8 SAMMANFATTNING	31
4 - BRANSCHEN FÖR MOBIL TELEFONI -	32
4.1 BAKGRUND	32
4.2 BRANSCHTILLVÄXT.....	33
4.3 BRANSCHSTRUKTUR.....	34
4.3.1 <i>Telelagen 23 §</i>	35
4.4 BRANSCHENS AKTÖRER.....	36
4.4.1 <i>Nätverksoperatörer</i>	36
4.4.2 <i>Virtuella operatörer</i>	36
5 - DJUICE -	39

5.1	BAKGRUND	39
5.2	STRATEGI OCH FRAMTIDSMÅL	40
5.3	MARKNADSFÖRING	40
5.4	DJUICE SAMARBETSPARTNERS	41
5.4.1	<i>Dangaard</i>	42
5.4.2	<i>Europolitan Vodafone</i>	42
5.4.3	<i>Gester</i>	43
5.4.4	<i>Levi's</i>	43
5.4.5	<i>Storåkers</i>	44
5.4.6	<i>Strålfors</i>	44
5.4.7	<i>Återförsäljningställen</i>	45
5.4.8	<i>Interna samarbetspartners</i>	45
6	- A N A L Y S -	46
6.1	SAMMANFATTNING AV DJUICES SITUATION	46
6.1.1	<i>Branschanalys</i>	46
6.1.2	<i>Analys av strategi och framtidsmål</i>	47
6.1.3	<i>Kritiska resurser</i>	48
6.1.3.1	Varumärket Djuice	48
6.1.3.2	Djuices rykte	48
6.1.3.3	Djuices kunskap om målgruppen	49
6.2	STRATEGISKA ALLIANSERS POTENTIAL FÖR DJUICE	49
6.2.1	<i>Varför skapa en strategisk allians?</i>	49
6.2.2	<i>Vilken typ?</i>	50
6.2.3	<i>Vilken klassificering?</i>	50
6.2.4	<i>Vilken partner?</i>	51
6.2.5	<i>Sammanfattande mall</i>	52
6.3	BEFINTLIGA STRATEGISKA ALLIANSER	55
6.3.1	<i>Djuices strategiska allians med Europolitan Vodafone</i>	55
6.3.1.1	Varför är det en strategisk allians?	55
6.3.1.2	Vilket syfte?	55
6.3.1.2.1	Djuices syfte	56
6.3.1.2.2	Europolitan Vodafones syfte	56
6.3.1.3	Vilken typ?	57
6.3.1.4	Vilken klassificering?.....	57
6.3.1.5	Vilken partner?	57
6.3.1.6	Potential.....	58
6.3.2	<i>Djuices strategiska allians med Levi's</i>	59
6.3.2.1	Varför är det en strategisk allians?	59
6.3.2.2	Vilket syfte?	59
6.3.2.2.1	Djuice syfte	59
6.3.2.2.2	Levi's syfte	59
6.3.2.3	Vilken typ?	60
6.3.2.4	Vilken klassificering?.....	60
6.3.2.5	Vilken partner?	60
6.3.2.6	Potential.....	61
7	- SLUTSATS -	62
8	- KÄLLFÖRTECKNING -	64

- FIGURFÖRTECKNING -

Figur 1. Av oss skapad matris, baserad på Gustafsson och Bengtsson, Holmqvist & Larssons dimensioner av strategiska allianser.	15
Figur 2. Typer av strategiska allianser enligt Gustafsson.....	18
Figur 5. Yoshino och Rangans dynamiska perspektiv på strategiska allianser.	20
Figur 3. Lorange och Roos matris över det resursbaserade perspektivet.	22
Figur 4. Koza och Lewins modell för det lärande perspektivet.....	23
Figur 6. Sammanvävande bild av vår valda teoriram.	31
Figur 7. Marknadsuppdelningen vid slutet av år 2000 mellan NMT- och GSM-systemen.	33
Figur 8. Utdrag ur: Telelag (1993:597) efter ändring SFS 2001:166.....	35
Figur 9. Djuice 3-Legs Marketing Strategy.....	41

1

- INLEDNING -

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till vår valda problemformulering, utifrån en kort presentation av fallföretaget och dess bransch samt ämnet strategiska allianser. Vidare diskuteras syftet med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Den första kommersiella mobiltelefonen introducerades i Sverige på 1950-talet. Den svenska marknaden för mobil telefoni har, från att i inledningsskedet varit begränsad, växt explosionsartat. Tillväxtfasen har varit så stark att Sverige nu tillhör en av de marknader i världen där mobiltätheten är som högst. Under det första halvåret av 2001 fanns det 6,69 miljoner registrerade svenska mobilanvändare. Vad beträffar hela världsmarknaden förväntas det år 2002-2003 finnas ca 1 miljard användare.

Vad den mobila kommunikationen betytt för dagen samhälle är svårt att överblicka. Utvecklingen av mobil telefoni har lett till en revolution på kommunikationsområdet, som har inneburit en förändring av privatliv såväl som arbetsliv för miljontals människor. Villkoren har drastiskt förändrats så att det idag går att kommunicera på tidpunkter och platser som förr inte var möjliga.

Tillhandahållande av de nät, som den mobila kommunikationen baserar sig på, går via en så kallad operatör. Marknaden för denna tjänst har under sin framväxt i Sverige varit starkt kontrollerad av regler och licenser som har utfärdats av Post- och telestyrelsen. Denna styrelse utfärdade hösten 1991 ett antal licenser för utnyttjande av radiofrekvenser. Dessa var avsedda för GSM, det system som idag dominerar den svenska marknaden. Av de utgivna licenserna utnyttjades tre stycken av företagen Telia, Europolitan Vodafone samt Tele2. Den bransch som utgjordes av dessa aktörer var, som en följd av betydande etableringshinder, utsatt för konkurrens av begränsad karaktär. Dessa hinder för etablering kunde i sin tur härledas ur två primära källor, vilka än idag kvarstår. En källa är den begränsade tillgången till radiofrekvenser, vilket får till följd att endast ett litet antal aktörer på marknaden kan ges tillstånd för mobiltelefoni. Den andra källan är att anläggning av mobilnät är förenat med mycket höga kostnader. Den svenska marknaden kännetecknas således av en oligopolliknande struktur.

I syfte att främja konkurrensen och öka valfriheten för konsumenten förändrades den svenska Telelagen den 1 maj 2000. Förändringen innebär att innehavare av telenät har, på begäran, skyldighet att upplåta nätkapacitet för tillhandahållande av mobila teletjänster inom ett allmänt tillgängligt telenät. Som en följd av denna lagförändring har ett antal nya operatörer etablerat sig på marknaden. Denna består således numera av två grupper av aktörer. Dessa benämns nätverksoperatörer och virtuella operatörer. Nätverksoperatörer distribuerar sin trafik genom de nät som de själva äger. Virtuella operatörer använder sig i sin tur av nätkapacitet som de hyr från nätverksoperatörerna.

Den 4 januari 2001 introducerade företaget Zalto sitt varumärke Djuice på den svenska marknaden. Djuice är det namn som företaget oftast går under. I och med introduktionen blev företaget en av nio virtuella operatörer i Sverige. Det som skiljer Djuice från övriga i gruppen är deras speciella strategi. Denna karaktäriseras främst av inriktningen på den specifika målgruppen ungdomar mellan 15-30 år via visionen: *"We will be the young people's partner in the mobile society."* De kommande fyra åren skall tjäna som en inkörsperiod för varumärket Djuice. Företaget räknar med att gå med vinst först år 2005 och målet är att vid denna tidpunkt vara en av tre ledande virtuella operatörerna inom ungdomssegmentet. Djuices varumärke skall då också vara vida känt och tydligt kommunicera med sin valda målgrupp.

1.2 Problemformulering

Djuice, precis som resten av de nyetablerade virtuella operatörerna besitter än så länge en marknadsandel av ringa storlek. Gruppens totala marknadsandel uppgår efter första halvåret 2001 till 0,9 %. Som ett nyetablerat, mindre företag, på en marknad präglad av konkurrens har Djuice en stor utmaning framför sig. Utmaningen ligger i hur väl de skall lyckas bygga upp de konkurrensfördelar som krävs för att uppfylla de aggressiva mål företaget har för framtiden.

Upprättandet av strategiska allianser är ett idag alltmer viktigt och vanligt sätt för ett företags strategiska ledning att nå konkurrensfördelar. Samarbete mellan företag framstår som ett mer attraktivt alternativ än att verka som ensam aktör. Detta på grund av de förhållanden som råder i dagens samhälle med stora kostnader och risker, pressande tidsscheman och samtida löften om lättvunna marknader och teknologier. Strategiska allianser förekommer särskilt ofta inom teknologiintensiva branscher som telekom och datakom, där de tidigare haft liten eller ingen betydelse. Genom kompletterande strategiska allianser med olika partners stärks företagets generella konkurrensförmåga. Det finns undersökningar som indikerar att företag som Djuice, det vill säga nyetablerade, mindre företag, har särskilt mycket att vinna på att ingå allianser av detta slag. Detta gäller särskilt när allianspartnern är ett äldre och större företag.

Djuice har idag redan ingått ett antal strategiska allianser. Vilka möjligheter ligger i dessa? Vilka möjligheter ligger i bildandet av ytterligare? Vilka skall de i så fall vara?

Det finns vissa krav på en problemformulering. Den skall vara *spännande, fruktbar* och *enkel*.¹ Vi anser att den valda problemformuleringen i stort uppfyller dessa krav. Med *spännande* menas att ny kunskap bör vara både möjlig och önskvärd, att författaren inte bör göra något som redan har gjorts av någon annan. Därför fann vi det särskilt intressant att studera den aktuella branschen med dess nyligen förändrade villkor och knyta detta samman med ämnet strategiska allianser, som fått ökad betydelse på senare år. *Fruktbarheten* understryker den ämnesmässiga utvecklingen. Det är vår förhoppning att vi utifrån existerande teorier skall utveckla ny kunskap på området. Med *enkel* menas att problemformuleringen skall vara lätt att förstå. Därför är det inte möjligt att lösa alla de problem som finns inom ett visst ämnesområde och med detta i åtanke har vi valt att göra de avgränsningar problemformuleringen innebär.

1.3 Syfte

Syftet med föreliggande uppsats är att skapa förståelse kring strategiska alliansers potential för fallföretaget Djuce och att presentera en mall för identifiering av lämpliga framtida allianser samt utvärdering av redan befintliga.

¹ Holme & Solvang, 1997

2

- M E T O D -

I detta kapitel behandlas och motiveras valet av tillvägagångssätt vid uppsatsens tillkomst. Tillvägagångssättet inkluderar val av bransch och fallföretag, val av metod och metodiskt angreppssätt, val av teori, insamling och bearbetning av material samt källkritik.

2.1 Val av bransch och företag

Den speciella situation som råder i branschen för mobil telefoni är skälet till att vi funnit den särskilt intressant att fördjupa oss i. Som nämnts börjar branschstrukturen förändras och ett antal nya aktörer har tagit sig in på marknaden. En av dessa aktörer är Djuice. Att valet föll på detta företag beror på att det etablerades i början av 2001 och således är en alldeles färsk aktör med en hittills mycket begränsad marknadsandel. De tjänar därför speciellt bra vår valda problemformulering.

2.2 Val av metod

För att uppfylla syftet med denna uppsats har valet av metod fallit på *den kvalitativa fallstudien*, med objektet Djuice i fokus. En fallstudie är ett sätt att i flera olika avseenden undersöka ett fåtal objekt. Den anses bland annat vara lämplig för att exemplifiera och illustrera teorier, samt tjäna såsom hjälpmedel för utveckling av teorier.² Vi valde metoden eftersom vi anser att den tjänar uppsatsens valda syfte, att presentera en mall för att identifiera lämpliga framtida allianser samt utvärdera redan befintliga.

En alternativ metod till den kvalitativa metoden är den *kvantitativa*. Denna metod används vid undersökning av kvantifierbara och mätbara variabler.³ Vi anser att denna metod är olämplig med hänsyn till det valda syftet samt svårigheten att kodifiera den information som vi samlat in.

Den kvalitativa fallstudien kan dock kritiserats som metod. Undersökarens sensibilitet, integritet och kompetens kan tänkas begränsa metoden, eftersom denne är det främsta instrumentet för insamling av data och genomförande av analysen. Etiska problem kan

² Wiederheim-Paul & Eriksson, 1997

³ Eneroth, 1987

uppkomma eftersom undersökaren har möjlighet att välja bland den data som finns tillgänglig för att studien skall ge ett önskat resultat.⁴ Eftersom vi i ett inledningsskede inte satte upp ett önskvärt utfall för fallstudien, anser vi att risken minimerats för att etiska problem skulle uppkomma under arbetets gång. Vi har också varit medvetna om att den intervjuform som metoden krävde kan vara riskfylld. Nedan redovisar vi de sätt på vilka vi ifrågasatte det material vi samlat in genom intervjuer.

2.3 Val av angreppssätt

Det finns två olika metodiska angreppssätt, det *deduktiva* och det *induktiva*. Den induktiva metoden kan sägas vara upptäckstens väg, det vill säga skapandet av teori utifrån empiri. Den deduktiva metoden utgår istället ifrån en förutfattad teori, vilken en studie avser bevisa. Med andra ord bevisas teori genom empiri.⁵ Denna uppsats utförs utifrån ett deduktivt angreppssätt, eftersom vi utgår ifrån en teoribas.

2.4 Val av perspektiv

Vid utredningar är ordet perspektiv ofta liktydigt med betydelsen av orden synsätt eller utgångspunkt. Perspektivets roll i en rapport är att avgränsa, fokusera och skapa medvetenhet och stöd kring studien.⁶ Denna uppsats är skriven utifrån ett flertal olika perspektiv.

Ett av perspektiven baserar sig på insamlade teorier och modeller. Även övrigt insamlat material utgår ifrån olika individers syn på ämnet. Ytterligare perspektiv har sin utgångspunkt i de synsätt som intervjuobjekten har. Dessutom anser vi att de kunskaper och erfarenheter som vi författare besitter har gjort att uppsatsen till viss del skrivits utifrån detta. Dessa delar bildar ett sammantaget perspektiv.

Det sammantagna perspektivet tjänar framför allt såsom en avgränsande faktor för uppsatsen. Ett resonemang kan sägas bli bättre ur ju fler perspektiv det ses utifrån, men detta kan samtidigt göra att en situation framstår som så komplex att poängen med beskrivningen går förlorad. Vi anser att vårt perspektiv är en avvägning mellan vad som är rimligt och vad som tjänar som lämpliga ramar för avgränsning. Med andra ord har vår strävan under arbetets gång varit att undersöka studieobjektet från så många perspektiv som möjligt utan att göra beskrivningen alltför komplex.

⁴ Holme & Solvang, 1997

⁵ Ibid

⁶ Ibid

2.4 Val och bearbetning av teori

En teori skall utgöra en sammanhängande helhet, med vilken det är möjligt att förklara en så stor mängd av existerande data och information som möjligt.⁷ Med detta i åtanke har vi valt ut ett antal teorier som skall tjäna som verktyg för att uppfylla uppsatsens syfte.

De teorier som ligger till grund för denna uppsats har hämtats från tillgängligt material i ämnena strategiska allianser och värdering av resurser. Valet utgick ifrån vad vi ansett relevant med avseende på uppsatsens syfte. Vi har med teorierna som grund sammanställt en modell som vi använt oss av i uppsatsens analys. Modellen belyser olika aspekter av ämnet och är uppbyggd av fyra delar.

I en del har vi valt att ta med teori som behandlar resursutvärdering i ett företag. Tre anledningar ligger till grund för uppsatsens utgångspunkt i ett resursbaserat synsätt. Först och främst överensstämmer detta med vår teoretiska definition av strategiska allianser. Den är nämligen att strategiska allianser fungerar som ett slags samarbetsarrangemang mellan företag, där de utbyter *resurser och kompetenser*, för att uppnå gemensamt uppsatta mål som företagen inte ensamma kan uppnå. Synsättet är även valt med tanke på den bransch som vårt fallföretag verkar i, vilken tenderar att förändras allt snabbare. När så är fallet finns det mening med att beakta företaget utifrån dess interna förmåga att genom resurser och kompetenser skapa konkurrensfördelar. Synsättet utgår från att alla företag är heterogena sinsemellan, men att de är unika på grund av olika resurser, kompetenser, kultur och historia. Därför har de skilda möjligheter att påverka sin omvärld och position.⁸ Dessutom är den artikel av Stuart⁹ som är en viktig del av vår teorimodell skriven utifrån detta synsätt.

Ytterligare en del beaktar flertalet olika definitioner av strategiska allianser. Vi har valt att använda oss av den definition som nämnts ovan. Den har tillkommit ur Bengtsson, Holmqvist och Larsson¹⁰ samt Gustafssons¹¹ resonemang, men vi behandlar även andra författares synpunkter på denna definition. Det finns olika åsikter om vilka syften som finns med att ingå en strategisk allians. Även i detta fall är det Bengtsson, Holmqvist och Larsson samt Gustafssons synvinkel vi valt att utgå ifrån. Eftersom deras teorier är snarlika har vi vävt samman dessa till en egen modell. Gustafssons snäva bild av vilka former strategiska allianser kan ta har även fått stå modell för vilka samarbetsformer som stämmer in på definitionen. Baserat på ett urval av teorier, som vi funnit intressanta och användbara, finns även i teoriavsnittet en diskussion kring val av allianspartner, samt faktorer som avgör huruvida alliansen blir framgångsrik.

⁷ Patel & Davidsson, 1994

⁸ Bruzelius & Skärvad, 1995

⁹ Stuart, 2000

¹⁰ Bengtsson, Holmqvist och Larsson, 1998

¹¹ Gustafsson, 1988

En annan del av teorimodellen tar upp alternativa sätt att klassificera strategiska allianser. Detta kan ske genom att undersöka alliansernas karaktäristiska drag. Vi har valt att spegla detta utifrån fyra av oss valda perspektiv; värdekedjeperspektivet, det lärande perspektivet, det resursbaserat perspektiv och det dynamiska perspektivet.

Den sista delen tar hänsyn till att vårt fallföretag är ett litet och nyetablerat företag och belyser ett sådant företags förtjänster i att skapa strategiska allianser med en partner som är ett stort, väletablerat företag. Denna del utgår ifrån ett resursbaserat synsätt med avstamp i artikeln ”*Interorganizational alliances and the performance of firms*” av Stuart.¹²

Vad har vi då för belägg för äktheten hos de teorier vi refererar till? Detta ifrågasättande består av två delar, dels om vi litar på de forskare vars arbete vi refererar till, dels hur det är möjligt att avgöra om de resultat de kommit fram till i egentlig mening är sanna. Vad beträffar de forskare vi refererar till har det varit vår strävan att välja forskare vars arbete publicerats i vad som anses vara seriösa skrifter i ämnet. Deras namn förekommer flitigt i dessa sammanhang. Vetenskap och forskning påverkar allas liv i någon utsträckning. Är det möjligt att dra slutsatsen att det som anses såsom vetenskapligt bevisat också är sant i egenskap av att det är just vetenskapligt? Det är vår tro att detta är en allmänt utbredd åsikt i vårt samhälle. Samtidigt borde forskningsarbetet och det vetenskapliga förhållningssättet vara okänt för många av dem som vågar sig på att dra sådana slutsatser. I förlängningen blir detta dock en fråga om på vilka grunder man kan hävda att någonting är sant. Detta är en diskussion som har föregått vårt val av teorier, vilket har lett till att vi ifrågasatt de teorier som vi mött i ämnet.

2.5 Insamling och bearbetning av data

För att bedöma Dj Juice situation på marknaden har vi samlat in data om såväl Dj Juice som branschen i allmänhet. Vi har valt data som vi ansett relevant för att ge en täckande bild. Med vår slutliga bedömning av Dj Juice situation har vi via teorimodellen kunnat skapa den mall som uppfyller syftet.

2.5.1 Primärdata

Insamling av primärdata har skett genom intervjuer med ett antal personer:

- Dj Juice area manager, Per Widerström. Intervju har skett genom personliga möten på företagskontoret i Stockholm samt per telefon och e-mail.
- Europolitan Vodafones project & process manager, Maria Ahlfors. Intervju har skett per telefon och e-mail.

¹² Stuart, 2000

- Kaj Wareman, före detta vd för Probi, sakkunnig om den effekt små, nyetablerade företag kan åtnjuta genom att samarbeta med stora, väletablerade företag. Intervju har skett per telefon.

2.5.2 Sekundärdata

Den sekundärdata som samlats in behandlar branschen för mobil telefoni i allmänhet och Dj Juice i synnerhet. Material om branschen har vi framförallt fått ifrån de rapporter som utfärdas av Post- och telestyrelsen, Konkurrensverket och Konsumentverket. Till den del av uppsatsen som beskriver fallföretaget hämtades i första hand material ifrån diverse tidningsartiklar, pressreleaser och hemsidor.

2.6 Källkritik

I granskningen av vår primär- och sekundärdata har vi utgått från följande kriterier¹³:

Validitet- mäter källan det som är avsett att mätas? Är informationen giltig?

Vid användandet av kvalitativ metod samt besöksintervjuer sätts detta särskilt på prov. Inför de inledande intervjuerna sammanställde vi frågeformulär som hade sin utgångspunkt i det behov av information som vi identifierat. Samtidigt var vi medvetna om att det kunde visa sig att helt andra informationsbehov skulle uppstå längre fram i arbetets gång. Möjligtvis kunde också helt andra aspekter än de vi först tänkt oss få betydelse för arbetets fortskridande. För att de intervjuer vi genomförde skulle ge oss så mycket användbar information som möjligt, skedde därför vid intervjutillfällena en avvägning mellan vikten av och risken med att styra en intervju.

Vi var även medvetna om att validiteten kan försämrats om intervjuaren i sin roll tillåter sig färgas av personliga värderingar. Detta är till viss del omöjligt att undvika, men då vi i förhand hade vetskap om detta, anser vi att det minimerade risken.

Reliabilitet- är källan tillförlitlig? Vi ställer oss här frågan om vår studie sett likadan ut om vi valt att studera den via andra källor. För att säkerställa en hög reliabilitet har vi använt oss av en mängd olika källor som vi bedömt enligt nedan.

Relevans- är källan väsentlig för frågeställningen? Vid arbetets början fann vi det trots identifierad problemformulering svårt att avgöra vilken typ av information som var relevant för att uppfylla uppsatsens syfte. Detta ledde i sin tur till att en viss del av den information som samlades in, vid senare tillfälle visade sig vara mindre användbar. Det har varit vår strävan att avlägsna sådan information från arbetet, samt komplettera med material som kunde fylla i de luckor i informationen som upptäcktes.

Tendenskritik- förespråkar källan något visst intresse? Vi har här beaktat att de som lämnat uppgifter till oss kan tänkas ha intresse av att framhålla eller dölja viss information. Detta tar sig uttryck i de ordval och urval av fakta som uppgiftslämnaren gör. Denna problematik har vi försökt att kringgå genom att använda oss av ett flertal olika källor som behandlar samma problematik.

Samtidskrav- är källan från den tid som den beskriver? Kravet uppfylls om källan är tidsmässigt aktuell. Vi har med detta i åtanke främst använt oss av samtida material. Detta såg vi som särskilt viktigt eftersom de ämnen vi behandlar till stor del är sådana som först på senare år fått betydelse i samhället.

Beroendekritik- är källorna beroende av varandra? Utgår de ifrån samma grundkälla? Flertalet av de författare som vi löpande refererar till, hänvisar delvis till samma källor. Detta gäller också de personer vi intervjuat. Att vissa forskare är mer framstående och därmed i större utsträckning har varit vägledande är ofrånkomligt. Vi har dock strävat efter att söka information hos ett större antal källor, vilket gör att vi i största möjliga mån undkommer detta problem.

¹³ Widerheim-Paul & Eriksson, 1997

3

- STRATEGISKA ALLIANSER -

I detta kapitel definieras begreppet strategiska allianser. Därefter följer en redogörelse för olika syften att ingå allianser samt en beskrivning av olika typer och klassificeringar. Även de viktigaste faktorerna som påverkar en allians framgång presenteras. Ytterligare en aspekt vi behandlar är teori, utifrån vilket ett företags resurser kan utvärderas. Teorierna sammanfattas i en modell som väver samman de olika delar som framställts.

"En strategisk allians är en form av samverkan mellan två eller flera företag som med kombinerade resurser kan utveckla affärsmöjligheter på ett kostnadseffektivt sätt."

(Strategiska allianser, Gustafsson 1988)

3.1 Definition av strategiska allianser

Strategiska allianser är ett begrepp som många olika författare och forskare definierat och förklarat. Gemensamt för de allra flesta av författarna, bland annat Bengtsson, Holmqvist och Larsson¹⁴ samt Gustafsson¹⁵, är att *strategiska allianser fungerar som ett slags samarbetsarrangemang mellan företag, där de utbyter resurser och kompetenser, för att uppnå gemensamt uppsatta mål företagen inte ensamma kan uppnå.*

Dickens¹⁶ utvecklar resonemanget med att skilja på samgåenden mellan företag och strategiska allianser, där det senare endast omfattar vissa affärsområden i deras respektive verksamhet. I alla andra avseenden förblir parterna olika företag och även konkurrenter med varandra. Yoshino och Rangan¹⁷ gör definitionen ännu mer begränsad genom att betona det faktum att företagen i en allians förblir oberoende av varandra under alliansens existens.

Som synes är detta ett mångtydigt begrepp. I denna uppsats har vi valt att utgå ifrån en relativt smal definition av strategiska allianser med utgångspunkt från tidigare nämnda definition av Bengtsson, Holmqvist och Larsson samt Gustafsson.

¹⁴ Bengtsson, Holmqvist & Larsson, 1998

¹⁵ Gustafsson, 1988

¹⁶ Dickens, 1992

3.2 Syften med strategiska allianser

Den vanligaste anledningen till att ingå en strategisk allians är att förstärka de deltagande företagens konkurrensfördelar. Genom kompletterande strategiska allianser med olika partners stärks företags generella konkurrensförmåga, eftersom delarna i värdekedjan får support från olika håll.¹⁸

Författarna Bengtsson, Holmqvist och Larsson¹⁹ samt Gustafsson²⁰ har presenterat två olika modeller för syftena till bildandet av strategiska allianser. Eftersom dessa två modeller har snarlika innehållsfaktorer har vi vävt samman de båda och skapat en egen modell. I modellen kan de tre huvudsyftena marknadssyften, produktionssyften och utvecklingssyften urskiljas.

Dimensioner enligt Gustafsson				
Teknologi				Utvecklingssyften
Kapitalbehov & riskförminskning			Produktionssyften	
Produktion				
Marknads & försäljningskanaler	Marknadssyften			
Image				
		Marknadsskäl	Produktionsskäl	Utvecklingsskäl
		Dimensioner enligt Bengtsson, Holmqvist & Larsson		

Figur 1. Av oss skapad matris, baserad på Gustafsson och Bengtsson, Holmqvist & Larssons dimensioner av strategiska allianser.

¹⁷ Yoshino & Rangan, 1995

¹⁸ Bengtsson, Holmqvist & Larsson, 1998

¹⁹ Ibid

²⁰ Gustafsson, 1988

3.2.1 Marknadssyften

En strategisk allians ingången i marknadssyfte har som mål att förbättra företagets position på marknaden. Detta är främst väsentligt vid etablering på nya geografiska marknader, eftersom det ofta kräver stor kunskap om lokala förhållanden och höga kapitalinsatser för uppbyggande av distributionsnät.

Strategiska allianser med samarbetspartner, vilka redan är etablerade på den aktuella marknaden, kan bidra till kringgåendet av inträdesbarriärer. Fördelar kan även vinnas genom möjligheter till effektivare distribution, förbättrat produktsortiment, ställningsförbättring gentemot distributörer och/eller marknadsföringsfördelar.

En annan aspekt att beakta är möjligheten till kontakt med nya kundtyper. Genom samarbetet kan parterna vinna segmenterings- och positioneringsfördelar, då gemensamt arbete kan minska kostnader för forskning, kundbearbetning och reklam. Även parternas delade kunskaper om marknadens målgrupper kan komma bättre till användning

En ytterligare möjlighet är att genom strategiska allianser av detta slag erhålla imagefördelar, som är av stor betydelse generellt på marknaden. Allianser kan innebära att företagen kan dra nytta av varandras företagsnamn och/eller varumärken, såsom lokal partners rykte eller öka sin trovärdighet via en större resursbas.

3.2.2 Produktionssyften

En strategisk allians ingången i produktionssyfte har som mål att förbättra produktionsökonomi, såsom förbättrat utnyttjande av skalfördelar, produktionsflexibilitet samt ställningsfördelar gentemot leverantörer.

Skaleffekter vid höjd produktionsvolym tillåter att reducera den rörliga delen av produktens direkta och indirekta kostnader. Detta gör det möjligt, främst för ett mindre företag, att genomföra verksamhet som annars hade varit omöjlig. Ytterligare en produktionsfördel är tillgången på lokal produktionskapacitet som en strategisk allians kan medföra.

Kapitalbehov och möjlighet till riskförminskning är av vikt ur produktionssyfte. En allians kan innebära för parterna att riskspridningen vid stora investeringar blir högre. Dessutom kan parternas sammanlagda kapital leda till att viss produktion möjliggörs. En allians kan även innebära att företagen får tillgång till statliga lån och bidrag. Detta faktum har även relevans för teknologiutvecklingen i en allians då den ofta är kostsam. Kapitalbehov och möjlighet till riskförminskning anser vi även ha relevans för utvecklings syften med en allians, för vilket vi redogör nedan.

3.2.3 Utvecklingssyften

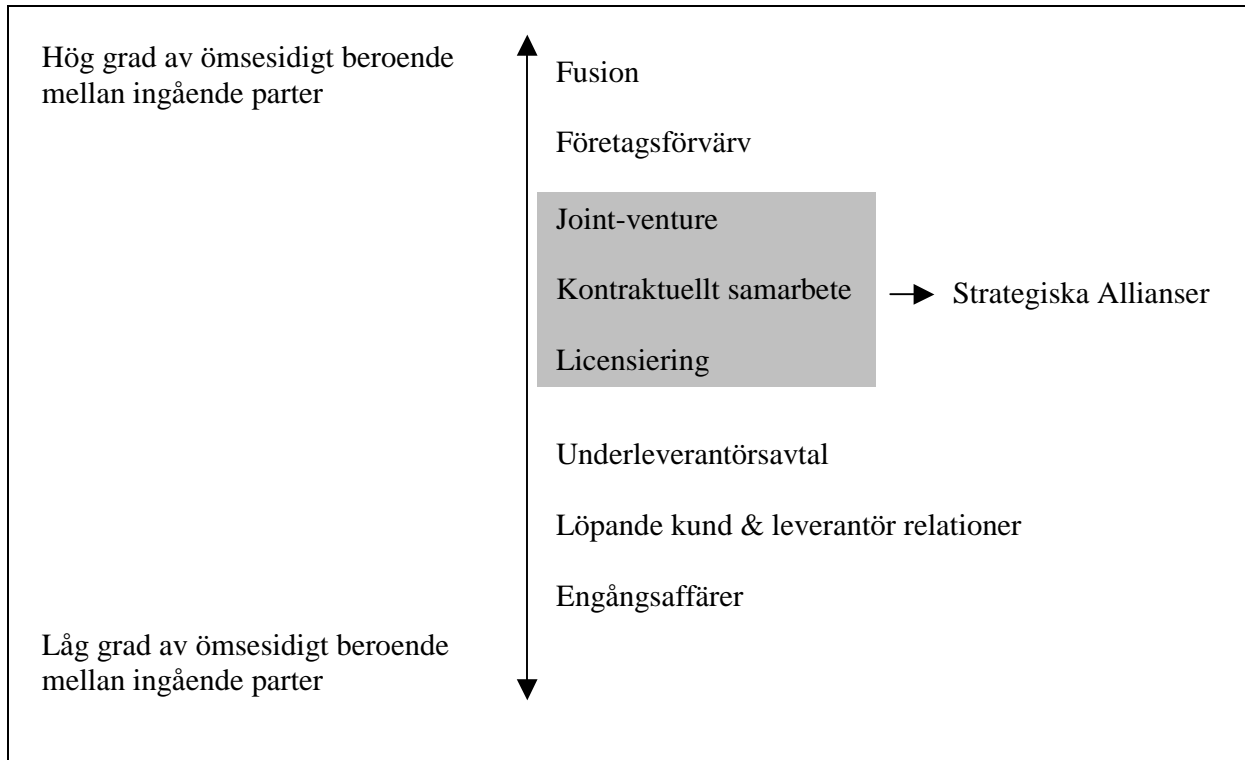
En strategisk allians ingången i utvecklingssyfte, har som mål att förbättra utvecklingsmöjligheterna för ett företag. Utvecklingsförmågan kan förbättras i en allians, då det kan medföra ökade utvecklingsresurser, förbättrad utvecklingsorganisation och ett utökat kontaktnät med omvärlden. Främsta syftet för utvecklingsallianser ligger i att innovationen i första hand finns i alliansen och inte internt i respektive företag.

Utveckling av teknologi kan leda till en kunskapssynergi som gör att parterna får tillgång till kompletterande kompetens och strategiskt viktiga komponenter. Teknologin förutsätter också exploatering av eget unikt kunnande samtidigt som den bidrar till bevakning av teknologiutveckling.

Ett företags kapitalbehov och möjlighet till riskförminskning har som ovan nämnt även betydelse vid utveckling.

3.3 Typer av strategiska allianser

Vid definierandet av olika typer av strategiska allianser kommer vi att utgå ifrån Gustafssons²¹ snäva bild av strategiska allianser.



Figur 2. Typer av strategiska allianser enligt Gustafsson²².

Ur denna figur kan tre huvudtyper identifieras:

- **Licensiering**
- **Kontraktuellt samarbete**
- **Joint-venture**

Licensiering innebär ett alternativ till egen produktutveckling för vissa företag. Förvärvande av en licens kan betraktas som en form av teknikköp. Viktigt att beakta vid ett teknikförvärv är den inbäddade kunskapen, såsom know-how och erfarenheter. Till skillnad från uttalad kunskap, såsom ritningar och specifikationer vilka är lätta att förflytta, är överföring av denna typ av kunskap betydligt mer invecklad och kräver direkt kontakt mellan de som använder tekniken. Licenssamarbeten kan utvecklas till mer än bara överföring av know-how och därmed övergå till kontraktuella samarbeten.

²¹ Gustafsson, 1988

²² Ibid

Kontraktuella samarbeten är baserade på avtal och kräver inte skapande av nya organisatoriska enheter hos involverade företag. Kännetecknande för strategiska allianser av detta slag är ofta dess begränsning i tid och omfattning. Denna form av strategiska allianser kan möjliggöra koncentration av resurser inom företagets egna styrkeområden och reducera svagheter på andra områden.

Joint-venture innebär att samverkan mellan alliansparterna sker genom ett gemensamt ägt bolag som skapas. Joint-venture används för genomförande av större affärstransaktioner och/eller affärsprojekt. Det kan betraktas som en tillfällig lösning, ett sätt att vinna tid att lösa problem, skaffa kapital eller teknologi. Det är av stor vikt att parterna är aktiva och initiativtagande, dock bör företagen delvis behålla sin integritet. Denna samarbetsform är mycket krävande och risken för upplösande av alliansen är därmed väldigt stor. Allt som oftast övergår samarbetet i uppköp av den ena parten.

3.4 Klassificering av strategiska allianser

Författare i ämnet strategiska allianser har valt att utgå ifrån olika karaktäristiska drag vid klassificering. Vi har valt att spegla detta utifrån fyra av oss valda perspektiv.

3.4.1 Värdekedjeperspektiv

Gustafsson²³ klassificerar olika strategiska allianser med utgångspunkt i det förhållande som parterna i alliansen har till varandra. Typerna är:

- **Horisontella allianser**
- **Vertikala allianser**
- **Diversifiering**

Horisontella allianser består av ett samarbete mellan två eller flera parter inom samma bransch. Vanligtvis står parterna i konkurrensförhållande till varandra. Denna typ av allians är främst förekommande vid gemensam produktutveckling eller marknadspenetrering.

Vertikala allianser finns inom företagets gränser, där parterna står i beroendeförhållande till varandra. Exempelvis kan nämnas en situation där ett säljbolag kompletterar ett tillverkande företag. Parterna utgör alltså i detta fall olika steg i värdekedjan.

Diversifierad allians innebär ett joint-venture samarbete som verkar inom helt olika produkt och/eller marknadsområden än parterna i alliansen, det vill säga moderföretagen.

²³ Gustafsson, 1988

3.4.2 Dynamiskt perspektiv

Yoshino och Rangan²⁴ fokuserar på det dynamiska perspektivet vid klassificering av allianser och parternas förhållningssätt gentemot varandra. En klassificering av strategiska allianser enligt detta perspektiv skall underlätta för ledningen att finna respektive allianstyps nyckelområde. Detta är till hjälp för den strategiska ledningen av företaget. Framgångsrik ledning av alliansen innebär att fokusera på företagets strategiska mål, vilka kan delas in i fyra breda kategorier:

- Att skapa värde i de aktiviteter som utförs gemensamt.
- Höja sin strategiska kompetens, genom att utnyttja partners kunskap.
- Bibehålla strategisk flexibilitet vid försvarande mot risker.
- Att försvara sina kärnkompetenser, från att övergå till allianspartnern.

Klassificeringen utgår ifrån två strategiska dimensioner, grad av samarbete och konkurrens. Alliansens framgång beror inte bara på hur ofta den interaktiva kontakten uppstår, utan även på vikten av samarbetets intensitet, graden av rutin och vilken typ av information som utbyts. Detta benämns som graden av samarbete. En hög konkurrens mellan alliansparterna innebär att potentialen eller risken för konflikt ökar.

- **Procompetitive**
- **Noncompetitive**
- **Competitive**
- **Precompetitive**

		Precompetitive allians	Competitive allians
Konfliktpotential	Hög		
	Låg	Procompetitive allians	Noncompetitive allians
		Låg	Hög
		Grad av samarbete	

Figur 5. Yoshino och Rangans dynamiska perspektiv på strategiska allianser.

²⁴ Yoshino & Rangan, 1995

Procompetitive är en typ av allians som går vertikalt genom värdekedjan. Ett samarbete mellan en tillverkare och dess leverantör kan ses som ett exempel. I denna form arbetar parterna nära varandra för produkt- och processförbättring, samtidigt är samarbetsnivån låg och parterna tenderar inte till att vara rivaler. I och med detta är risken för konflikter låg. Av stor vikt är att bibehålla flexibilitet och värdeskapande. Av mindre vikt är däremot lärande och att försvara kärnkompetenser.

Noncompetitive är även denna en allians inom branschen, men involverar icke-konkurrerande företag. Samarbetsnivån i denna allianstyp är hög och rivaliteten låg. Kontakten mellan parterna är nära, både inom nivå och inom funktion. Parternas arbets- och tidsinsats för alliansen är hög och därmed är risken för misslyckande låg. Parterna prioriterar inte heller flexibilitet och försvarande av egen kärnkompetens, utan betydelsefullt för denna allianstyp är snarare inläring.

Competitive alliansen liknar noncompetitive alliansen gällande samarbetsnivå, men har skillnader avseende rivalitet. Parterna är direkta konkurrenter på produktmarknaden, men företag i denna allians kräver intensivt samarbete trots konkurrensnivån och den höga konfliktrisen. En viktig strategisk prioritet för en competitive allians är värdeskapande, men då rivaliteten är hög, är försvarande av strategiska kompetenser även av vikt. Om tiden tillåter prioriteras också inläring som något viktigt.

Precompetitive alliansen bildas av företag från olika, ofta ej relaterade branscher för att tillsammans utarbeta aktiviteter såsom teknologiutveckling. Utvecklingen sker gemensamt för parterna, medan tillverkning och försäljning sker individuellt. Fördelen med alliansen är att parterna kan dra nytta av varandras tekniska och marknadsmässiga kunskap, som det inte är möjligt för en ensam aktör att uppnå. Detta är ofta företag som konkurrerar och agerar inom högteknologibranschen och därmed är det viktigt att inte låsa samarbetet utan att bevara flexibiliteten. Ju närmre samarbetet blir, desto mer lika blir företagets tillverkning och försäljning, vilket innebär att konkurrensen också ökar och intresset för varandras kärnkompetenser höjs. Därför är det en strategisk prioritet att även försvara dessa.

3.4.3 Resursbaserat perspektiv

Lorange och Roos²⁵ utgår ifrån ett resursbaserat perspektiv vid sin klassificering av strategiska allianser, det vill säga vilka resurser en aktör skall tillföra, respektive inhämta från en allians. Klassificeringen av allianserna sker utifrån två dimensioner, tid och i vilken utsträckning resurserna återförs till alliansparterna efter alliansens upplösande. Tidsmässigt skiljs kort och lång sikt åt, där skillnaden är att på lång sikt krävs det att företagen är flexibla gentemot omvärldens förändringar. Den andra dimensionen berör återförandet av resurser med två ytterligheter, där det ena innebär att värdet ur alliansen fullt ut återförs till parterna och det andra betyder att värdet tillåts stanna kvar inom alliansen.

²⁵ Lorange & Roos, 1992

- **Ad-hoc pool**
- **Konsortium**
- **Projektbaserat joint-venture**
- **Fullt utvecklat joint-venture**

Moderbolagens överföring av output	Till moderbolagen	Ad-hoc pool	Konsortium
	Kvar i alliansen	Projektbaserat joint-venture	Fullt utvecklat joint-venture
		Kort sikt	Lång sikt
Moderbolagens input av resurser			

Figur 3. Lorange och Roos²⁶ matris över det resursbaserade perspektivet.

Ad-hoc pool är en typ av resursbaserad allians som syftar till att parterna tillför ett minimum av resurser, vanligtvis på temporär basis och resultatet återförs med omedelbar verkan i sin helhet till respektive parts moderbolag. Detta samarbete kan liknas vid en kartell.

Konsortium innebär att parterna är beredda att satsa mer än vid ad-hoc pool och det eventuella värdet i alliansen återförs direkt till moderbolagen.

Projektbaserat joint-venture innebär att parterna tillför ett minimum av resurser. Värdet som genereras i den gemensamma organisationen går inte tillbaka till moderbolagen, utan stannar kvar i den strategiska alliansen, förutom eventuella utdelningar till aktieägare, royalties etc. Denna form används främst vid etablering på nya marknader. Alliansens mål är att skapa ett gemensamt strategiskt värde för den, av parterna skapade, nya organisationen.

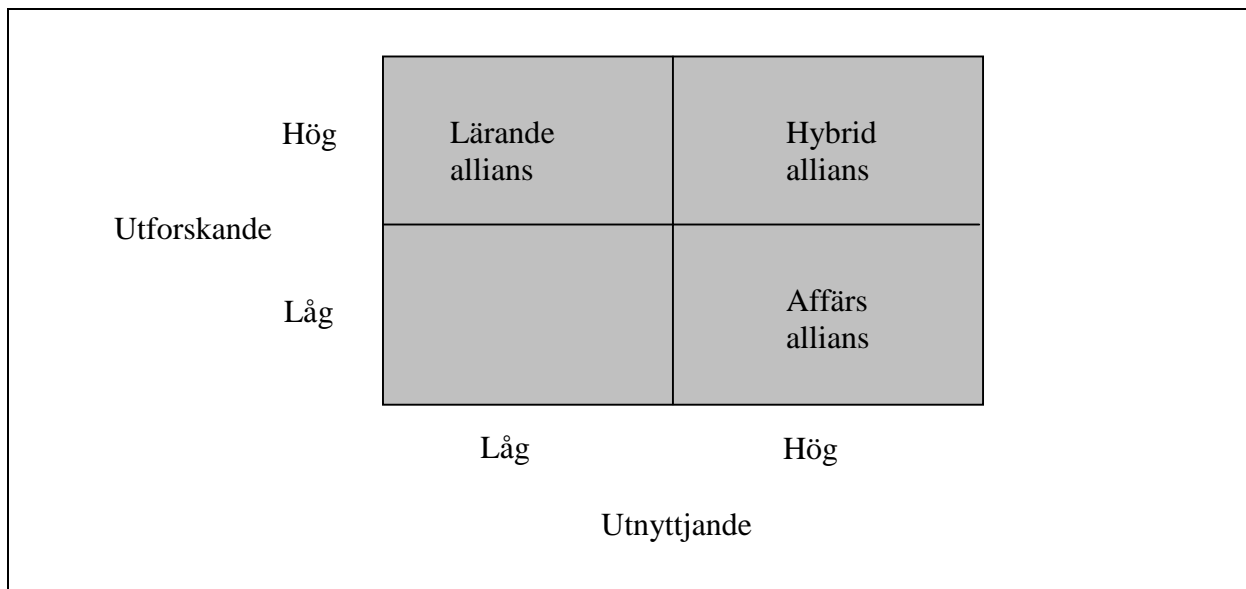
Fullt utvecklat joint-venture är en fristående organisation med ett separat organisatoriskt liv. Satsningen från aktörernas sida är omfattande och av långsiktig karaktär. Alliansens resultat tillåts stanna kvar i samarbetet med undantag för eventuell utdelning till aktieägare och royalties etc.

²⁶ Lorange & Roos, 1992

3.4.4 Lärande perspektiv

Det finns enligt Koza och Lewin²⁷ två grundläggande motiv för organisatoriskt samarbete, vilka är det utnyttjade (*exploitation*) och det utforskande (*exploration*) motivet. Det förstnämnda har som mål att utveckla och fördjupa existerande förmågor samt bidra till kontinuerliga produktivitetsförbättringar. Det senare syftar till att etablera helt nya tillgångar och förmågor. Utifrån dessa två motiv har en modell med tre typer av strategiska allianser utformats.

- **Lärande allians**
- **Affärs allians**
- **Hybrid allians**



Figur 4. Koza och Lewins modell för det lärande perspektivet.

Lärande allianser förenar företag som delar likasinnade starka intentioner för utforskande.

Det primära strategiska målet med alliansen är att öka kunskapen hos samarbetsparterna.

Dessa allianser kan:

- skapa ny information om marknader, regler, kundpreferenser och vanor samt infrastruktur.
- ge insikt om nya kärnkompetenser såsom just-in-time processer, relationsmarknadsföring och innovationsförmåga.
- bidra till skapande av nya teknologier, exempelvis innovationer med förhindrande av kompetensutveckling och komplementering av teknologier.

Lärande Allianser har som syfte att stärka symmetrin av information mellan parterna samt att få parterna att tillsammans skapa ny information.

²⁷ Koza & Lewin, 2000

Kritiska faktorer för alliansens framgång avgörs av hur väl parterna lyckas skapa, styra och kontinuerligt anpassa de organisatoriska processerna och informella kontakterna som håller alliansen vid liv.

Affärs allianser sammanlänkar företag med starka utnyttjade intentioner, men som även innehar begränsad eller ingen utforskad intention. Karaktäristiskt för affärs allianser är att de syftar till att etablera en position på en geografisk-, produkt- och/eller segmentmarknad. Det dominerande målet för en allians av detta slag är att utnyttja parternas unika tillgångar för att stärka ökade intäkter.

En kritisk framgångsfaktor i detta samarbete är skapandet av en stark, men oberoende företagskultur. Detta kommer för parterna på marknaden underlätta igenkännandet, höja lojaliteten bland cheferna i alliansen och skapa identifikationsmöjligheter mellan de anställda och alliansen.

Hybrid allianser förenar företag med utnyttjade såväl som undersökande intentioner. Företagen i denna typ av allians försöker utnyttja hävstångseffekter från existerande förmågor, tillgångar och liknade för att skapa nytt värde genom gemensam inläring. Om en allians har tidiga framgångar på marknaden, underlättas den längre inlärningsprocessen. En hybrid allians är därmed en kombination av lärande allians och affärs allians.

3.5 Skapande av strategiska allianser utifrån ett resursbaserat synsätt

Enligt det resursbaserade synsättet ligger den potentiella vinsten i skapandet av strategiska allianser och därmed möjligheten att två företags resurser kan tänkas skapa ytterligare värde när de används tillsammans.

Stuart²⁸ hävdar att allianser är relationer som ger tillträde till allianspartners resurser. Fördelarna som ett företag erhåller från en portfölj av strategiska samarbeten beror således av resursprofilen hos dess partners. Ett företags främsta anledning till att ingå en strategisk allians skulle därför vara att få tillgång till motpartens resurser och därigenom kunna förbättra sin position på en marknad präglad av konkurrens.

Das²⁹ menar att fördelen med att ingå en strategisk allians jämfört med andra till buds stående alternativ såsom fusion och förvärv, är att företaget endast eller till största del får tillgång till de resurser det sökt. Dessutom ökar möjligheten att undgå att tvingas utnyttja resurser som anses vara mindre värdefulla för företaget och vilka hade lett till ett utnyttjande som varit ineffektivt och kostsamt. För att en allians skall anses värdefull att ingå, måste värdet av de resurser som utnyttjas tillsammans av företaget i en allians vara högre än det värde som varje

²⁸ Stuart, 2000

²⁹ Das, 2000

enskilt företag kan tillförskansa sig genom enskilt användande av resursen eller genom att resursen säljs.

Förutom de fördelar ett företag kan uppnå genom gemensamt utnyttjande av resurser, finns en annan anledning till bildandet av strategisk allians utifrån ett resursbaserat synsätt. Eftersom företagspartnern i en allians är villig att dela resurser med företaget i fråga ger detta marknaden en signal om legitimitet. Alliansen utgör således en möjlighet för företaget att utmärka sig, vilket är av olika stor vikt beroende på hur konkurrensen på den aktuella marknaden ser ut. Enligt Stuart³⁰ är en allians en kanal för utbyte av såväl resurser som signaler, vilka förmedlar social status och erkännande.

Vidare menar författaren att detta får särskild betydelse när en av firmorna i alliansen befinner sig i en utsatt konkurrenssituation exempelvis är nytt och litet eller mer allmänt ett företag med tveksam kvalitet. En allians kan då agera som ett stöd, allra helst om allianspartnern i sin tur är ett större och välkänt företag. Alliansen med ett välkänt företag kan bygga publikt förtroende för värdet hos det lilla, nyetablerade företags produkter och tjänster. Därmed kan detta främja företagets strävan att attrahera kunder och andra partners. Anledningen till detta är att bedömare är beroende av signaler om ett företags förmåga när det saknas övriga indikatorer på företagets kvalitet och när det finns en osäkerhet om företagets framtida utsikter. Potentiella kunder, leverantörer, anställda, samarbetspartners och investerare tenderar att vara kunniga om tillförlitligheten och förmågan finns hos ett äldre och större företag. De är därför mer benägna att handla med ett nytt företag efter att detta blivit indirekt ”legitimerat” av en framstående allianspartner. Stuart menar således att den största konsekvensen för ett litet företag som ingår allians med ett större mer välkänt företag är effekten på företagets rykte.

Kaj Wareman³¹, före detta vd på Probi, med stor erfarenhet i ämnet instämmer i detta. Han menar att det finns en oerhörd potential för ett litet företag att välja en allianspartner som kan bli dess marknadsförare och ge företaget referenser på marknaden.

³⁰ Stuart, 2000

³¹ Kaj Wareman

3.5.1 Värdering av resurser

Enligt Grant³² delas resurser i ett företag upp i följande klasser:

- **Tangible**
- **Intangible**
- **Human**

Tangible resurser är materiella. De består i ett företag främst av *finansiella* och *fysiska* resurser.

Intangible resurser är immateriella. De består i ett företag av *teknologier, patent, know-how, rykte, varumärke, relationer och företagskultur*.

Human resurser kan knytas till en individ eller grupp i företaget, såsom *specialiserade förmågor och kunskap, argumenterings- och beslutsförmåga, kommunikation och interaktiv förmåga samt motivation*

Enligt Barney³³ kan resurser leda till varaktiga konkurrensfördelar om de uppfyller vissa krav. Dessa krav utgör den så kallade VRIO-modellen. Denna modell kräver fyra egenskaper av resurserna, för att de skall bli bestående konkurrensfördelar. Resurserna skall vara:

- **Värdefulla**
- **Sällsynta**
- **Svårimiterade**
- **Effektivt organiserade**

Värdefulla innebär att resurserna är värdeskapande för företaget.

Sällsynta innebär att resurserna är unika och svåra att förvärva.

Svårimiterade innebär att resurserna är svåra för konkurrenter att kopiera.

Effektivt organiserade resurser uppnås genom viktiga komponenter i organisationen såsom organisationsstrukturen, styrsystemet samt ledarstilen.

³² Grant, 1998

³³ Barney, 1991

3.6 Framgångsfaktorer och samarbetspartners

Our goal is to become more profitable and in order to become more profitable we need partners who have know-how that complements our know-how. But, of course, partners don't need to be competitors. One has to decide: do you want to become a partner or do you want to be a competitor?

(Deuche Telecom's CEO Ron Sommer, 1999)

Som ovanstående citat av Ron Sommer³⁴ belyser är det viktigt för ett företag att bestämma med vem en strategisk allians skall ingås och vilken typ av allians som är av vikt för att stärka sin egen position.³⁵

För att en strategisk allians ska bli framgångsrik måste företagen noggrant konstatera vilka faktorer som påverkar deras framgång. Brouthers³⁶ har tagit fram begreppet ”The four C's of Strategic Alliances”, vilket behandlar faktorer att beakta vid allianspartnersval.

- **Kompletterande resurser och förmågor**
- **Samarbetande kultur**
- **Målkongruens**
- **Risker**

Kompletterande resurser och förmågor. Allianser ska endast bildas med partners som verkligen kan bidra i samarbetet. Ett samarbete är överflödigt om inte nya förmågor eller tillgångar tillförs, vilket även Dussauge³⁷ samstämmer med. Om resurstillhandahållandet är ensidigt blir resultatet att det ena företaget ökar sin inläring, medan det andra långsamt skapar sig en ny, starkare konkurrent. Resursbaserade teorier av exempelvis Barney³⁸ och Das & Teng³⁹ betonar betydelsen av komplementära resurser och förmågor för alliansen.

Samarbetande kultur. Att skapa samarbetande kulturer och därmed uppnå symmetri är av stor vikt, något som även Koza och Lewin⁴⁰ har konstaterat. Det måste finnas ett ömsesidigt förtroende mellan alliansparterna, och för företag som är olika i storlek är relationerna mellan företagsledningarna av hög prioritet. Nyckeln till framgång är att undvika top-down styrning samt att delegera ansvar i hela alliansen.

Målkongruens. Innan företagen ingår alliansen måste parterna se över sina egna övergripande mål. Företagsledningen i respektive företag måste sätta upp dessa mål, dels för

³⁴ Ring, 2000

³⁵ Gustafsson, 1988

³⁶ Brouthers, Brouthers, & Wilinon, 1995

³⁷ Dussauge & Garrette, 2000

³⁸ Barney, 1991

³⁹ Das & Teng, 2000

⁴⁰ Koza & Lewin, 2000

alliansen och dels för det enskilda företaget. Av vikt är även att förstå hur partnerns mål påverkat alliansens bildande. Om konflikter uppstår i måluppställandet kan det resultera i sämre resultat för alliansen eller leda till att enbart den ena parten drar nytta av samarbetet.

Risker. Riskreducering är en orsak till alliansskapande, dock skapar allianser sin egen sorts risk. Delgivning av företagets specifika kompetenser och att bidra med större finansiella resurser än vad företaget klarar av är två stora riskområden. Företaget är inte garanterat att alliansparten inte agerar opportunistiskt, det vill säga går utanför alliansen med företagets specifika resurser eller att partnern vägrar möta de finansiella krav som alliansen kräver.⁴¹ Företaget kan även råka ut för att allianspartnern inte delar med sig av all sin information och därmed begränsar sitt bidrag till alliansen, så kallad ”free-ride”.⁴² Gulati⁴³ talar om snabba förändringar i omvärlden som kan få företag att ändra sina behov och inriktning av verksamheten. Enligt Koza och Lewin⁴⁴ ökar detta risken att alliansen påverkas negativt och att asymmetri uppstår mellan parterna. Företagen i alliansen måste skydda sig mot dessa risker, vilket kan ske genom att sätta upp brandväggar eller ”gate-keepers”. För att skydda sig mot obehagliga finansiella överraskningar bör företagen begränsa sitt engagemang till allianser som på sikt inte orsakar någon finansiell börda om ytterligare resurser skulle behövas.⁴⁵ Alliansen bör skyddas mot förändringar i omvärlden genom att involverade företag skapar nära band och därmed skaffar sig kunskap om allianspartnerns behov och krav.

För att ur en strategisk synvinkel förstå hur ett företag och dess allianser verkar, bör företaget studera alliansprocessen; beslut om att ingå en allians, välja rätt partner, strukturera alliansen och slutligen den dynamiska utvecklingen i samarbetet. Enligt Gulati⁴⁶ kan företaget genom granskning av dessa sekventiella steg få förståelse för frågor som kan uppstå och vilka beslut som måste tas i alliansens olika faser. Yoshino och Rangan⁴⁷ har tagit fram ett ramverk för detta genomförande. De har identifierat fyra nyckelfaktorer som mall för företag att använda sig av i skapandet av en strategisk allians. Författarna hävdar dock att företagen sällan går igenom alla aktiviteterna steg för steg, då de flesta företag ingår i ad-hoc allianser som drivs av tillfälliga taktiska orsaker. Enligt Gulati⁴⁸ är studerandet av nyckelaktiviteter ändå av intresse, eftersom de flesta allianser stöter på liknande problem och utmaningar under processen.

- **Positionsomvärdering**
- **Alliansstrategiskapande**
- **Alliansstrukturering**
- **Dynamikförståelse**

⁴¹ Das & Teng, 1998

⁴² Gulati, 1999

⁴³ Gulati, 1998

⁴⁴ Koza & Lewin, 2000

⁴⁵ Brouthers, 1995

⁴⁶ Gulati, 1998

⁴⁷ Yoshino & Rangan, 1995

⁴⁸ Gulati, 1998

Positionsutvärdering är att beakta vid ökade hot från konkurrenter, vid en för företaget, instabil marknad. Företagen bör först omvärdera sitt sätt att konkurrera och söka efter alternativa möjligheter till förbättring av sin position på marknaden. När alliansens roll är fastställd måste parterna bestämma en strategi för alliansen.⁴⁹

Alliansstrategiskapande kan enligt Youshino och Rangan⁵⁰ göras utifrån fem olika synsätt:

- *Värdekedjeuppdelande*, det vill säga vilka aktiviteter i värdekedjan som kan göras av ett annat företag utan att riskera den långsiktiga strategin.
- *Värdekedjeomkonfiguration*, vilket innebär behållning av aktiviteter som skapar konkurrensfördelar inom företaget samt outsourcing av resten på partnern.
- *Utnyttjande av allianspartners resurser*, för att erhålla hävstångseffekter av respektive parts resurser.
- *Skapa riskfria positioner* för att undvika händelsen att företagsspecifik information kommer i ”orätta” händer.
- *Bibehållandet av strategiska möjligheter* för att skydda sig mot ett eventuellt opportunistiskt agerande av partnern samt ett sätt att förbereda sig för framtida utveckling.

Alliansstrukturering underlättar förverkligandet av företagets strategiska mål och det operativa genomförandet. Först och främst påverkas alliansstrukturen av den roll som relationen spelar i den långsiktiga strategin. Kontroll är ett nyckelbegrepp, beroende på korrelationen mellan denna och ökning av opportunistiskt beteende vid långsiktiga strategiska alliansstrategier. Detta uppnås genom samägande, noga utvecklade kontrakt eller en kombination av de båda. Viktigt att beakta är det strategiska beroende som finns mellan parterna i samarbetet. Till en början kan ett samarbete vara förhållandevis löst strukturerat, men med tiden ökar oftast beroendet och därmed också kraven på alliansens struktur. För att göra en allians operationellt genomförbar är det viktigt att hålla nere kostnaderna som kan uppstå vid förhandlingar, styrning och genomdrivande av kontrakt.

Dynamikförståelse är enligt Gulati⁵¹ något som saknas i forskningen kring strategiska allianser. Främst saknar forskningen modeller kring den dynamiska relationen och hänsynstagandet vid utvecklingen av de nätverk företagen ingår i, och därmed förutsättningarna för existerande och nya alliansbildningar. De initiala förutsättningarna påverkar den dynamik som finns mellan samarbete och konkurrens, enligt Khanna⁵². Otillräcklig förståelse för detta leder till missnöje mellan alliansens parter. Detta får till följd att parternas incitament till investeringar i alliansen förändras under dess utveckling. Incitamentet är beroende av dels samarbetande aspekter, dels konkurrerande aspekter och dynamiken mellan dessa. Underliggande i Khannas syn på incitamenten är den framtida förväntade avkastningen.

⁴⁹ Youshino & Rangan, 1995

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Gulati, 1999

⁵² Khanna, 1998

3.7 Varför kan strategiska allianser misslyckas?

”Strategiska allianser ligger i tiden och är ett populärt hyllat medel för att stärka företags konkurrensförmåga och har hos många forskare och företagsledare kommit att ses som ett mirakelmedel”

(Bengtsson, Holmqvist & Larsson, 1998)

Strategiska allianser har på senare år blivit mycket omskrivna och omdiskuterade inom näringslivet och anses vara nästintill en nödvändighet i dagens företagande. Det är viktigt att väga för- och nackdelar mot varandra, vid ingående av en strategisk allians, för att inte ryckas med av dagens uppfattning att det är ett mirakelmedel. En allians blir inte nödvändigtvis lyckad. Orsaker till att allianser kan misslyckas är att:

- Motiven för samarbete mellan parterna var oklara eller ändrades över tiden.
- Företagen lärde sig aldrig att kommunicera med varandra.
- Licensteknologi till motparten skapade en ny konkurrent.
- Problem uppstod genom att fel person valts till att leda och organisera alliansen.
- De långsiktiga konsekvenserna av samarbetet felbedömdes.
- Förtroendet parterna mellan var inte tillräckligt stort.

En allians avslutande behöver inte innebära att den varit misslyckad. Det finns som vi tidigare behandlat, typer av allianser som ingås under en begränsad tidsperiod och därmed inte är avsedda att vara permanenta och på grund av detta saknar funktion för framtida verksamhet. Det bör tilläggas att fortsatt samarbete tyder på att tidigare investeringar i alliansen har varit lyckade, då de skapar ett gemensamt genererande av mervärde i framtiden. Samtidigt anser Stuart⁵³ att en strategisk allians kan vara högst framgångsrik, trots att den misslyckats med att fullända de mål som till en början var grunden till att den skapades.

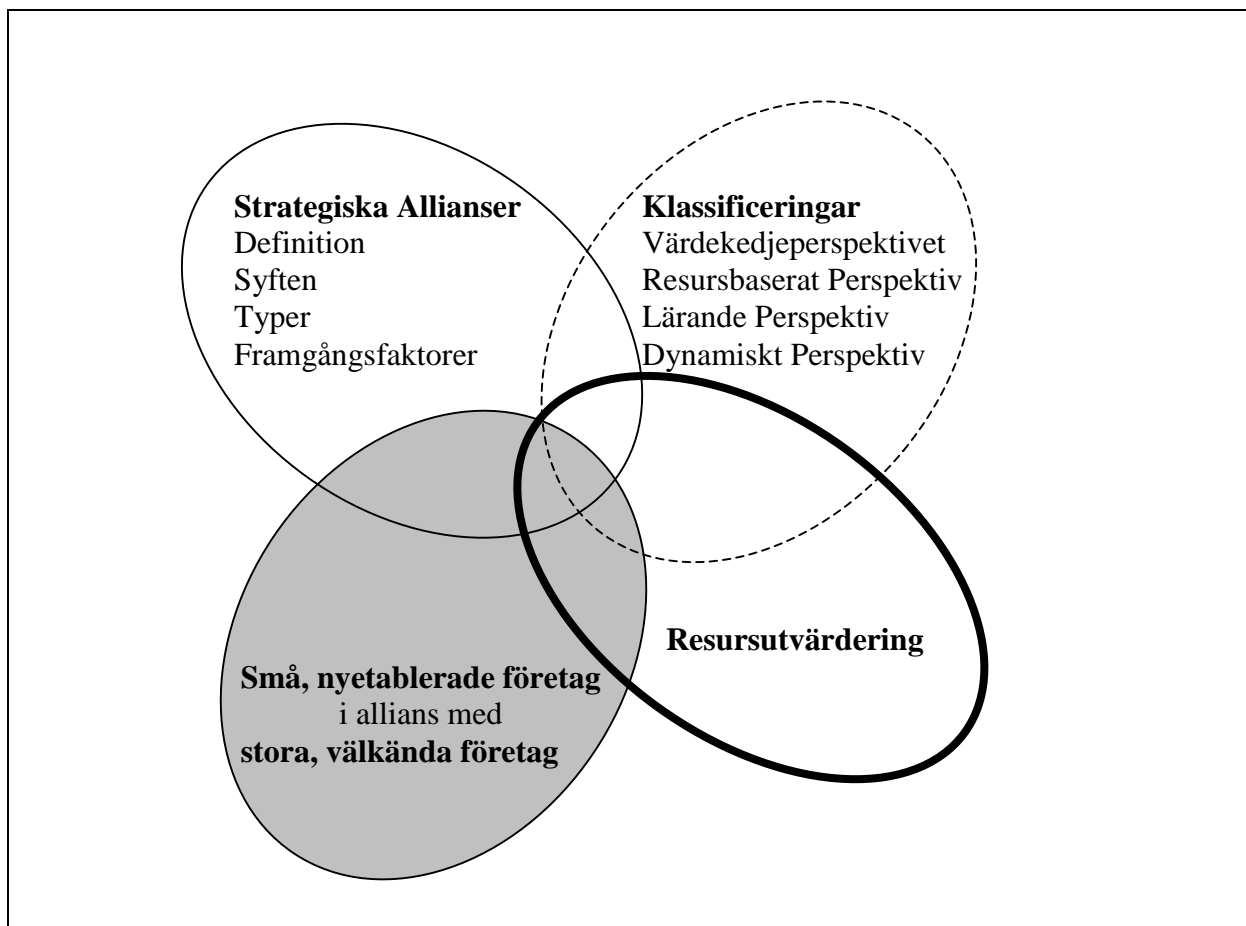
⁵³ Stuart, 2000

3.8 Sammanfattning

Vi har i teorikapitlet sammanställt en definition av strategiska allianser utifrån ett antal författares synpunkter. Denna definition är: *Strategiska allianser fungerar som ett slags samarbetsarrangemang mellan företag, där de utbyter resurser och kompetenser, för att uppnå gemensamt uppsatta mål företagen inte ensamt kan uppnå.* Vi har också redogjort för olika syften att ingå en allians, vilka benämns marknadssyfte, produktionssyfte och utvecklingssyfte. De allianstyper som vi utgått ifrån är licensiering, kontraktuella samarbeten och joint-venture. Vi har även fört en diskussion kring val av allianspartner samt faktorer som avgör huruvida alliansen blir framgångsrik.

Klassificering av allianser beskrivs utifrån fyra perspektiv: värdekedjeperspektivet, resursbaserade perspektivet, lärande perspektivet och dynamiska perspektivet.

I teorimodellen inkluderas också skapandet av strategiska allianser utifrån ett resursbaserat synsätt. Denna del beaktar dels hur resurser värderas, dels hur små, nyetablerade företag särskilt kan gynnas av allianser med stora, väletablerade.



Figur 6. Sammanvävande bild av vår valda teoriram.

4

- BRANSCHEN FÖR MOBIL TELEFONI -

I detta kapitel beskrivs den bransch inom vilken vårt valda fallföretag verkar. Detta innefattar såväl en historisk som aktuell beskrivning av branschen. Branschens struktur och aktörer redovisas med särskild betoning på de konsekvenser som den förändrade telelagen har medfört.

4.1 Bakgrund

Den första mobiltelefonen utvecklades i Sverige på 1950-talet. Den vägde 50 kg och gick att använda i bil med hjälp av en lång antenn på taket. Ljudkvaliteten var dålig och den användes endast i de servicebilar som Televerket själva använde. En till storleken, mindre modell, utvecklades följande sekel. Den gick dock bara att använda i storstäderna.⁵⁴

Det första mer omfattande systemet för mobil telefoni i Norden introducerades 1981 och var ett samarbete mellan Danmarks, Norges, Finlands och Sveriges telemyndigheter.⁵⁵ Detta benämndes NMT 450 (Nordic Mobile Telephone system). Dess framgång blev av sådan dignitet, att den krävde att fler frekvenser utnyttjades så att fler abonnenter fick möjlighet att ansluta sig. NMT 900 introducerades därför och medförde en försäljning som slog alla prognoser. Abonnemangen för systemet NMT 450 och NMT 900 tecknades vid denna tid till största delen av företag. I syfte att locka privatpersoner kom under år 1990 NMT 900 röd med en explosionsartad utveckling som följde.

Ett helt nytt system, GSM (Global System for Mobile communication) introducerades år 1991. Systemet var från början en europeisk standard, men har idag spridit sig över stora delar av världen och är tillgängligt i över hundra länder.⁵⁶ GSM-tekniken är digital och den använder sig av smalbandsöverföring. Detta innebär att radioöverföringen sker via ett smalt spektrum av frekvenser, vilket möjliggör överföring av ljud, höghastighetsdata och fax.

Tredje generationens mobiltelefoni, i dagligt tal kallat 3G, kommer att etableras för kommersiellt bruk under de närmaste åren. Systemet heter UMTS (Universal Mobile Telecommunications System). Med detta system har operatörer, myndigheter och andra i

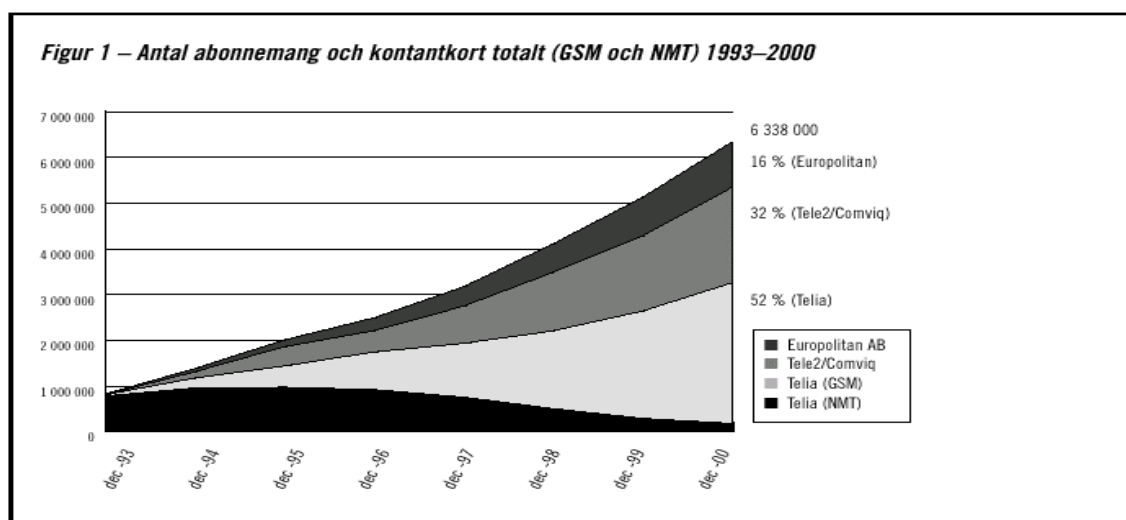
⁵⁴ Folkesson, Gustafsson & Thor, 1992

⁵⁵ www.ericsson.com

⁵⁶ www.ericsson.com

telekommunikationsbranschen för avsikt att sätta en global standard. Arbetet med standardiseringen har idag blivit antaget i nästan samtliga av världens länder. Med UMTS möjliggörs en snabbare informationsöverföring än vad GSM-systemet klarar av. Utöver ljud kan grafik, stillbilder och rörliga bilder skickas och det är även möjligt att använda sig av positioneringsbaserade tjänster, det vill säga tjänster som är anpassade till abonnentens position vid ett givet tillfälle (exempelvis reklam från en närliggande restaurang). För att få etablera sig som 3G-operatör i Sverige, var intressenter tvungna att ansöka om utbyggnad av sådana nät samt tillgång till frekvensband. Post- och telestyrelsen handlade dessa licenser och beslut fattades i december 2000. Tillstånden tilldelades Europolitan Vodafone, Hi3G, Orange och Tele2 och de löper fram till och med år 2015.⁵⁷

Idag dominerar GSM- systemet mobiltelefonmarknaden, både i Sverige och internationellt. Enligt branschens prognoser kommer detta system dock att successivt avverkas i takt med UMTS framväxt på liknande vis som NMT förverkades vid GSM- systemets intåg.



Figur 7. Marknadsuppdelningen vid slutet av år 2000 mellan NMT- och GSM-systemen⁵⁸.

4.2 Branschtillväxt

Från att i inledningsskedet ha varit begränsad har den svenska mobiltelefonmarknaden växt explosionsartat. Tillväxtfasen har varit så stark att Sverige nu tillhör de marknader i världen där mobiltätheten är som högst. Under det första halvåret av 2001 fanns det 6,69 miljoner registrerade svenska mobilanvändare.⁵⁹ Penetrationen i Sverige vid samma period uppgår till 75 % av Sveriges totala befolkning.⁶⁰

⁵⁷ Post- och telestyrelsen, *Information om UMTS*, 2001

⁵⁸ Post- och telestyrelsen, *Mobiltelemarknaden i Sverige ur ett konsument- och konkurrensperspektiv*, 2000

⁵⁹ Post- och telestyrelsen, *Svensk telemarknad första halvåret*, 2001

⁶⁰ SCBs befolkningsstatistik, 2001

Med tanke på den redan höga penetrationen av den svenska marknaden får tillväxten på 5 %, under det första halvåret 2001, anses vara god. Detta innebar att omsättningen steg från 6,7 miljarder kronor första halvåret 2000 till 7,9 miljarder kronor för samma period år 2001.⁶¹ Detta skedde trots att det sedan 1999 har varit möjligt att urskilja en trend med sjunkande priser. Även om prisjämförelser av olika anledningar anses svåra att göra konstaterar Post- och telestyrelsen att den genomsnittliga intäkten per användare har sjunkit under de senaste åren, samtidigt som den genomsnittliga förbrukningen av antalet trafikminuter per kund har ökat. Detta ger sammantaget indirekta indikationer om sjunkande slutkundpriser.

4.3 Branschstruktur

Som tidigare nämnts har den svenska mobiltelemarknaden under sin framväxt varit kraftigt kontrollerad av regler och licenser som har utfärdats av Post och telestyrelsen. Från att i ett inledningsskede ha dominerats av det statligt ägda Telia (dåvarande Televerket) har avregleringar lett till att det idag finns flera aktörer på marknaden.

Idag äger tre svenska aktörer egna mobilnät, via vilka samtalstrafik till och från mobiltelefoner distribueras. De tre aktörerna är Telia, Tele2 och Europolitan Vodafone och benämns nätverksoperatörer. Som beskrivs i inledningen till denna uppsats var det tidigare endast dessa aktörer som byggde upp marknaden. Post- och telestyrelsen, Konsumentverket och Konkurrensverket konstaterade i sin gemensamma rapport från 1999 att marknaden vid denna tid kännetecknades av en oligopolliknande struktur, där ett ömsesidigt beroende rådde mellan dessa tre företag och att det inte fanns större incitament till priskonkurrens dem emellan. Strukturen var främst ett resultat av betydande etableringshinder. Dessa kunde i sin tur härledas ur två primära källor. Dels en begränsad tillgång till radiospektrum, vilket får till följd att endast ett litet antal aktörer på marknaden kan tilldelas licenser för mobil telefoni. Dels var och är anläggning av mobilnät förenat med höga kostnader. Hotet om nya företags inträde på marknaden var mindre verkningsfulla så länge detta var förenat med utbyggnad av ett eget nät.

Nämnda rapport menar att ytterligare tillstånd för GSM-verksamhet borde kunna ges ut, vilket det dessutom gick att finna stöd för inom lagens ramar. Som talande faktorer för detta nämns bland annat tillgängligt frekvensutrymme och ökad konkurrens. Rapporten pekade även på ett behov av införande av andra konkurrensbefrämjande åtgärder såsom nationell roaming och skyldighet att tillhandahålla nätkapacitet.⁶² Rapporten fick ett antal resultat:

Ytterligare ett tillstånd för GSM delades ut. Detta tillföll Tele 8. Det fanns således under 1999 fyra företag med tillstånd av detta slag. Vid årsskiftet 1999/2000 kallade dock Post- och

⁶¹ Post- och telestyrelsen, *Svensk telemarknad första halvåret, 2001*

⁶² Post- och telestyrelsen, *Svenska mobiltelemarknaden ur ett konsument- och konkurrensperspektiv, 1999*

telestyrelsen tillbaka tillståndet eftersom ingen verksamhet hade påbörjats.⁶³ I december 2001 meddelade Post- och telestyrelsen att man på nytt under början av år 2002 kommer att fördela ett fjärde GSM- tillstånd i Sverige.⁶⁴

Införande av tjänsten nationell roaming ansågs såsom nödvändigt med tanke på tilldelningen av UMTS- tillstånd som ägde rum i slutet av år 2000. Roaming ger abonnenten tillgång till en annan operatörs nät i områden där abonnentens egen operatör saknar täckning. Detta förutsätter avtal mellan två operatörer. Rapportens innebörd var att det skulle vara förknippat med stora svårigheter och betydande kostnader, att som ny operatör etablera sig på den redan väl utvecklade marknaden för mobila tjänster, utan att samtidigt få möjlighet att utnyttja redan befintlig infrastruktur för mobila tjänster. Med anledning av detta föreslog Post- och telestyrelsen i slutet av december 1999 att telelagen borde ändras så att skyldighet att ingå avtal om nationell roaming infördes. Denna förändring genomfördes och föreskrivs numera i paragraf 23 b i telelagen, men det finns för närvarande ingen mobiloperatör som utnyttjar nationell roaming.

Den 1 juni 2000 trädde den förändring av telelagen i kraft som fick den största konsekvensen för antalet operatörer som står till buds för de svenska konsumenterna. Denna förändring rör införandet av skyldighet att tillhandahålla nätkapacitet.

4.3.1 Telelagen 23 §

23 a § Den som innehar ett telenät för mobila teletjänster och som har tillstånd att tillhandahålla mobila teletjänster eller nätkapacitet skall tillgodose en begäran om att på marknadsmässiga villkor upplåta nätkapacitet i nätet för tillhandahållande av mobila teletjänster inom ett allmänt tillgängligt telenät. En sådan skyldighet föreligger dock endast i den mån det finns tillgänglig kapacitet i nätet och om det kan ske utan att nätet eller dess användare skadas eller att nätets drift störs.

23 b § Den som innehar ett telenät för mobila teletjänster och som har tillstånd att tillhandahålla mobila teletjänster eller nätkapacitet skall tillgodose en begäran av en annan tillståndshavare om att på marknadsmässiga villkor låta abonnenter hos denne via detta nät sända och ta emot telemeddelanden.

Figur 8. Utdrag ur: Telelag (1993:597) efter ändring SFS 2001:166.⁶⁵

Tidigare ifrågasattes inte att nätoperatörerna ensamma skulle tillhandahålla tjänsterna till kunderna. Paragraf 23 a i Telelagen innebär att innehavare av telenät för mobila teletjänster numera, på begäran, har skyldighet att upplåta överkapacitet i nätet. Vidare föreskriver lagen att ersättningen för upplåtelse av nätkapacitet måste vara marknadsmässig för att det ska vara möjligt för nya aktörer att ta sig in på marknaden och konkurrera på lika villkor som de redan etablerade.

⁶³ Post- och telestyrelsen, *Svensk telemarknad*, 2000

⁶⁴ Post- och telestyrelsen, *Pressmeddelande 18 december*, 2001

⁶⁵ Telelag (1993:597)

I och med det förfarandet som lagen föreskriver minskas den vertikala integrationen. Detta innebär att ett och samma företag är verksamma i och kontrollerar ett flertal led i förädlingskedjan. Syftet med detta är att ge en mångfald affärsidéer tillträde till marknaden och därigenom få till stånd ett bredare urval av tjänster, vilket i sin tur skall leda till främjande av konkurrensen samt öka konsumentens valfrihet.

I praktiken har denna lagförändring bidragit till att en ny grupp av aktörer beretts tillfälle att etablera sig. Till marknads nätverksoperatörer tillkom gruppen som benämns virtuella operatörer eller tjänstetillhandahållare. Denna grupp utgörs av de som distribuerar trafik via nätoperatörernas nätverk.

4.4 Branschens aktörer

Post- och telestyrelsen utfärdade år 1991 ett antal licenser för utnyttjande av frekvenser som var avsedda för mobil GSM- trafik. Av de utgivna licenserna utnyttjades tre stycken av de tre företag som nu tjänar såsom nätverksoperatörer i Sverige. Dessa är som nämnts ovan, Telia, Europolitan Vodafone samt Tele2. Som en följd av förändringen av telelagen har nu dessutom 9 stycken virtuella operatörer etablerat sig på marknaden. Dessa är Dial'n Smile, Glocalnet, HemEl/Birka Energi, LunarMobil, Optimal Telecom, Sense Communications, Song Networks, Campuz Mobile samt Djuice.⁶⁶

4.4.1 Nätverksoperatörer

Telia är fortfarande den nätoperatör som innehar dominerande marknadsandel för mobila teletjänster. Vid första kvartalet 2001 var den, beräknad på omsättning, 51 %. Denna siffra betydde dock att de tappat marknadsandelar till sina konkurrenter Tele2 och Europolitan Vodafone. Dessa hade 33 % respektive 16 % av marknaden.⁶⁷

4.4.2 Virtuella operatörer

De virtuella mobiloperatörerna har alldeles nyligen börjat etablera sig på den svenska marknaden och deras marknadsandelar är ännu väldigt små. De har tillsammans 0,9 % av marknaden, vilket idag utgör cirka 60 000 abonnenter. En intressant notering är att dessa nya aktörer tillsammans tog 9 % av tillväxten på marknaden under det första kvartalet 2001.⁶⁸ De virtuella nätverksoperatörerna är som tidigare nämnts:

⁶⁶ Post och Telestyrelsen, *Studie av tredjepartsoperatörer på marknaden för mobila teletjänster*, 2001

⁶⁷ Post och telestyrelsen, *Svensk telemarknad första halvåret*, 2001

⁶⁸ Post och telestyrelsen, *Svensk telemarknad första halvåret*, 2001

Song Networks började sin verksamhet redan under år 1999, då de fick tillträde till Telias nät. Under samma år kom deras första mobilabonnemang ut på marknaden. Företaget tillhandahåller produkter och tjänster inom stora delar av området för informationsöverföring.

Sense Communications AB lanserade sin mobilverksamhet i början av 2000. Deras affärsidé är att vara den ledande virtuella operatören i Norden samt att tillhandahålla användarvänliga och prisvärda tjänster till en ungdomlig publik. De använder sig av Telias nät, men har också slutit avtal med Europolitan Vodafone, utan att dock ha påbörjat utnyttjandet av detta.

Dial n´ Smile skrev avtal med Tele2 år 2000 och började erbjuda marknaden sin tjänst år 2001. Deras affärsidé är att erbjuda all teletrafik på en och samma faktura, det vill säga både fast och mobil telefoni.

Glocalnet startade mobilverksamhet under år 2001. De vänder sig både till slutanvändare och till andra tjänsteleverantörer. Deras trafik går via Europolitan Vodafones nät. Företaget satsar på låg prissättning framförallt på SMS.

LunarMobile startade under år 2001. Företaget ägs av LunarWorks och köper nätkapacitet av Europolitan Vodafone. Deras affärsidé är att erbjuda ungdomar mobiltelefoni tillsammans med en virtuell mötesplats. De anser själva att deras konkurrensfördel är de unika tjänster som tillhandahålls samt en låg prissättning.

Tango (Optimal Telecom) är ett helägt dotterbolag till Tele2 och erbjuder både mobil och fast telefoni. Den grundläggande idén är att erbjuda billig telefoni. Deras mobilabonnemang lanserades under år 2001 och trafiken distribueras genom Tele2s nät.

HemEl är ett dotterbolag till energikoncernen Birka El. Affärsidén är att erbjuda redan befintliga kunder fast och mobil telefoni. Under år 2001 knöt de ett distributionsavtal med Europolitan Vodafone och lanserade även sin tjänst samma år.

Campuz Mobile är en helt ny aktör på marknaden, som lanserade sitt varumärke i slutet av år 2001. De har avtal med Europolitan Vodafone om trafikdistributionen. Deras affärsidé är att erbjuda Sveriges studenter mobilabonnemang med låga priser på samtal. Det låga priset gäller dock endast mellan deras egna abonnenter och priset för att telefonera till andra operatörer är högre än de flesta andra nätverksoperatörerna på marknaden.

Informationen om ovanstående företag är hämtad ur en rapport framställd av Post- och telestyrelsen. Rapporten bygger på individuella intervjuer med företagen.⁶⁹

⁶⁹ Post och telestyrelsen, *Studie av tredjepartsoperatörer på marknaden för mobila teletjänster*, 2001

Djuice var också en av de aktörer som började sin verksamhet under år 2001. Eftersom detta är vårt fallföretag, följer en utförlig beskrivning nedan.

Ytterligare ett företag, **Wireless Maingate**, finns på marknaden för mobil kommunikation. Företaget erbjuder inte mobil telefoni utan telematik, vilket innebär mobil kommunikation mellan maskiner. Telematik är särskilt användbart inom bland annat områden som transport/logistik och larm/säkerhet.⁷⁰

⁷⁰ Post- och telestyrelsen, *Mobiltelemarknaden i Sverige ur ett konsument och konkurrensperspektiv*, 2000

- DJUICE -

I detta kapitel beskrivs den fallstudie som genomförts med Djuice som objekt. Inledningsvis presenteras företaget, dess framväxt och etablering på den svenska marknaden, samt dess framtida mål. Därefter beskrivs företagets organisation, strategi, marknadsföring samt samarbetspartners.

”Det gäller att vara humoristisk, okonventionell och ha självdistans”

(Per Widerström, Area Manager Djuice)

5.1 Bakgrund

Företaget Zalto Communications Sverige AB introducerade sitt varumärke Djuice på den svenska marknaden i juni 2001. Företaget är en virtuell nätverksoperatör och dess samtalstrafik går via externt nät, ägt av Europolitan Vodafone.

Zalto är ett helägt dotterbolag till norska Telenor, vilket är Norges motsvarighet till svenska Telia och som i likhet med Telia, nyligen har gått igenom ett frigörande från staten genom en privatiseringsprocess och börsintroduktion. Syftet med skapandet av Zalto var att skapa ett varumärke som vänder sig till unga mobilanvändare genom en yngre och fräschare approach än den som Telenor representerar.⁷¹ Varumärket finns också representerat i Thailand, Malaysia och Norge. I dessa länder förekommer Djuice i form av en portal, och det är enbart på den svenska marknaden som det dessutom finns ett mobilabonnemang knutet till varumärket.⁷²

Djuice i Sverige består av ett femtontal medarbetare. Dessa har ytterst varierad bakgrund. De anställda har tidigare arbetat i ett antal större företag, däribland: Coca-Cola, Procter & Gamble, IBM, Bonniers, Icon Medialab, Telenor och Telia.

⁷¹ www.zalto.com

⁷² www.djuice.se

5.2 Strategi och framtidsmål

Djuice vänder sig till målgruppen ungdomar i åldern 15-30 år. Företaget fokuserar på ungdomar genom hela värdekedjan och målgruppen ska erbjudas mobila tjänster som gör deras "mobila vardag" enklare och roligare.⁷³

De kommande fyra åren skall tjäna som en inkörsperiod för varumärket Djuice. Företaget räknar med att gå med vinst först år 2005. Målet är därtill att vara en av tre ledande virtuella nätverksoperatörerna inom ungdomssegmentet, 15-30 år. Djuice som varumärke skall vid den tiden också vara vida känt och kommunicera tydligt med sin valda målgrupp. Företaget ska differentiera sig genom sitt agerande på marknaden. Differentieringen ska vara uppenbar för att bibehålla dynamiken i varumärket.⁷⁴

5.3 Marknadsföring

Djuice ser sig själva som ungdomarnas alternativ till de etablerade likriktade mobiloperatörerna på den svenska marknaden. Företagets marknadsföringsmix är enligt Djuices area manager, Per Widerström, anpassad för att attrahera den valda målgruppen. Den består av följande delar:

Pris: Djuice designade i samband med lanseringen av sitt mobilabonnemang ett prispaket särskilt avpassat för ungdomars ekonomiska förutsättningar. Detta paket består av två delar:

- Efter fem minuters samtalstid per dygn ringer abonnenterna för halva priset.
- Abonnenterna får dessutom gratis ring signaler och ikoner, rabattcheck på Levi´s Store samt vid tecknandet, 150 kr fri samtalstid.⁷⁵

Ett alternativ till fast abonnemang är de kontantkort som Djuice säljer. Prissättningen på trafikavgifterna är generellt sett högre för dessa kunder, på grund av oförutsägbarheten i kontantkundernas beteende.

Plats: Djuice har valt återförsäljare som gör det möjligt att nå svensk ungdom. De har avtal med följande leverantörer: Thorn, Europolitan Vodafone Stores, Geab the Phonehouse, El Giganten, Statoil, Levi´s och Carlings.

Produkter: Djuice strävar efter att skapa tjänster och biprodukter som attraherar den valda målgruppen. Företaget erbjuder mobila tjänster, såsom tal och SMS med enkel prissättning och praktiska Internettjänster till målgruppen ungdomar. Djuice åsikt är att kombinationen mobila tjänster, såsom tal, SMS och Internettjänster gör Djuice till den mest praktiska

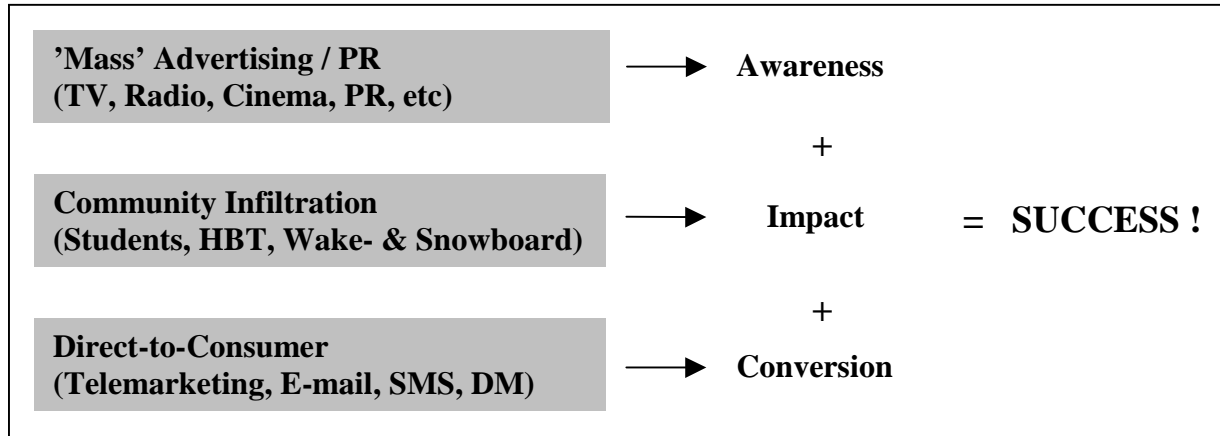
⁷³ www.djuice.se

⁷⁴ Per Widerström

⁷⁵ erbjudande den 17 november 2001

lösningen.

Promotion: Djuices reklamkampanjer är uppbyggda kring tre huvudpunkter: De skall vara *okonventionella*, kommunicera *självdistan*s samt *ha humor*.



Figur 9. Djuice 3-Legs Marketing Strategy.⁷⁶

Genom sin speciella marknadsföring vill Djuice nå ut till olika ungdomsgrupper som lever enligt varierande livsstilar. Företagets önskan är att jobba nära olika grupperingar inom målgruppen. Exempel på viktiga livsstilsgrupper är enligt Djuice; studenter, HBT (Homo-, Bi-, och Transsexuella) och wake- och snowboardutövare. Hos dessa grupper ska företaget etablera ambassadörer som lever inom den givna gruppens villkor och som förstår sig på gruppens önskemål och krav. Djuice strävar således efter att vara starkt kundorienterade och de bedömer att de lägger ner mycket kraft på att vara närvarande.

5.4 Djuice samarbetspartners

Djuice har existerat i knappt ett år och kan därför definieras som ett nyetablerat företag. Det är dessutom ett litet företag med ringa marknadsandel samt liten organisation som är koncentrerad kring marknadsföringen av företaget. Djuice har stort behov av samarbetspartners eftersom de själva inte är vertikalt integrerade i värdekedjan. Nedan följer en beskrivning av de viktigaste samarbetspartners som Djuice har i dag. De samarbeten som vi valt att definiera som strategiska allianser och därmed kommer att analysera längre fram i uppsatsen, är de med Europolitan Vodafone och Levi's. Dessa partners beskrivs därför mer ingående.

⁷⁶ Per Widerström

5.4.1 Dangaard

Dangaard etablerades 1986 som dotterbolag i Fleggaardkoncernen med försäljning av bland annat vitvaror. I början av 90-talet gick de in på GSM- marknaden, först i Danmark och sedan med ökande intressen i Norge, Sverige och Schweiz samt med ett försäljningskontor i Singapore. I dag är Dangaard officiell distributör av Nokia, Motorola, Ericsson och Philips.⁷⁷

Dangaard förser Dj Juice med terminaler för deras mobiltelefoni.⁷⁸

5.4.2 Europolitan Vodafone

I början av 90-talet var mobiltelefonimarknaden i Sverige fortfarande i sin linda. Dåvarande Europolitans grundare såg möjligheterna med den nya standarden för mobiltelefoni, GSM. 1991 fick företaget tillstånd att som tredje operatör bygga GSM-nät.⁷⁹

Europolitan Vodafone är idag en av tre svenska mobiloperatörer som själva äger de nät som de utnyttjar. Marknadsandelen på 16 %, placerar operatören på tredje plats efter de övriga, Telia och Tele2.⁸⁰ Brittiska Vodafone äger majoriteten av företaget med sina 71 %, vilket gör Europolitan Vodafone till ett dotterbolag till denna globala jätte. Resterande 29 % av företaget innehas av privata aktieägare, investmentbolag och pensionsfonder.⁸¹

I början av år 2001 ändrade dåvarande Europolitan varumärket till Europolitan Vodafone. Det nya namnet skulle tydliggöra medlemskapet i Vodafone. Företaget önskade behålla sin inriktning på nöjda kunder, bra service och god kvalitet. Samtidigt medförde samarbetet med Vodafonegruppen bland annat förhöjd produktutveckling av tjänster med internationell täckning. Det nya varumärket skulle således symbolisera fördelarna med att tillhöra Vodafonegruppen, liksom positionen på den svenska marknaden.⁸²

Vodafone är världens största mobiloperatör. Vodafonegruppen finns representerad på fem kontinenter och har omkring 200 miljoner mobilteleanvändare.⁸³ För att ytterligare markera att Europolitan Vodafone är en del av världens största mobiltelekoncern, byter företaget i april 2002 namn till endast Vodafone. Förändringen är ett steg i den internationella profilering som inleddes när företaget lade till Vodafone i sitt namn. Vd och koncernchef, Jon Risfelt, menar att det är en avgörande fördel att tillhöra detta mobila nätverk och att Europolitan Vodafone tydligare vill kommunicera detta. Främsta anledningen är att konkurrenterna på den svenska marknaden saknar motsvarande resurser, samtidigt som det är uppenbart att allt fler kunder

⁷⁷ www.dangaard.se

⁷⁸ Per Widerström

⁷⁹ www.europolitan.se

⁸⁰ Post- och telestyrelsen, *Svensk telemarknad första halvåret, 2001*

⁸¹ Pressrelease från Europolitan Vodafone, 14 maj 2001

⁸² Pressrelease från Europolitan Vodafone, 21 december 2000

⁸³ Pressrelease från Europolitan Vodafone, 14 maj 2001

kräver tillgång till internationella mobiltelefonitjänster. Europolitan Vodafone är övertygade om att det nya varumärket kommer att stärka deras positionen på den svenska marknaden.⁸⁴

Europolitan Vodafones affärsidé är att erbjuda svenska kunder telekommunikationstjänster av hög kvalitet. Kunderna består främst av företag, organisationer och privatpersoner. I utbudet finns såväl standardiserade som speciellt skräddarsydda tjänster och produkter. Visionen är att människors personliga telefoni och flöden av personligt anpassad information, oavsett tid, plats eller funktion, är baserad på trådlös kommunikation.⁸⁵

Europolitan Vodafone ligger också långt framme beträffande satsningen på, den i branschen, planerade nya standarden för mobil kommunikation, 3G. Europolitan Vodafone och Hi3G har bildat ett gemensamt infrastrukturbolag, 3G Infrastructure Services. Bolaget ägs till lika delar av de båda företagen och skall förse dessa med UMTS-infrastruktur som skall täcka upp till 70 % av den svenska marknaden. Syftet med bolaget är att minska investeringskostnaderna vid övergången till den nya standarden.⁸⁶

Som nämnts är Europolitan Vodafone den nätoperatör som förser Djuce med nätkapacitet.

5.4.3 Gester

Gester startades 1990 som ett fristående bolag. 1996 köpte Gester upp konkurrenten Media Broker för att under 1997 i sin tur köpas upp av Mediacom koncernen. I Sverige ingår idag i koncernen tre olika mediabyråer (Gester & Co, Media Broker och Mediacom) samt flera spetskompetensföretag som är verksamma inom kommunikation på olika sätt. Idag fungerar Gester som en egen enhet i nätverket, men drar naturligtvis nytta av de positiva synergieffekter som det innebär att vara en del i en kompetent helhet.⁸⁷

Djuices samarbete med Gester har exempelvis inneburit att Gester tillsammans med Storåkers har framställt Djuices kontroversiella reklamfilmer och publiceringen av dessa.⁸⁸

5.4.4 Levi's

Levi Strauss, Levi's, är ett internationellt konfektionsföretag med rötter i USA och startades i mitten av 1800-talet. Företaget är privatägt med världsmarknaden uppdelat på tre geografiska enheter. Levi's finns representerat i Sverige i form av en försäljningsenhet som lyder under Europas huvudkontor med bas i Bryssel.

⁸⁴ Pressrelease från Europolitan Vodafone, 19 december 2001

⁸⁵ www.europolitan.se

⁸⁶ Pressrelease från Europolitan Vodafone, 14 maj 2001

⁸⁷ www.gester.se

⁸⁸ Per Widerström

Företagets kärnverksamhet är att tillverka och sälja jeans. Utbudet har dock med tiden utvecklats och Levi's tillverkar och säljer i dag ett antal varumärken som riktar sig till olika marknadssegment med bland annat varumärket Dockers, för en mognare publik. Denna variation av varumärken är till för att bredda kundbasen när konkurrensen från andra typer av kläder hårdnar. Levi's har också försökt att finna andra försäljningskanaler än tidigare.⁸⁹

Trots dessa åtgärder har Levi's tappats med minskad omsättning de senaste fem åren. Levi's upplevde i Sverige under 90-talet en tillbakagång i försäljningen av denimjeans, beroende på konkurrens av andra trender, material och modeller. Innan detta skedde hade Levi's under en lång era, i Sverige, varit det dominerande jeansmärket, som inte bara stod för mode utan även en livsstil.⁹⁰

Levi's produkter finns i Sverige på ett flertal återförsäljningsställen, däribland JC, vilken är Levis största återförsäljare i Sverige. Förutom återförsäljare finns ett franchisebaserat butiksnät som går under namnet Levi's Store.⁹¹ I dessa butiker finns även Djuices mobilabonnemang och kontantkort att tillgå. Dessutom samarbetar Djuice och Levi's genom att vid tecknande av mobilabonnemang hos Djuice, så erhålls en presentcheck på 200 kr på Levi's Store och Carlings.⁹²

5.4.5 Storåkers

Storåkers Sverige AB grundades 1998. Företaget ingår som oberoende och självstyrande medlem i världens största internationella reklamnätverk, McCann-Erickson. Storåkers affärsidé är "att göra personlig och intelligent reklam, baserad på bärkraftiga varumärken".

Storåkers är reklambyrån som tagit fram Djuices lanseringskampanjer. De anser själva att tankarna bakom filmerna är följande: "I vår lanseringskampanj för Djuice etablerar vi ett kreativt koncept, där hela världen pratar om svenskarnas nya abonnemang, och de är inte så imponerande. Detta ligger i linje med Djuice vision om att i sin reklam vara okonventionell, ha humor och självdistans." Materialet till reklamfilmerna har Storåkers hämtat från befintliga långfilmer.⁹³

5.4.6 Strålfors

Strålfors verksamhet bygger på en lång tradition. Företaget grundades 1919 och 1956 lades grunden till den nuvarande verksamheten. 1964 påbörjades en successiv internationalisering och idag har de mer än 1900 medarbetare i 11 länder.

⁸⁹ Resumé, *Nu ska Levis bli coolt igen*, 6 maj 1999

⁹⁰ Ekonomi24, *Jeansjätten Levis i utförsbacke*, 21 juni 2001

⁹¹ Sydsvenska Dagbladet, *Nya trender tvingar jeansjätten på knä*, 26 september 1999

⁹² www.djuice.se

⁹³ www.storakers.se

Strålfors Sverige är totalleverantör av helhetslösningar kring lojalitetsdatabassystem, elektronisk handel, etikettsystem, kortlösningar, pappersbaserade informationsbärare och IT-supplies. Därmed är deras kärnverksamhet att stödja andra företag med att fokusera på sin egen kärnverksamhet. Genom Strålfors lösningar effektiviseras informationsflöden och logistikprocesser rationaliseras. Vidare verkar Strålfors inom säkerhet, identifiering och e-handelslösningar.⁹⁴

Strålfors tillverkar simkortet till Djuice. Dessa gör det möjligt för kunderna att telefonera.⁹⁵

5.4.7 Återförsäljningställen

Eftersom Djuice inte har egna butiker, har de valt att samarbeta med ett antal företag, som agerar som återförsäljningskanaler för deras abonnemang och kontantkort. Dessa återförsäljningsställen är idag: Geab the Phonehouse, Europolitan Vodafone Stores, El-Giganten, Thorn, Levi's, Carlings och Statoil.⁹⁶

5.4.8 Interna samarbetspartners

Djuice samarbetar även internt inom koncernen med Djuice Norge som ligger bakom Internetportalen djuice.com. Som vi tidigare nämnt är det enbart i Sverige som Djuice har ett mobilabonnemang knutet till sitt varumärke. I övriga länder där Djuice finns representerat är Djuice enbart en Internetportal, för mobila tjänster och kommunikation. Via denna portal kan bland annat ringsignaler och ikoner laddas ner, men även information om exempelvis väder, aktiekurser och topp-listor kan köpas och laddas ner till mobilen.⁹⁷ Denna portal är än så länge betydligt mer utvecklad i Norge, än vad den är i Sverige. Djuice Sverige har därför ett intensivt samarbete även internt, med djuice.com, för att stärka sin egen portalplattform.⁹⁸

Det andra interna samarbetet som Djuice har är med Zalto. Detta samarbete bygger främst på produkt- och IT-support.⁹⁹

⁹⁴ www.stralfors.se

⁹⁵ Per Widerström

⁹⁶ Per Widerström

⁹⁷ www.djuice.com

⁹⁸ Per Widerström

⁹⁹ Ibid

6

- ANALYS -

I detta kapitel integreras insamlad fakta om fallföretaget och dess bransch med den redovisade teorimodellen. Därigenom skapas en mall som identifierar möjliga nya strategiska allianser samt utvärderas befintliga.

6.1 Sammanfattning av Djuices situation

6.1.1 Branschanalys

Den svenska branschen för mobil kommunikation är starkt dominerad av de tre nätverksoperatörerna som finns idag, vilket ger marknaden en nästintill oligopolliknande struktur. Förändringen av Telelagen har dock givit de nya virtuella operatörerna möjlighet att etablera sig på marknaden. Dessa har idag en mycket underlägsen position, med mycket små marknadsandelar.

Den speciella konkurrenssituationen i branschen beror framförallt på följande faktorer:

- Det är mycket svårt att bli en nätverksoperatör på grund av de höga inträdesbarriärer som omgärdar branschen. Dessa är svåra att forcera och beror på de höga investeringskostnader som utbyggnad av nät förknippas med, samt att det juridiskt är besvärligt att få tillstånd att utnyttja nätfrekvenser.
- Konkurrensen mellan branschens aktörer är av säregen natur eftersom de virtuella operatörernas leverantörer av nätkapacitet också är deras konkurrenter på marknaden. Nätverksoperatörernas förhandlingsmakt är mycket stark, trots att prissättning av nätkapacitet, enligt lag, skall vara marknadsmässig.
- Nätverksoperatörerna kan genom skalfördelar hålla nere sina konsumentpriser, och därmed erhålla stora marknadsandelar. Detta beror på att fler konsumenter delar på kostnaderna, för framförallt uppbyggnaden av näten.
- De tre nätverksoperatörerna har alla varumärken som är välkända. Detta försvårar situationen för de virtuella operatörerna, eftersom det är av vikt för dem att ha ett vida känt varumärke.

Branschen för mobil kommunikation är i ständig förändring och utveckling. I och med satsningen på 3G-standarden, ökar antal företag med tillstånd att bygga nät. Dessutom är det fullt möjligt att fler virtuella operatörer inom kort dyker upp på marknaden. Konkurrenssituationen i branschen kan därför komma att förändras, men om detta leder till en lättare eller svårare situation för Djuiice är det för tidigt att uttala sig om.

6.1.2 Analys av strategi och framtidsmål

Med tanke på hur konkurrenssituationen i branschen ser ut på marknaden, är det av yttersta vikt att Djuiice är rustat för att möta konkurrensen. Via konkurrensfördelar kan de skaffa sig en fördelaktig position. Med tanke på att branschen är starkt föränderlig och företagens situation svårbedömd, väljer vi i vår analys att begränsa oss att se till Djuiice möjligheter på kort sikt.

Företaget har mycket små möjligheter att påverka priset på nätverkskapacitet och kan inte själv bygga ut egna nät. Att bli kostnadsledande, det vill säga, vara den aktör med lägst priser på marknaden, är därför en omöjlighet. Företagets strategi är istället starkt inriktad på differentiering, vilket innebär att utveckla egenskaper hos produkten som marknaden upplever som unika och är beredda att betala för. I Djuiice fall ytrar sig detta i företagens strävan om att skapa ett koncept som är attraktivt för den speciellt utvalda målgruppen. Detta skall ske genom att skapa ett varumärke som inte enbart förknippas med ett mobilabonnemang, utan även en ungdomlig livsstil, som speglar trender, sport, mode, musik, resor etc.

Djuiice har ett aggressivt mål, att bli en av tre ledande virtuella nätverksoperatörer inom fyra år. Företaget siktar dock inte på att gå med vinst förrän vid denna periods slut. Istället skall tiden användas till att stärka varumärket, så att detta vid år 2005 är *vida känt* och också *tydligt kommunicerar med målgruppen*.¹⁰⁰ Djuiice utgår ifrån att det finns tre sätt att stärka varumärket:

- Att stärka varumärket genom olika åtgärder, som förstärker det varumärket vill kommunicera, alltså gör att det förknippas med en ungdomlig livsstil.
- Att stärka företagens rykte genom olika åtgärder, som gör att det uppfattas som ett framgångsrikt företag, ur någon aspekt, och därigenom stärka varumärket.
- Att stärka företagens kunskap om målgruppens preferenser, det vill säga vad en ungdomlig livsstil är, för att skapa tjänster som är starkt attraktiva för gruppen och därigenom stärka varumärket.

¹⁰⁰ Per Widerström

Kritiskt för Djuice framgång är alltså att resurserna varumärket, företags rykte samt företags kunskap om målgruppen stärks.

Det kan vara svårt att isolera dessa olika sätt att stärka varumärket eftersom de ofta är intimt förknippade med varandra. I analysen väljer vi dock att teoretiskt separera de kritiska resurserna från varandra för att se hur det är möjligt att stärka dessa.

6.1.3 Kritiska resurser

Vi behandlar här de kritiska resursernas möjligheter att bli varaktiga konkurrensfördelar för Djuice.

6.1.3.1 Varumärket Djuice

Företags varumärke är en immateriell resurs, och som sådan bedömer vi att det kan komma att bli en varaktig konkurrensfördel. Detta eftersom Djuices varumärke har förutsättning att uppfylla kraven, att resursen skall vara: värdefull, sällsynt, svårimiterbar och effektivt organiserad.

Ett starkt varumärke är värdefullt för Djuice, eftersom det är grunden för strategin och därmed det som förväntas skapa värde för företaget. Det kan också sägas vara sällsynt, eftersom det finns få varumärken inom branschen som lika tydligt som Djuice försöker vända sig till den aktuella målgruppen. Sense Communications AB och LunarMobile riktar sig visserligen till ungdomar, men Djuice anser ändå att det som deras varumärke försöker kommunicera är unikt. Ett starkt varumärke betraktas även som svårimiterbart, eftersom det byggs upp under en längre tid och eftersom det är svårt att införskaffa en alternativ resurs som får samma effekt för ett företag. Det sista kravet om effektiv organisering av resursen uppfylls om det stöds av komponenter i organisationsstrukturen, styrsystemet samt ledarstilen. Eftersom vi ännu befinner oss i ett tidigt stadium av Djuice existens, är detta svårt att uttala sig om huruvida detta krav ännu uppfylls. Vi nöjer oss därför med att konstatera att det finns goda möjligheter att detta krav skall uppfyllas eftersom organisationen är så fokuserad på varumärket och de resurser som stödjer det.

6.1.3.2 Djuices rykte

Ett företags rykte behandlar hur utomstående ser på företaget, och kan exempelvis påverkas av företags trovärdighet eller attraktivitet som partner. Även denna resurs är immateriell. Ofta är det en värdefull sådan för ett företag, eftersom det exempelvis kan påverka möjligheter att locka potentiella kunder, leverantörer, anställda eller samarbetspartners. I Djuice fall är det särskilt värdefullt, eftersom det enligt ovanstående resonemang kan få effekter på varumärket. Ryktet kan även betraktas som sällsynt eftersom det är specifikt för ett företag. I övrigt kan ryktets möjligheter att bli en varaktig konkurrensfördel för Djuice anses vara likvärdiga varumärkets möjligheter ovan.

6.1.3.3 Djuices kunskap om målgruppen

Djuices kunskaper om målgruppen, dess livsstil och behov är en human resurs, som kan finnas hos individerna som arbetar för företaget, såväl som inbäddad i organisationen. Djuices anställda har erfarenhet ifrån andra företag och många av dem har tidigare jobbat med varumärken som riktar sig till ungdomar. Det är enligt Per Widerström onekligen en fördel om deras anställda tidigare har arbetat med unga människor, eftersom det är fundamentalt viktigt att samtliga anställda på Djuice förstår målgruppens behov.

Resursen är värdefull för Djuice eftersom den bereder möjlighet att skapa ett koncept som är attraktivt för målgruppen. Det är däremot tveksamt om resursen kan betraktas som sällsynt och svårimiterbar. Information om gruppreferenser borde i viss utsträckning finnas tillgänglig på marknaden. Djuice möjlighet, att skaffa mindre tillgänglig information, är genom de nära samarbeten med de olika grupperingar, som identifierats inom målgruppen. Beträffande kravet att resursen skall vara effektivt organiserad, resonerar vi på samma sätt som kring resurserna ovan.

6.2 Strategiska alliansers potential för Djuice

6.2.1 Varför skapa en strategisk allians?

Avgörande för Djuices överlevnad på marknaden är att resurserna varumärke, rykte och kunskaper om målgruppen, byggs upp så att företaget lyckas uppfylla de mål som de ställt upp för sin närmaste framtid. Detta kan och bör ske på ett antal sätt. Ett möjligt sätt anser vi vara skapandet av strategiska allianser, samt bibehållande av dem som redan ingått. Det finns en korrelation mellan företagets strävan att stärka sina resurser och den definition vi valt för strategiska allianser, ”ett slags samarbetsarrangemang mellan företag, där de utbyter resurser och kompetenser, för att uppnå gemensamt uppsatta mål företagen inte ensamma kan uppnå”.

Enligt det resursbaserade synsättet ligger den potentiella vinsten, i skapandet av strategiska allianser, i möjligheten att två företags resurser kan utvecklas och skapa ytterligare värde, när de används tillsammans. Vi ser därmed strategiska allianser som ett verktyg, för Djuice, att stärka de kritiska resurserna. Vi anser dessutom att alliansutveckling för Djuice har fördelar jämfört med andra till buds stående alternativ, såsom fusion och förvärv. Detta genom att företaget, endast eller till största del, får tillgång till de resurser de söker och undgår att utnyttja de resurser, som anses vara mindre värdefulla för företaget.

Genom att beakta de syften alliansskapande har anser vi att det som passar företagets behov bäst är marknadssyftet. Det finns ett flertal anledningar till detta. En strategisk allians skapad i

marknadssyfte har som mål att förbättra företagets position på marknaden. Detta är väsentligt för Djuice, eftersom deras situation involverar etablering på ny geografisk marknad. Bland potentiella vinster, vunna genom en allians av detta slag, kan utskiljas det som Djuice efterlyser:

Djuice kan erhålla imagefördelar. Detta kan ske direkt, genom att strategiska allianser kan innebära att företagen kan dra nytta av varandras företagsnamn och/eller varumärken. Det kan också ske indirekt, genom att allianparterna ökar sin trovärdighet via en större resursbas. Detta kan således få effekt på både företagets rykte och det som varumärket kommunicerar.

Djuices kunskaper om sin kundgrupp kan förbättras. Samarbete i detta syfte kan nämligen leda till att involverade företag samutnyttjar och utvecklar sina gemensamma kunskaper om marknadens målgrupper.

Det finns inget som hindrar att Djuice använder sig av en strategisk allians, som kombinerar marknadssyftet med utvecklingssyftet eller produktionssyftet. Värt att påpeka är också att företaget mycket väl kan dra nytta av allianser som ingåtts i andra syften. Vår åsikt är dock att utifrån Djuices strävan att stärka just de kritiska resurserna är det lämpligt att deras allianser ingås i endast eller kombinerat marknadssyfte.

6.2.2 Vilken typ?

Vi anser att den typ av strategisk allians som Djuice bör begagna sig av, för att stärka de kritiska resurserna, är ett *kontraktuellt samarbete*. Ett samarbete byggt på licensiering är inte aktuellt i detta fall och ett joint-venture får i sin tur alltför stora juridiska konsekvenser. Ett kontraktuellt samarbete är därför det mest lätthanterliga och lämpliga för företaget.

6.2.3 Vilken klassificering?

Vi klassificerar, enligt de fyra perspektiven, de typer av strategiska allianser, som vi anser lämpliga för Djuice att ingå i syfte att stärka de kritiska resurserna.

Ur värdekedjeperspektivet kan både horisontella och vertikala allianser komma ifråga. Byggande av ett starkt rykte, vad varumärket kommunicerar och förvärvandet av kunskap om målgruppen kan ske både genom en allians med partner som verkar i samma bransch och en partner som befinner sig i företagets värdekedja.

Ur ett dynamiskt perspektiv kan tre klasser av strategiska allianser komma ifråga. Precis som i fallet med värdekedjeperspektivet kan både allianser som går horisontellt och vertikalt genom värdekedjan komma ifråga. Här tas dock också hänsyn till om alliansparterna är direkt konkurrerande eller icke-konkurrerande. Val av klass bör ske utifrån hur det upplevs att resurserna bäst byggs i det specifika fallet. Det vill säga, är det av vikt att alliansen har en

nära grad av samarbete, eller är konkurrensen mellan parterna så hård att det är viktigt att beakta försvarandet av kärnkompetenser? Här kan således procompetitive, noncompetitive och competitive allians vara lämpliga. Vi anser dock att precompetitive allians inte är aktuell eftersom den syftar till att utarbeta aktiviteter såsom teknologiutveckling.

Ur ett resursbaserat perspektiv är både en ad-hoc pool och ett konsortium möjliga former av strategiska allianser. Valet beror på om samarbetet parterna emellan är avsett att sträcka sig över en längre eller kortare tidsperiod. Val av tidsperiod måste ske med utgångspunkt från vad som lämpar sig bäst för att uppfylla alliansens syfte. Båda formerna av allianser har fördelen att resurser som förbättras genom samarbetet, återförs till respektive part efter alliansens avslutande (till skillnad ifrån fallet med joint-venture alliansen).

Ur ett lärande perspektiv anser vi att den lämpligaste formen av allians bör väljas utifrån vilken resurs som Dj Juice avser stärka. När det handlar om vad varumärket kommunicerar eller ryktet är en affärsallians att föredra eftersom dess dominerande mål är att utnyttja parternas sådana resurser. När det handlar om kunskapen om målgruppen är en lärande allians given eftersom den kan leda till att alliansparterna ökar sin kunskap, skapar ny information, samt får insikt om marknader, regler och kundpreferenser. En hybrid allians kombinerar dessa två former och kan användas när en allians syftar till att styrka samtliga kritiska resurser. Som tidigare nämnts kan det vara svårt att isolera de olika sätten att stärka ett varumärke, det vill säga via de olika resurserna. Även om Dj Juice i teorin har för avsikt att skapa en av alliansformerna, enligt det lärande perspektivet, kan det därför vara besvärligt att avgöra vilken form alliansen i praktiken tar.

6.2.4 Vilken partner?

Vi anser att val av allianspartner, för Dj Juice del, skall utgå ifrån vilken kritisk resurs de önskar stärka med samarbetet. Vi kan då se fyra olika alternativ till partnerval:

Om en allians har som första syfte, att stärka vad varumärket kommunicerar, bör allianspartnerns varumärke ha ett liknande budskap, det vill säga kommunicera en ungdomlig livsstil som förknippas med trender, sport, musik, mode och resor.

Om en allians har som främsta syfte att stärka sitt rykte bör allianspartnern vara ett stort och väletablerat företag. Som tidigare redogjorts för, är en allians både en kanal för utbyte av såväl resurser, som signaler, vilka förmedlar social status och erkännande. Bedömare, som potentiella kunder, leverantörer, anställda, samarbetspartners och investerare är beroende av signaler om Dj Juice förmåga eftersom företaget är nytt och det saknas övriga indikatorer på dess kvalitet. De tenderar att vara mer kunniga om tillförlitligheten och förmågan hos ett större och mer välkänt företag, och kan därför bli mer benägna att handla med Dj Juice efter att de ingått en allians med en partner av sådant slag. Partnern har ju signalerat att Dj Juice resurser är tillräckligt bra för att ett väletablerat företag skall ingå allians med dem, och bygger därmed

publikt förtroende för värdet hos Djuices resurser, produkter och tjänster. Detta stärker således Djuices rykte. Hur stor effekten blir beror inte bara av den allmänna synen på den större allianspartnern, utan är också beroende av enskilda potentiella kunders, leverantörers, anställdas, samarbetspartners och investerares syn på denna. Vad som anses vara ett stort och väletablerat företag av någon kanske betraktas på ett helt annat sätt av en annan. En viktig konsekvens av ett starkare rykte, förutom att det kan stärka varumärket, är att det kan attrahera partners till nya allianser, med allt vad de kan innebära.

Om en allians har som främsta syfte, att stärka resursen kunskap om målgruppen, bör allianspartnern vara en organisation som har särskilt starka band till grupperingarna i målgruppen; studenter, HBT, snow- och wakeboardutövare. Detta för att den information som Djuice på så sätt kan erhålla skall vara djupare än den information som det finns tillgång till på marknaden. På så sätt kan kunskapen, som förvärvas, uppfylla kraven om att vara sällsynt enligt resonemanget ovan.

Om en allians har som syfte att stärka två eller samtliga kritiska resurser bör allianspartnern uppfylla minst två av följande krav: ha ett varumärke som kommunicerar en ungdomlig livsstil; ha en nära kontakt med någon av grupperingarna inom kundgrupperna; vara ett stort och väletablerat företag.

Som nämnts är de tre sätten att stärka ett varumärke via de kritiska resurserna svåra att skilja åt och det blir således svårt att separera de ovanstående grupperna från varandra. Vi valt att inte ge några exempel på företag som skulle kunna tjäna som allianspartners ur de olika syftena. Detta för att våra åsikter om detta kanske inte överensstämmer med den utbredda åsikten på marknaden. Om vi skulle identifiera ett företag, vars varumärke vi exempelvis anser kommunicerar en ungdomlig livsstil, är det inte säkert att detta är den allmänna uppfattningen. Dessutom skulle det vara svårt för oss att avgöra om inte detta företag också skulle kunna tjäna som allianspart i andra syften. Samma företag kanske även anses ha nära band till kundgruppen, eller av en enskild bedömare ses som ett stort, väletablerat företag. Vi låter därför resonemangen vara ytterst teoretiska.

6.2.5 Sammanfattande mall

Utifrån de resurser som Djuice önska stärka har vi nu analyserat varför företaget kan begagna sig av strategiska allianser, i vilket syfte de bör ingås, av vilken typ de bör vara, vilken form de bör ta samt med vilken partner de bör ingås. Detta leder fram till mallen nedan. Vi anser att denna mall uppfyller första delen av denna uppsats syfte, det vill säga identifiera lämpliga framtida strategiska allianser för Djuice.

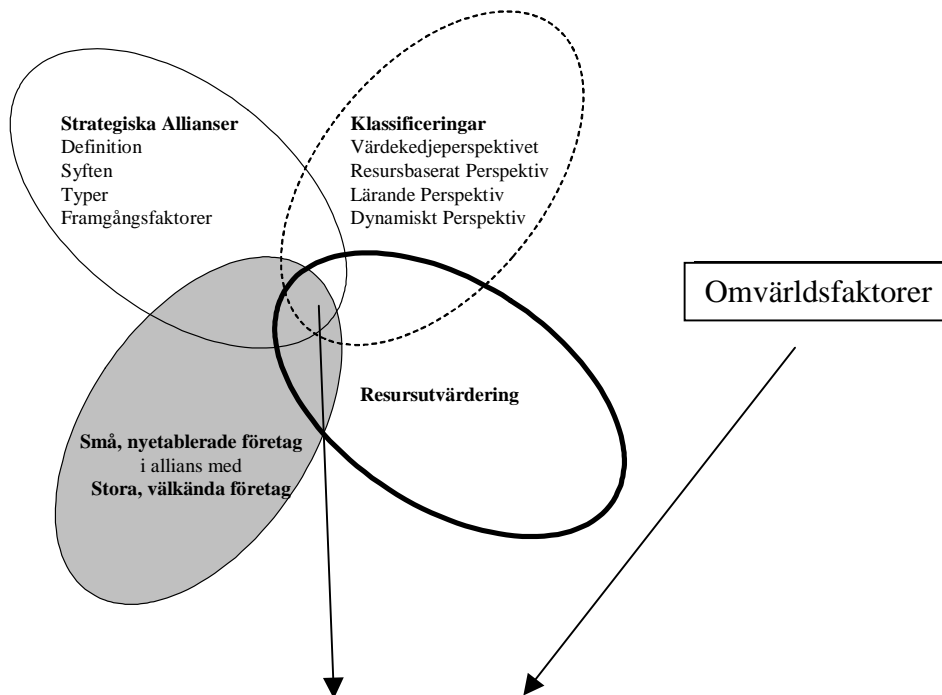
Vi anser att en strategisk allians som överensstämmer med mallen har potential att stärka Djuices kritiska resurser. Själva överensstämmandet betyder dock inte att alliansen är den optimala för att stärka resursen. Inte heller innebär det att alliansen självklart blir

framgångsrik. Detta beror på uppfyllandet av framgångsfaktorerna. De faktorer som är avgörande för den strategiska alliansens framgång är dels ”The four C’s of Strategic Alliances” som tidigare behandlats. Enligt denna modell är faktorerna *kompletterande resurser och förmågor, samarbetande kultur, målkongruens och risker* att beakta vid allianspartnersval. Beroende av alliansens karaktäristik blir de olika faktorerna av större och mindre betydelse. Om exempelvis Djuice ingår en allians, som inte innebär nära samarbete mellan alliansparterna, är det mindre viktigt med en samarbetande kultur etc. Vikten av faktorerna ovan får därför bedömas i de specifika fallen.

Det bör också beaktas hur värdefull en strategisk allians kan komma att bli för Djuice. För att en allians skall anses värdefull att ingå, måste värdet av de resurser som utnyttjas tillsammans av företaget i en allians vara högre än det värde som varje enskilt företag kan tillförskansa sig genom enskilt användande av resursen. Detta innebär exempelvis att hänsyn måste tas till huruvida det är ekonomiskt försvarbart att ingå en allians, utifrån vad alliansen erbjuder företaget.

Ytterligare en faktor som påverkar den strategiska alliansens framgång är Djuices och deras allianspartners förståelse för frågor som kan uppstå och vilka beslut som måste tas i alliansens olika faser. Denna förståelse kan ökas, exempelvis genom studerandet av de steg som går igenom vid bildandet av en strategisk allians, vilket bland annat Yoshino och Rangan har tagit fram ett ramverk för. För att undvika att alliansens resultat bli misslyckat, bör även de faktorer som kan leda till misslyckande beaktas. Samtidigt bör det betänkas att en strategisk allians kan vara högst framgångsrik, trots att den inte lyckats med att fullända de mål som till en början var grunden till att den skapades.

MALL



Strategiska allianser bör för Djuce del:

- Ingås i marknadssyfte.
- Vara av typen kontraktuellt samarbete.
- Vara en horisontell alternativt vertikal allians.
- Vara competitive eller noncompetitive om alliansen är horisontell, alternativt procompetitive om alliansen är vertikal
- Vara en ad-hoc pool eller ett konsortium beroende på tidsperioden för alliansen.
- Om främsta syftet är att stärka det varumärket kommunicerar, vara en affärsallians och ingås med en partner vars varumärke har ett budskap liknande Djuices.
- Om främsta syftet är att stärka ryktet, vara en affärsallians och ingås med en partner som är ett stort väletablerat företag.
- Om främsta syftet är att stärka kunskapen om målgruppen, vara en lärande allians och ingås med en partner som har särskilt starka band till någon gruppering inom målgruppen.
- Om syftet är att stärka samtliga kritiska resurser, vara en hybrid allians och ingås med en partner som är ett stort väletablerat företag, som har ett varumärke med ett budskap liknande Djuices och som har särskilt starka band till någon gruppering inom målgruppen.

6.3 Befintliga strategiska allianser

Eftersom Djuice är ett så nytt företag anser vi att deras situation inte hunnit att förändras nämnvärt sedan företaget ingick sina första allianser. Det är därför vår åsikt att den mall, som ovan presenterats, även uppfyller den senare delen av denna uppsats syfte, det vill säga att den kan användas för att utvärdera redan befintliga strategiska allianser.

Djuice samarbetar idag med företag av mycket varierande slag. Vi har tidigare beskrivit de viktigaste av dessa samarbeten och vad de innebär. Majoriteten av samarbetsarrangemangen faller dock utanför vår snäva bild av vad en strategisk allians är. Det finns dock två undantag och det är de relationer som Djuice har med Europolitan Vodafone och med Levi's.

6.3.1 Djuices strategiska allians med Europolitan Vodafone

6.3.1.1 Varför är det en strategisk allians?

Vi har valt att betrakta samarbetet mellan Europolitan Vodafone och Djuice som en strategisk allians. Detta trots att parterna själva fokuserar på att relationen främst är av kund-leverantörs karaktär. Samarbetet mellan parterna ligger dock innanför de ramar vi valt för vår definition av strategiska allianser, eftersom vi anser att parterna utbyter resurser och kompetenser. Hur detta utbyte sker redovisas nedan.

Samarbetet föreskrivs av lagen och kan därmed uppfattas som ofrivilligt. Vi anser att detta är irrelevant för avgörandet om samarbetet är en strategisk allians eller inte. Anledningen är att ingen av de tre nätoperatörerna kan kringgå lagen och alltså har samma utgångspunkt. Vidare är det vår åsikt att båda parter kan gynnas av samarbetet ”när situationen nu är som den är”.

Eftersom parternas allians är så ny, kan inte de verkliga resultaten av den observeras. Analysen utgår därför i stort ifrån de syften parterna hade med alliansen, samt vilken potential vi bedömer att den har för Djuice, med utgångspunkt ifrån hur väl den överensstämmer med vår mall.

6.3.1.2 Vilket syfte?

Djuice och Europolitan Vodafone har givetvis skilda syften med samarbetet. För att motivera varför vi betecknar samarbetet som en strategisk allians, kommer vi här inte endast att gå igenom Djuices syften utan även Europolitan Vodafones. Detta för att visa på företagens ömsesidiga intresse av alliansen.

6.3.1.2.1 Djuices syfte

Djuice syfte med samarbetet var naturligtvis först och främst att få tillgång till den nätkapacitet som Europolitan Vodafone erbjuder. Vi anser att samarbetet också kan ge andra fördelar, exempelvis att det kan komma att stärka Djuice kritiska resurser. Alliansen kan ses som ingången i marknadssyfte, vilket ligger i linje med vad vår mall ovan föreskriver för Djuice del.

En anledning till att marknadssyftet är tydligt i detta fall är att det handlar om etablering på ny geografisk marknad. Djuices moderbolag Telenor önskar med alliansen möjlighet, att etablera sig på den marknad där Europolitan Vodafone redan finns och har stor marknadsandel. Alliansen bidrar för Djuice del till kringgåendet av de inträdesbarriärer som kapitalinsatser utgör, vilket krävs för att bygga ett nät för mobil kommunikation. Uppenbarligen ”förbättras” företagets position på marknaden.

I en allians ingången i marknadssyfte är det dessutom möjligt att uppnå imagefördelar. Eftersom Europolitan Vodafone är ett stort och väletablerat företag får detta särskild effekt på Djuices rykte, vilket redovisas nedan.

6.3.1.2.2 Europolitan Vodafones syfte

Europolitan Vodafones primära syfte med att ingå samarbetet med Djuice är naturligtvis att sälja nätkapacitet, enligt lagens föreskrivande. Vi anser även att alliansen kan ge de fördelar som en allians, som ingåtts i marknadssyfte och produktionssyfte får.

Marknadssyftet blir uppenbart, eftersom alliansen genererar möjlighet till kontakt med nya kundtyper, då företaget vanligtvis inte är så tydligt inriktat på ungdomar. Jon Risfelt, vd och koncernchef för Europolitan Vodafone, menar att samarbetet med Djuice betyder att de ytterligare breddar utbudet av tjänster och marknadskanaler mot ungdomssegmentet. Vidare anser han att mångfald är en av förutsättningarna för framgång på mobiltelemarknaden.¹⁰¹

Alliansen kan också för Europolitan Vodafones del ses ur ett produktionssyfte, eftersom en allians i detta syfte innebär för parterna att riskspridningen vid stora investeringar ökar. Byggnad och underhåll av nät är mycket kostsamt. Jon Risfelt, menar att samarbetet med Djuice betyder att trafiken i nätet ökar och därmed uppnås större avkastning på de investeringar som görs i infrastruktur och system.¹⁰² Enligt uppgifter till nättidningen Vision tjänar nätägarna dessutom mer på att sälja kapacitet till virtuella operatörer än till egna kunder, eftersom de slipper kostnader för marknadsföring, fakturering osv.¹⁰³

¹⁰¹ Pressrelease från Europolitan Vodafone, 18 december 2001

¹⁰² Pressrelease från Europolitan Vodafone, 18 december 2001

¹⁰³ Vision Online, 6 september 2001

Detta är särskilt viktigt när företaget nu står inför mycket stora investeringar i den nya infrastruktur som den kommande standarden 3G kräver. Förutom sitt samarbete med Hi3G kring detta kan de dra nytta av sina samarbete med Djuice och de andra virtuella operatörerna, som de knutit till sig, genom att det blir möjligt för Europolitan Vodafone att fylla sitt 3G-nät med trafik. Det blir därmed fler som delar på kostnaderna för satsningen.¹⁰⁴

6.3.1.3 Vilken typ?

Formen av samarbete mellan Europolitan Vodafone och Djuice är av den typ som är önskvärd enligt vår mall. Det är ett *kontaktuellt samarbete*, eftersom det är baserat på ett avtal som är begränsat i tid och omfattning. Ingen av företagen vill uttala sig om hur långt samarbetet är avsett att vara, men definierar samarbetet som långsiktigt och inte aktuellt att avbryta. Avtalet omfattar; nätkapacitet, återförsäljare och support.

6.3.1.4 Vilken klassificering?

Europolitan Vodafone och Djuice är verksamma inom samma bransch men Europolitan Vodafone är samtidigt Djuices leverantör av nätkapacitet. På grund av detta kan den strategiska alliansen dem emellan, ur ett värdekedjeperspektiv, betecknas som både horisontell och vertikal allians. Samarbetsnivån dem emellan är låg med avseende på kontraktets begränsade omfattning. Rivaliteten är inte så hög mellan parterna med tanke på Djuice ringa marknadsandel och deras inriktning på skilda målgrupper, och i och med detta är risken för konflikter låg. Ur ett dynamiskt perspektiv är alliansen därför i det närmaste procompetitive.

Sett ur ett resursbaserat perspektiv anser vi att alliansen faller under beteckningen konsortium, eftersom det är frågan om ett samarbete som sträcker sig över en längre tidsperiod samt att de värden som uppkommer i alliansen återförs direkt till allianspartnerna.

Utifrån ett lärande perspektiv är det vår åsikt att alliansen, för Djuice del, skall ses som en affärsallians, eftersom den hjälper företaget att etablera sig på en geografisk marknad och har potential att stärka företagets rykte.

6.3.1.5 Vilken partner?

En av alliansens bieffekter kan alltså bli att Djuices rykte förstärks. Det är därför betydelsefullt att allianspartnern är Europolitan Vodafone, eftersom allianser som skall stärka denna resurs, enligt vår mall, bör ingås med ett stort, väletablerad företag.

Enligt Morten Karlsen-Sørby, chief operating officer på Telenor var avtalet med Europolitan Vodafone viktigt för Djuice och Telenor eftersom Europolitan Vodafone, enligt honom, är en

¹⁰⁴ Finanstidningen, "Spänningslöst i Europolitan", 24 december 2001

attraktiv partner i Sverige med avancerade tjänster och hög kvalitet.¹⁰⁵ Europolitan Vodafone är som ovan skrivet, dotterbolag till Vodafone, världens största mobiloperatör. Företaget har via moderbolaget stor uppbackning beträffande införandet av nya tjänster i Sverige. De är även väl rustade inför införandet av den nya standarden inom branschen på grund av tillräcklig finansiell styrka och samarbetet med Hi3G kring detta. Dessutom har Europolitan Vodafone släppt in fler virtuella operatörer i sitt nät än övriga nätägare, vilket förmodligen gör det lättare att säkerställa att det kommande 3G-nätet fylls med trafik. Därmed blir det fler som delar på kostnaderna för satsningen.¹⁰⁶ Både dotter- och moderbolag är beryktat både i och utanför branschen och efter namnbytet i april 2002 till endast Vodafone, kommer det att vara än mer uppenbart att Europolitan Vodafone är en del av koncernen. Detta sammantaget gör att vi utgår ifrån att Europolitan Vodafone kan sägas vara ett stort och väletablerat företag.

Trots att Europolitan Vodafone är tvunget att upplåta överkapacitet till virtuella operatörer är valet av Djuice ändå medvetet. Detta stora, väletablerade företag är villigt att dela resurser och risker med det lilla, nyetablerade Djuice och det får de konsekvenser för Djuices rykte, som tidigare redogjorts för.

6.3.1.6 Potential

Betraktat utifrån vår mall ligger den strategiska allians, som Djuice har med Europolitan Vodafone, i linje med de allianser som vi anser att Djuice kan ingå i syfte att stärka sin kritiska resurs ryktet. Vi vill här poängtera att det främsta syftet för Djuice att ingå samarbetet inte varit att stärka resursen, utan att etablera ett förhållande med en leverantör av nätkapacitet. Detta hindrar dock inte att ryktet kan påverkas och utifrån den aspekten av samarbetet har vi betraktat relationen som en strategisk allians.

Vår slutsats är alltså att alliansen kan tjäna som ett verktyg för att stärka Djuice rykte. Detta skall dock inte tolkas som att vi anser att den form som samarbetet har är den optimala för att stärka resursen. Det är ju exempelvis möjligt att ett mer nära samarbete mellan parterna eller att ett samarbete med en partner från en annan bransch skulle haft större effekt på resursen.

Alliansens möjligheter att bli framgångsrik för båda parter beror av ett antal faktorer. I detta fall bedömer vi inte att det är av stor vikt att tidigare nämnda framgångsfaktorerna uppfylls. Eftersom samarbetet inte är speciellt nära inom nivå och funktion, är det exempelvis mindre väsentligt att företagen har samarbetande kultur och att det finns målkongruens. Det sker heller ingen delgivning av specifika kompetenser, vilket minimerar den risk som alliansen skapar.

¹⁰⁵ Pressrelease från Europolitan Vodafone, 18 juni 2001

¹⁰⁶ Finanstidningen, "Spänningslöst i Europolitan", 24 december 2001

Eftersom det är Djuices rykte som framför allt kan stärkas genom alliansen, anser vi att framgången kommer att bero av det rykte som Europolitan Vodafone kommer att ha den närmaste tiden framöver.

6.3.2 Djuices strategiska allians med Levi´s

6.3.2.1 Varför är det en strategisk allians?

Det samarbete som Djuice har med Levi´s anser vi överensstämmer med vår definition av strategiska allianser eftersom parterna utbyter resurser, för att uppnå gemensamt uppsatta mål. Hur detta utbyte sker redovisas nedan.

Djuice menar att deras samarbete dels är av strategisk art, men Levi´s vill med hänvisning till sin företagspolicy inte uttala sig om samarbetet. Även denna allians är så ny att de verkliga resultaten av den inte kan observeras. Analysen bygger således på de syften parterna hade med alliansen, samt vilken potential vi bedömer att den har för Djuice med utgångspunkt ifrån hur väl den överensstämmer med vår mall.

6.3.2.2 Vilket syfte?

Djuice och Levi´s har givetvis haft olika syften med att ingå samarbetet. Precis som i fallet med Europolitan Vodafone ges dock en beskrivning av båda parternas syften för att visa på företagets ömsesidiga intresse av alliansen och på så sätt motivera varför vi betecknar samarbetet som en strategisk allians.

6.3.2.2.1 Djuice syfte

Eftersom Levi´s är återförsäljare av Djuices kontantkort och mobilabonnemang är detta givetvis det huvudsakliga skälet till samarbetet dem emellan. Vi anser att det även skulle kunna ses som att Djuice ingått alliansen i marknadssyfte, vilket överensstämmer med vad som är önskvärt enligt vår mall.

Allianser i marknadssyfte kan leda till att Djuice erhåller imagefördelar. Enligt Per Widerström var ett av skälen till samarbetet, att Djuice fick möjlighet att dra nytta av Levi´s varumärke. Detta varumärket speglar i likhet med Djuices en ungdomlig livsstil. Genom alliansen kan Djuice också få andra imagefördelar genom att Levi´s är ett stort och väletablerat företag. De konsekvenser som detta får för Djuice redovisas nedan.

6.3.2.2.2 Levi´s syfte

På Levi´s Sverigekontor vill man, med hänvisning till företagets policy, inte uttala sig om sitt samarbete med Djuice överhuvudtaget. Vi antar att Levi´s främsta syfte med samarbetet var

att få sälja Djuice produkter. Vi anser att alliansen ingåtts främst i marknadssyfte, eftersom de får en ny produkt som kan locka konsumenter till deras butiker och att Levi´s i och med samarbetet förknippas med Djuices varumärke. Efter att ha tappats med minskad omsättning de senaste åren beroende på konkurrens från andra trender, material och modeller, är Levi´s i behov av att återigen uppfattas som trendiga, vilket samarbetet med Djuice kan bidra med.

6.3.2.3 Vilken typ?

Den strategiska alliansen mellan Djuice och Levi´s är ett kontraktuellt samarbete, vilket är den typ som föreskrivs enligt vår mall. Inget av företagen vill avslöja hur långt samarbetet är avsett att vara, men definierar samarbetet som långsiktigt. Samarbetet omfattar Levi´s försäljning av Djuices abonnemang och kontantkort. Dessutom så erhålls vid tecknande av mobilabonnemang hos Djuice, en presentcheck på 200 kr på Levi´s Store. Vidare har Djuice rätt att utnyttja Levi´s varumärke i sin marknadsföring.

6.3.2.4 Vilken klassificering?

Ur ett värdekedjeperspektiv är alliansen vertikal. Detta eftersom Levi´s fungerar som en återförsäljare till Djuice och företagen således finns i olika led i Djuice värdekedja.

Enligt det dynamiska perspektivet är detta samarbete en procompetitive allians. Samarbetsnivån mellan parterna är låg och eftersom de inte är i samma bransch är de inte varandras konkurrenter, vilket ger en låg konfliktpotential.

Sett ur ett resursbaserat perspektivet betraktas alliansen som ett konsortium, eftersom det är ett samarbete som sträcker sig över en längre tidsperiod och de värden som uppkommer i alliansen återförs direkt till allianspartnerna.

Slutligen ur det lärande perspektivet anser vi att detta samarbete faller under beteckningen affärsallians, eftersom den fungerar på ett sätt som ger potential att stärka Djuices rykte och det som varumärket kommunicerar.

6.3.2.5 Vilken partner?

Som tidigare nämnts, kan Djuice genom sin allians med Levi´s åtnjuta imagefördelar, som yttrar sig i en möjlighet att både kunna stärka sitt rykte såväl som vad varumärket kommunicerar.

Innan den nedgång som Levi´s upplevde i slutet på 90-talet hade Levi´s under en lång era, både i Sverige och i stora delar av världen, varit det dominerande jeansmärket.¹⁰⁷ Levi´s har

¹⁰⁷ Ekonomi24, *Jeansjätten Levis i utförsbacke*, 21 juni 2001

arbetat mycket det senare åren med att stärka sitt varumärke genom diversifiering av sortiment och nya försäljningskanaler. Utbudet har med tiden utvecklats och Levi's tillverkar och säljer idag ett antal varumärken som riktar sig till olika marknadssegment. Med en organisation som dessutom spänner över stora delar av världen, gör vi bedömningen att företaget kan uppfattas som stort och väletablerat. Detta leder till att Djuice som litet, nyetablerat företag i allians med Levi's kan stärka sitt rykte, på det sätt som tidigare redogjorts för.

Alliansen med Levi's ger även Djuice en möjlighet att stärka det som varumärket kommunicerar. Per Widerstöm påpekar att detta var en anledning till att samarbetet ingicks. Levi's kommunicerar en ungdomlig livsstil och är starkt trendkänsligt. Levi's arbetar mycket med imagestärkande åtgärder, vilken har sin grund i att de vill attrahera kunder genom att vara tidig med trender och förmedla dessa till pionjärer på marknaden. De vill genom butiker och produkter vända sig till opinionsbildande grupper på marknaden. Levi's har också försökt att finna andra försäljningskanaler än tidigare, genom att vända sig till bl a skatebutiker då dessa anses locka till sig opinionsbildande ungdomar. För att ytterligare gardera sig mot överraskningar i marknadstrender, har företaget i Sverige anlitat trendscooter.¹⁰⁸ Det är Djuice åsikt att alliansen med Levi's stärker det som Djuice varumärke kommunicerar, genom att Levi's varumärke har ett liknande budskap.

6.3.2.6 Potential

Med utgångspunkt ifrån vår mall anser vi att den strategiska alliansen mellan Djuice och Levi's har potential att stärka Djuices rykte samt det som varumärket kommunicerar. Detta betyder dock inte tvunget att samarbetet är optimalt i detta syfte eller att det nödvändigtvis blir lyckat.

Alliansens möjligheter att bli framgångsrik för Djuice del beror av ett antal faktorer. Precis som med alliansen med Europolitan Vodafone är det av mindre vikt att beakta framgångsfaktorerna som tidigare nämnts. Eftersom samarbetet inte är speciellt nära inom nivå och funktion, är det exempelvis mindre väsentligt att företagen har samarbetande kultur och att det finns målkongruens. Det sker, som vi uppfattat det, heller ingen delgivning av specifika kompetenser, vilket minimerar den risk som alliansen skapar.

Framgången kommer bland annat att bero på hur Levi's rykte kommer att vara den närmaste framtiden, eftersom det är detta som kan möjliggöra för Djuice, att i sin tur stärka sitt rykte. Om det som Djuices varumärke kommunicerar kommer att stärkas, beror av om Djuices målgrupp också uppfattar Levi's som ett trendigt företag med en ungdomlig livsstil.

¹⁰⁸ Resumé, *Nu ska Levis bli cool igen*, 6 maj 1999

- S L U T S A T S -

Den svenska branschen för mobil telefoni är starkt dominerad av de tre nätverksoperatörerna. Djuice och övriga virtuella operatörer är nyetablerade och de marknadsandelar som de besitter är än så länge av ringa storlek. Dessa aktörer har inga möjligheter att bli kostnadsledande och måste därför konkurrera på marknaden genom olika differentieringsstrategier. Djuice har valt att vända sig till målgruppen 15-30 år, med ett varumärke som skall kommunicera en ungdomlig livsstil. Avgörande för om Djuice skall lyckas uppfylla sina framtidsmål är hur attraktivt målgruppen kommer att finna varumärket. De närmaste fyra åren skall tjäna som inkörsperiod för varumärket. Byggande av varumärket kan ske genom att det som varumärket kommunicerar blir tydligare, genom att företagets rykte stärks eller genom att kunskapen om målgruppen förbättras. Dessa kritiska resurser kan komma att bli varaktiga konkurrensfördelar för Djuice och vara deras verktyg för att möta konkurrensen på marknaden.

Upprättandet av strategiska allianser är ett vanligt sätt för ett företags strategiska ledning att nå konkurrensfördelar. Djuice har redan ingått två samarbeten som vi betecknar som strategiska allianser. En del av syftet med uppsatsen är att skapa förståelse kring strategiska alliansers potential för fallföretaget. Vi har kommit fram till att Djuice kan begagna sig av sådana allianser för att bygga de kritiska resurserna. Enligt ett resursbaserat synsätt på strategiska allianser, kan alliansparternas resurser utvecklas och skapa ytterligare värde när de används tillsammans. Detta ligger också i linje med den definition av strategiska allianser, som vi valt: Strategiska allianser fungerar som ett slags samarbetsarrangemang mellan företag, där de utbyter resurser och kompetenser, för att uppnå gemensamt uppsatta mål företagen inte ensamma kan uppnå. Vi ser därmed strategiska allianser som ett möjligt verktyg för att stärka Djuices kritiska resurser.

Att vi ser en potential i användandet av strategiska allianser för Djuice skall inte tolkas som att vi anser att strategiska allianser är det enda eller ens bästa sättet för att stärka de kritiska resurserna. Om Djuice står inför ett övervägande om skapande av viss allians, får det i varje enskilt fall avgöras om alternativet är lönsamt, med avseende på vad företaget får ut av alliansen och jämfört med andra till buds stående alternativ.

Övriga delar av syftet efterfrågar en mall, som kan identifiera lämpliga framtida allianser samt utvärdera redan befintliga. Vi har beaktat den situation som Djuice är i och utifrån den

teorimodell, som vi ställt samman, skapat mallen. Slutsatsen är att en strategisk allians, som kan stärka Djuices kritiska resurser bör:

- Ingås i marknadssyfte.
- Vara av typen kontraktuellt samarbete.
- Vara en horisontell alternativt vertikal allians.
- Vara competitive eller noncompetitive om alliansen är horisontell, alternativt procompetitive om alliansen är vertikal.
- Vara en ad-hoc pool eller ett konsortium beroende på tidsperioden för alliansen.
- Om främsta syftet är att stärka det varumärket kommunicerar, vara en affärsallians och ingås med en partner vars varumärke har ett budskap liknande Djuices.
- Om främsta syftet är att stärka ryktet, vara en affärsallians och ingås med en partner som är ett stort väletablerat företag.
- Om främsta syftet är att stärka kunskapen om målgruppen, vara en lärande allians och ingås med en partner som har särskilt starka band till någon gruppering inom målgruppen.
- Om syftet är att stärka samtliga kritiska resurser, vara en hybrid allians och ingås med en partner som är ett stort väletablerat företag, som har ett varumärke med ett budskap liknande Djuices och som har särskilt starka band till någon gruppering inom målgruppen.

Vi anser att en strategisk allians som överensstämmer med mallen har potential att kunna stärka Djuices kritiska resurser. Själva överensstämmandet betyder dock inte att alliansen är den optimala för att stärka resursen. Inte heller innebär det att alliansen självklart blir framgångsrik. Detta beror på uppfyllandet av framgångsfaktorerna.

Eftersom Djuice så nyligen etablerades anser vi att deras situation inte hunnit förändras nämnvärt sedan företaget ingick sina två nuvarande strategiska allianser. Därför har vi i enlighet med syftet också utvärderat dessa allianser efter hur väl de överensstämmer med mallen. Vår slutsats är att alliansen med Europolitan Vodafone har potential att kunna stärka Djuice rykte eftersom den tar en form som ligger inom ramens mallar. Alliansen med Levi´s bedömer vi, kan komma att stärka det Djuices varumärke kommunicerar och företagets rykte, eftersom också denna allians föreskrivs av mallen.

- KÄLLFÖRTECKNING -

Publicerade källor

Barney, J B, Bringing Managers Back in: a Resource-based Analysis of the Role of Managers in Creating and Sustaining Competitive Advantages for Firms, *Texas A&M University*, 1991

Bengtsson, L, Holmqvist, M & Larsson, R, *Strategiska Allianser: från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*, Liber AB, 1998

Brouthers, K D, Brouthers, L E & Wilison, T J, Strategic Alliances: Choose your partners, *Long Range Planning*, 1995, Vol 28, No 3

Bruzelius, L H & Skärvad, P H, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, 1995

Das, T K & Teng, B-S, 1998

Das, T K & Teng, B-S, A Resource-based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, 2000, Vol 26, No 1

Dickens, P, *Global Shift*, Paul Chapman Publishing Ltd, 1992

Dussauge, P & Garrette B, "Learning from competing partners: outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia", *Strategic Management Journal*, 2000, Vol 21, Issue 2

Dyer, J H & Singh, H, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 1998, Vol 23, No 4

Ekonomi24, *Jeansjätten Levis i utförsbacke*, 21 juni 2001

Eneroth, B, *Hur mäter man "vackert"?*; *grundbok i kvalitativ metod*, Natur och kultur, 1987

Eriksson, L T & Widerheim-Paul, F, *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, 1997

Finanstidningen, "Spänningslöst i Europolitan", 24 december 2001

Folkesson K, Gustavsson P, Thor S, *Mobiltelefoni – Den framtida privatmarknaden*, Företagsekonomiska institutionen, Lund 1992

- Gomes- Casseres B, Alliance Strategies of Small Firms, *Small Business Economics*, No 9, 1997
- Grant R, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell 1998
- Gulati, R, Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 1998, Vol 19
- Gulati, R, Network Lokation and Learning: The Influence of Network, Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, 1999, Vol 20
- Gustafsson, L, *Strategiska Allianser*, Ord & Form AB, 1988
- Holme, I M & Solvang, B K, "*Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*", Studentlitteratur, andra upplagan, 1997
- ITU, "*World Telecommunications Development Report*", 1999
- Kale, P, Singh, H & Perlmutter, H, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, 2000, Vol 21, No 217-237
- Khanna T, Gulati R & Norhia N, "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, 1998, Vol 19, No 3
- Koza, M & Lewin, A, "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Racing the Odds of Success", *European Management Journal*, April 2000, Vol 18, No 2
- Lane, P J, & Lubatkin M, "Relative Ansorptive Capacity and Interorganizational Learning" *Strategic Management Journal*, 1998, Vol 19, No 5
- Lorange, P & Roos, J, *Strategic Alliances-Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell Publischers, 1992
- Patel, R, Davidsson, B, "*Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*" 1994, Studentlitteratur
- Post- och telestyrelsen, *Information om UMTS*, Björnström U, 2001
- Post- och telestyrelsen, *Mobiltelemarknaden i Sverige ur ett konsument- och konkurrensperspektiv*, Billinger, N G, Lindell, K, Nykvist, A-C, 2001
- Post- och telestyrelsen, *Pressmeddelande 18 december*, 2001
- Post- och telestyrelsen, Studie av tredjepartsoperatörer på marknaden för mobila teletjänster, 2001
- Post- och telestyrelsen, *Svenska mobiltelemarknaden ur ett konsument- och konkurrensperspektiv*, 1999
- Post- och telestyrelsen, *Svensk telemarknad*, 2000

Post- och telestyrelsen, *Svensk telemarknad första halvåret*, 2001

Resumé, *Nu ska Levis bli cool igen*, 6 maj 1999

Ring, P S, "The Three T's of Alliance Creation: Task, Team & Time", *European Management Journal*, April 2000, Vol 18, No 2

Stuart, T E, "Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A study of Growth and Innovation Rates in High Technology Industry", *Strategic Management Journal*, 2000, Vol 21, No 791-811

Sydsvenska Dagbladet, *Nya trender tvingar jeansjätten på knä*, 26 september 1999

UMTS Forum, "The UMTS Third Generation Market – Structuring the Service Revenue Opportunities", report 9, 2000

Vision Online, 6 september 2001

Wiederheim-Paul F & Eriksson L T, "Att utreda forska och rapportera", Liber Ekonomi, 1997

Yoshino, M Y & Rangan, U S, *Strategic Alliances – An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1995

Pressreleaser

Europolitan Vodafone	19 december 2000
Europolitan Vodafone	14 maj 2001
Europolitan Vodafone	21 december 2001
Post- och telestyrelsen	18 december 2001

Muntliga Källor

Maria Ahlfors, Manager Projects & Processes, Service Provision, Europolitan Vodafone

Kaj Wareman, fd, VD Probi

Per Widerström, Area Manager Djuice Sverige

Elektroniska källor

Dangaard	www.dangaard.se	December 2001
Djuice (Norge)	www.djuice.com	December 2001
Djuice (Sverige)	www.djuice.se	December 2001
Europolitan Vodafone	www.europolitan.se	December 2001
Gester	www.gester.se	December 2001
Hennes & Mautitz	www.hm.com	December 2001
Jeans & Clothes	www.jc.se	December 2001

Levi´s	www.levis.com	December 2001
Mobil	www.mobil.nu	December 2001
Post och telestyrelsen	www.pts.se	December 2001
Strålfors	www.stralfors.se	December 2001
Storåkers	www.storakers.se	December 2001
Zalto	www.zalto.com	December 2001