



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Produktplagiering- ur ett annat perspektiv

Ekonomihögskolan Lunds Univeristet

Magisteruppsats 15 ECTS

Juni 2008

Handledare: Lars Carlman

Författare Kamila Weremko
Konrad Gajecki

-SAMMANFATTNING-

Uppsatsens titel: Produktplagiering-ur ett annat perspektiv
Seminariedatum: 2008-06-09
Kurs/Ämne: Strategic Management , 15 ECTS, Magisteruppsats
Författare: Kamila Weremko
Konrad Gajecki
Handledare: Lars Carlman
Nyckelord: Plagiering, kopiering, imitering, nätverkseffekter, användarbas

Syfte: Detta arbete fokuserar på att belysa och öka förståelsen kring fördelarna för värdföretag utsatta för olaga kopierings- och plagieringsverksamhet. Globaliseringen tillsammans med den hastiga teknologiska utvecklingen har skapat möjligheter för utomstående företag att basera sin produktion och försäljning på kopiering av andras innovationer, varumärken och produkter. Eftersom plagiering och produktkopiering har på senaste år intensifierats i både tillverkning och handel, räcker inte de gällande rättsreglerna till för motarbetning av problemet. Tidigare undersökningar och teorier har mestadels inriktat sig på de negativa aspekterna produktkopiering bringar samt hur man bekämpar dessa. Därför försöker denna studie inta ett annat perspektiv och belysa positiva aspekter av produktplagiering för värdföretag.

Metod: Arbetet är av kvalitativ karaktär där frågeställningarna besvaras genom en teoretisk begreppsapparat och tre mindre fallstudier, Axis Communications-nätverksvideoprodukter, IBM-Linux och Hennez & Mauritz-Karl Lagerfeld.

Slutsatser: Analysen av de undersökta företagen tillsammans med den teoretiska referensramen har påvisat att företags tillvägagångssätt för att nyttja de positiva aspekter som uppkommer vid produktkopiering skrider mot den klassiska resursbaserade vyn. Kopiering behöver inte leda till minskande konkurrensfördelar, utan möjligheten till skapandet av nya. Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att de viktigaste faktorerna bakom en lyckad strategi vilar på starka nätverkseffekter. En ökande användarbas är central för att lyckas dra nytta av självutlösande positiva effekter som bidrar till högre brand image, innovation och effektiviteter av olika slag. En positivt ökande spiral av användarbasen kan erhållas genom ett arbete mot standarddefiniering, öppna system och bundling. Övriga medverkande krafter som starka varumärken anses vara betydelsefulla för att skapa och nyttja de positiva effekterna av produktkopiering.

-ABSTRACT-

Title: Product Copying- From another perspective
Seminar date: 2008-06-09
Course: Master thesis in the field of Strategic Management
Authors: Kamila Weremko
Konrad Gajecki
tutors: Lars Carlman
Key words: Plagiarism, Copying, Imitation, Network Effects, Userbase

Purpose: The purpose of this thesis is to increase the knowledge surrounding the positive effects that arise from product copying. Globalization and the rapid technological development has created opportunities for external actors to base their production and sales on existing designs, innovations, products and brands. During the last decade product copying has intensified in both production and world wide trade, making the existing counteracting laws to the problem insufficient. Former studies and theories have mostly concentrated on the negative aspects that arise from product copying. This study will therefore occupy another perspective and cast light on the positive aspects that arise from product copying.

Methodology: The study is of a qualitative nature where the research questions are answered though a theoretical apparatus and three smaller case studies -Axis Communications-networkvideo products, IBM-Linux and Henez & Mauritz-Karl Lagerfeld.

Conclusions: The analysis of the examined companies together with the theoretical apparatus has shown that positive aspects that arise from product copying contradict the classical resource based view. Imitation does not have to outcome in decreased competitive advantage, but the creation of new opportunities for host companies. The most relevant aspects behind a successful strategy are based on strong network effects. An increasing userbase is central to start of positive aspects that outcome in higher brand image, innovation and effectiveness of different kinds. A positive spiral that the userbase triggers can be received through standard definitions, open systems and bundling.

-FÖRORD-

Under dessa tio veckor som magisteruppsatsen pågått har vi dragit stora lärdomar genom arbetets gång. Detta vore inte möjligt utan vår handledare Lars Carlman. Vi vill härmed tacka dig för att du tog dig tiden att handleda, motivera och stödja oss under denna tid.

Lund, juni 2008-06-04

– INNEHÅLLSFÖRTECKNING –

1. Inledning	7
1.1 Introduktion	7
1.2 Problemformulering	10
1.3 Syfte och frågeställningar	10
1.4 Avgränsning	11
1.5 Disposition	12
2. Bakgrund	13
2.3 Definition av en kopia	13
2.4 Typer av kopior	13
2.4.1 <i>Counterfeits</i>	13
2.4.2 <i>Pirat Produkter</i>	13
2.4.3 <i>Knock-offs</i>	13
2.4.4 <i>Övriga typer</i>	14
2.5 Immateriella rättigheter	14
2.5.1 <i>Upphovs- och relaterade rättigheter</i>	14
2.5.2 <i>Industriella rättigheter</i>	15
2.1 Marknad	16
2.2 Geografisk spridning	18
2.4 Rättsliga, ekonomiska och etiska konsekvenser	19
3. Metod	20
3.1 Inledning	20
3.2 Forsknings filosofi	20
3.3 Approach	21
3.4 Strategi	22
3.5 Metodval och datainsamling	23
3.7 Uppsatsens trovärdighet	25
4. Teori	26
4.1 Konkurrensfördelar utifrån Resource Based View (RBV)	26
4.2 Faktorer som påverkar konkurrensfördelar	28
4.2.1 <i>Networkeffekts</i>	29
4.2.2 <i>Signaling effects</i>	29
4.2.3 <i>Bandwagon effects</i>	29
4.2.4 <i>Herding effects</i>	30
4.3 Kunskapslandskap och Kunskapswebs	30
4.4 Swarm Business	32
4.5 Självförstärkande effekter vid bildandet av teknologisk standard	33
4.5.1 <i>Learning curve effects</i>	34
4.5.2 <i>Network Externality Effects</i>	34
4.5.3 <i>Signaling Effects</i>	36
4.6 Strategier för att påskynda 'The virtuous cycle'	36
4.6.1 <i>Spridning kontra ägandet av teknologin</i>	36
4.6.2 <i>Mellan-organisatoriska bindningar</i>	37
4.6.3 <i>Aggressiv marknadsföring/prissättning</i>	37
4.7 Piracy paradox	38

4.8 Kloner	39
4.9 Industriell nätverksmodell	41
4.9.1 <i>Aktörer</i>	42
4.9.2 <i>Aktiviteter</i>	42
4.9.3 <i>Resurser</i>	43
4.9.4 <i>Nätverk</i>	44
4.10 Sammanfattning och illustration av begreppsapparaten	45
5. Analys	48
5.1 Viktigt inför Case-analysen	48
5.2 Case: Axis Communications	49
5.3 Case: Linux	52
5.4 Case: Lagerfeld för Hennes & Mauritz	55
6. Slutsatser	59
5.1 Inledning	59
5.2 Direkta och indirekta positiva effekter	59
5.3 Strategier för att ta del av direkt positiva aspekter	62
5.4 Slutdiskussion	63
5.5 Förslag på framtida forskning	63
5.5.1 <i>Fokusera på en bransch</i>	63
5.5.2 <i>Mäta värdeskapande</i>	63
5.5.3 <i>Uppdatera studien i takt med utvecklingen av de rättsliga skydden av IP rättigheter</i>	63
-KÄLLFÖRTECKNING-	64

Tabeller:

2.1 Top 15 lista på de mest kopierade produkterna i världen	16
2.2 Top 15 lista på världens största konsumenter av kopierade varor	18

Figurer:

1.1 Disposition	12
3.1 Sammanfattande bild av metodiken.....	25
4.1 VRIS	27
4.2 Samband mellan piratkopior och orginella produkter	28
4.3 Virtuous cycle	35
4.4 Grundläggande strukturer på nätverksmodellen	41
4.5 Illustration av begreppsapparaten	47
5.1 Plagieringstyper	56
6.1 Illustration av direkta och indirekta positiva aspekter	61

Kapitel 1

Inledning

Detta inledande kapitel introducerar ämnet bakom studien samt behandlar arbetets syfte, frågeställningar, avgränsningar och disposition.

1.1 Introduktion

Världs- och samhällsutvecklingen sker i en alltmer snabbare takt. Gränser öppnas upp, unioner bildas och kommunikationen länder emellan frodas. Den teknologiska utvecklingen har de senaste decennierna legat till grund som en stark kraft bakom den ekonomiska tillväxten runtomkring vår sfär. Teknik föder nya branscher, organisationsformer samt sätter fart på gamla existerande verksamheter (Institutet för tillväxtpolitiska studier, n.d). Den tekniska utvecklingen tillsammans med den intensifierade kontakten mellan människor har även satt sina spår i vårt dagliga förfaringssätt vilket alstrat nya normer, beteenden, och förväntningar. Vi kan alla snabbt och enkelt färdas långa sträckor över stora geografiska områden, knappa in och ta del av samma givna information på Internet eller titta på samma tv program med globala kändisar. På samma sätt står det till med våra ekonomier där man öppnat upp gränserna för valuta, kapital och produktion för privatpersoner och företag (Dataforum, 2003). Det som ofta benämns för den ekonomiska globaliseringen, syftar till ökade investeringsflöden över gränserna samt avregleringen av den internationella finansmarknaden vilket intensifierat handeln med fysiska varor och tjänster. I enighet med traditionella teorier skall ökad avreglering bidra till ökad handel, vilket i sin tur främjar en högre tillväxt och välfärd.

De senaste åren har globalisering varit ett hett och omtalat ämne där det ofta diskuterats om de positiva och negativa aspekterna för världens människor, företag och utveckling. Det ökade trycket på handeln i kombination med användandet av de största medierna har bidragit till att trender skapats på en global nivå där fysiska produkter eftersträvas i en mycket större omfattning än tidigare. Denna ökade globala efterfrågan på utmärkande och kända, patenterade produkter, varumärken, utseenden och teknologier

har bidragit till att utomstående företag är i stånd att basera sin produktion och strategi på plagiering och kopiering av värdföretags¹ produkter.

Trots starka resolutioner framtagna ur internationella handelsdiskussioner med kraftansträngningar från företag och laggenomdrivande instanser, kvarstår produkt plagieringsdilemmat som ett permanent problem på existerande marknader (McDonald & Roberts, 1994). Piratkopiering, produkt- och varumärkesförfalskning är ett stort och välförankrat globalt problem, med upprinnelse i Asien där Kina och Indien är de största kränkarna av intellektuell kapital (IP). Asien har utvecklats till världens verkstad, offererandes den rätta tekniken, kompetensen, nytänkandet samt en prisnivå som bidrar till utländska investeringsströmmar från väst. I och med det ökade trycket på foreign direct investment (FDI) har närheten till produktionens hjärta möjliggjort ett allt mer visuellt snarlikt skapande av kopior. Detta problem har på senaste år vuxit i magnitud och enligt Internationella Handelskammaren omsätter den totala handeln av produktkopior ungefär 3400 miljarder svenska kronor, motsvarandes sju procent av den totala världshandeln (Bergman, 2006).

Oavsett World Trade Organization:s (WTO) rekommendationer och riktlinjer för bekämpning av detta globala problem är det osannolikt att Asiatiska ministärers motmedel kommer att inneha styrka och slagkraft för att skydda välkända företag från att falla offer för plagieringens dunkla tillvaro (Prendergast, Leung & Phau, 2002).

De flesta omtalade traditionella teorier kretsar kring att upplysa om bästa tänkbara, unika strategin för att skapa och försvara företagens marknadsposition med målsättning att minimera konkurrensen, maximera avkastningen och skapa en hållbar konkurrensfördel. Porter föreslår icke kopieringsbara, unika produktattribut, lågkostnads differentiering eller en konstellation mellan dessa (Conner, 2008). Då globaliseringen i dagsläget har varit i sin fullaste utveckling har det skapats nya spelregler resulterandes i nya strategiska tillvägagångssätt för att skapa en hållbar konkurrensfördel.

¹ Företag som är skaparen och/eller sakägaren av en viss innovation, design, varumärke samt original produkter.

Tidigare undersökningar och teorier har mestadels fokuserat på de negativa aspekterna av produktkopiering eller försökt påvisa olika strategiska tillvägagångssätt för att hejda produktimitering. Den klassiska synen på plagiering innefattas av strategier så som den resursbaserade vyn med mål att skapa inträdesbarriärer, motverka spridningen av kopierade produkter och skydda företags innovationer och konkurrensfördelar.

I enighet med de redan nämnda, förändrande omständigheterna som påverkar den ekonomiska och företagsmässiga världssituationen, krävs nya strategier för företag i strävan mot ekonomisk hållbarhet. En av dessa nydominerande idéer kallas för Open Strategy, där man strider mot den klassiska synen genom att tillgängliggöra företags innovationer liksom konkurrensfördelar.

Istället för att söka och utveckla konkurrensfördelar inom företaget går man ut och erbjuder externa aktörers samråd för att dra nytta av denna utomstående kreativitet. Strävan mot öppenhet omkullkastar två grundstenar inom traditionell business strategy:

- *”The need to have ownership over the resources that are creating the value.”* (Chesbrough & Appleyard, 2007 p.61).
- *“The ability to exclude others from copying the products.”* (Chesbrough *et al.*, 2007 p.61).

Open Strategy bryter mot ovanstående ansatser och beskriver med exempel som Linux, Wikipedia och MySpace att öppna system som baserar sin framgång på öppenhet kan skapa framgång genom tillgängliggörandet av dess innovationer för allmänheten. Även kallat för ”public good” (Chesbrough *et al.*, 2007). Trots att Open strategy inte behandlar copyright-problem inspirerar den till att sätta dess antaganden i problematiska IP miljöer då den betraktar värdföretags tidigare hot som grundläggande delar till en framgångsrik strategi.

Stridande mot de dominerande perspektivens synsätt lägger Schnaars (1994) fram skäl till att konkurrens är en fundamental ingrediens för en välmående marknad där kopior frambär effektivitet på konkurrenskraftiga marknader. Kopior är helt enkelt en form av konkurrens som väletablerade företag önskade inte existerade (Trott & Hoecht, 2007).

1.2 Problemformulering

I diskussionen ovan har det talats om att globaliseringen tillsammans med den globala teknologiska förändringen har simplificerat för utövandet av kopieringsverksamhet. Men vad händer när någon plagierar ens patenterade produkt, förpackning, unika design, visuella identitet eller i vissa fall hela företagets konkurrensfördel? Design har blivit ett alltmer nödvändigt inslag i skapandet av differentierade produkter med mål för att nå konkurrensfördelar gentemot sina rivaler. Vanligtvis uppfattas detta som en dunkel sida av ett framgångsrikt företagande (Bergman, 2006). Den vanligaste synen på dilemmat är att man går miste om framtida intäkter vilka skall förväntas täcka nerlagda investeringskostnader samt bringa vinst och en stark marknadsposition (Eget bolag, nd). Många teorier och modeller försöker därför fokusera på de negativa aspekterna av produktkopiering och beskriva tillvägagångssätten för att bekämpa dessa. Enkelheten av att kopiera har resulterat i att produktkopiering är erkänt som ett globalt problem som i dagsläget inte går att hindra lagmässigt sett (McDonald *et al.*, 1994). Därför har det börjat fokuseras på alternativa lösningar där företag försöker dra nytta av kopieringsproblemet istället för att motverka det. För att förstå vilka möjligheter det finns i dessa alternativa lösningar har det börjats spekuleras i vilka positiva aspekter som uppstår vid produktkopiering. Studier har genomförts med detta ställningstagande, men är väldigt få till antalet.

Vi vill därför med ett deskriptivt förhållningssätt skapa förståelse och fylla det teoretiska gapet med existerande positiva aspekter som företag, offer för produktkopiering kan ta del av. Vi vill alstra ett nytt synsätt för företag genom att ge en inblick i fördelarna med att bli imiterad.

1.3 Syfte och frågeställningar

På senaste år har produktplagiering fått ett uppsving i den totala världshandeln vilket givit upphov till en otalig mängd av debatter, diskussioner och artiklar beträffande det globala problemet (Bergman, 2006). Därför är syftet med denna uppsats att lägga tyngd på att upplysa och skapa förståelse för möjligheterna som öppnas när ett företags patenterade produkt, varumärke, visuella identitet eller design kopieras. Därigenom vill vi även inspirera och stimulera till vidare, fördjupande studier inom området.

För att uppnå vårt syfte för uppsatsen har vi två frågeställningar:

- Vilka är de positiva aspekterna för ett värd företag vid plagiering av dess varumärke, fysiska produkter och design av utomstående företag? Kan dessa skapa konkurrensfördelar?
- Hur kan man dra nytta av dessa potentiella positiva effekter i sin/sitt strategi/företagande?

1.4 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss mot att enbart behandla de positiva effekter som föds ur plagierade fysiska produkter och dess påverkan på värd företaget. Fokus ligger således inte på produktnivå utan på företagsnivå. Eftersom vi lägger tyngd på företagsnivån kommer vi inte att avgränsa oss mot en viss industri eller specifika företag, utan försöka se möjligheterna med de positiva aspekterna som en helhet för alla företag med plagierings-”problem”. Eftersom det finns olika typer av fysiska produkter, allt ifrån sportartiklar till medicinska instrument har vi inte möjlighet att dela upp produkterna i branscher för att enskilt tilldela dem potentiella positiva effekter. Det här på grund av begränsade resurser samt den givna tidkonstanten för studien. Vi har valt att ytterligare avgränsa och genomföra denna studie baserad på befintlig vetenskaplig lärobyggnad vilket har som mål att uppfylla vårt syfte samt besvara våra frågeställningar. Detta val förklaras genom svårigheten att erhålla sanningsenliga svar genom intervjuer då de kan strida mot företagspolicyn att prata och delge så känslig information då plagiering vanligtvis är associerat med något negativt och kostsamt.

1.5 Disposition

Figur 1.1 Disposition



Kapitel 1: Detta kapitel har innehållit en diskussion bakom ämnesvalet, behandlat syftet av arbetet samt frågeställningarna vi vill besvara.

Kapitel 2: Andra kapitlet beskriver den geografiska spridningen, de rättsliga och etiska konsekvenserna, definitionen av kopior och immateriella rättigheter

Kapitel 3: I kapitel tre redogörs det för arbetets filosofi, approach, strategi, metodval, datainsamlingstyp och time horizon. Kapitlet avslutas genom en kort diskussion om trovärdigheten av det insamlade materialet.

Kapitel 4: I det fjärde kapitlet skapas och illustreras en begreppsapparat genom befintliga teorier och modeller.

Kapitel 5: I kapitel fem ställer vi den skapade begreppsapparaten mot case-studies från det verkliga affärslivet och analyserar resultatet. Detta kapitel är en blandning av empiri och analys. Varje case presenteras först lite kort och analyseras därefter.

Kapitel 6: Detta kapitel slutför arbetet genom en sammanställning av dragna slutsatser.

Kapitel 2

Bakgrund

Detta kapitel har som avsikt att ge läsaren en inblick i kopiornas värld där definitioner, typer av kopior, immateriella rättigheter, marknad, geografisk spridning samt rättsliga och etiska konsekvenser behandlas.

2.3 Definition av en kopia

Kopior definieras i National Encyklopedi som ett ”*föremål som är en avbildning av ett annat föremål {MOTS. original 1} {eavbild, efterbildning}*” (NE, 2008).

2.4 Typer av kopior

Enligt Matos, Ituassu & Rossi (2007) kan förfälskade produkter delas in i tre huvudgrupper beroende på dess karaktär: couterfeit, pirat produkter och knock-offs.

2.4.1 Counterfeits

Counterfeit produkter tillverkas för att lura kunderna. Varan skall framstå som en avgjutning av originalprodukten för att skapa en illusion av äkthet (Matos *et al.*, 2007).

2.4.2 Pirat Produkter

Till skillnad från counterfeits innehar kunderna kännedom om pirat produkternas ursprung och falskhet (Matos *et al.*, 2007)..

2.4.3 Knock-offs

Knock-off produkter strävar efter att avbilda den originella varans design eller form för att utnyttja dess framgång och efterfrågan för att stärka sitt eget varumärke och marknadsposition (Matos *et al.*, 2007).

2.4.4 Övriga typer

Ytterligare varianter av kopierade varor kan bestå av *look-alikes*, *smell-alikes*, *sound-alikes* samt ”gråa” produkter. Gråa varor kommer från legitimerade tillverkare som olagligt säljer överproducerade varor (McDonald et.al., 1994). Oavsett typen av förfalskning som företagen ägnar sig åt, bryter den kopierade varan alltid mot de immateriella rättigheterna.

2.5 Immateriella rättigheter

För att kunna förstå hur och när man bryter mot lagen vid produktkopiering måste man kunna begripa termer som skyddar immateriella tillgångar. World Intellectual Property Organization (WIPO), är en del av FN som arbetar med internationella frågor rörande intellektuella tillgångar och rättigheter. Enligt WIPO kan immateriella rättigheter indelas i två grenar: upphovs- och relaterade rättigheter, samt industriella rättigheter (WIPO, 2008).

2.5.1 Upphovs- och relaterade rättigheter

Upphovsrätten är en juridisk term som tillskriver rätten till en litterär eller annat konstnärligt verk till upphovsmannen. Rätten ska skydda verket och skaparen. Verket får brukas i samförstånd med upphovsmannen och oftast lånas rätten till övriga parten mot en avgift och inom bestämd tidsram (WIPO, 2008).

Upphovsrätten i Sverige skyddar konstnärer, författare, kompositörer och andra kreativt skapande personer. Lagen ger ekonomiska och ideella rättigheter till upphovsmannen. Den snabba, teknologiska utvecklingen påskyndar förändringar av lagstiftningen. Eftersom upphovsrättsskyddade produkter nuförtiden kan förflyttas blixtnabbt över Internet är lagstiftningsgorgan tvungna att anpassa de befintliga lagarna till nya omständigheter. År 2005 ändrades lagen och anpassades till teknologiska förändringar (regeringen, 2008).

2.5.2 Industriella rättigheter

Industriella rättigheter består av: patent, industriell design, trade marks (varumärke) och geografiska ursprungsindikatorer. Patent ger skaparen exklusiv rätt till att skydda innovationen samt ger möjlighet att återfå de investeringar man lagt ut i utvecklingsstadiet av varan. Övriga aktörer får använda, skapa, distribuera och sälja patenterad innovation bara med patentägarens tillstånd. Patent ägs av innovatören oftast under en 20-års period, därefter hamnar innovationens rättigheter i allmänhetens händer. Vidare består design av unika mönster som tillskrivs och kännetecknar produktens egenskaper vilka kan höja dess attraktivitet, effektivitet och särskilja dem från andra produkter. Industriell design är skyddad och ägs av skaparen med ensamhetsrätt. Design kan skapa en visuell identitet vilket i vissa fall kan vara en del av ett varumärke. Ett bra exempel är Burberry med sitt specifika rutmönster. Ett väletablerat, starkt varumärke tillför produkten ytterligare värde där plagiatet kan påverka varumärket samt rubba företagets positionering på marknaden (WIPO, 2008).

2.1 Marknad

Enligt International Chamber of Commerce utgörs 7 procent av hela världshandelns försäljning av illegalt kopierade varor. (Whitwell, 2006). Sedan 1982 har den globala försäljningen av förfälskade produkter ökat från 5,5 Miljarder till omkring 600 Miljarder dollar (iacc, 2008). Tabell 2.1 illustrerar den finansiella omfattningen på de mest kopierade produktsegmenten i världen. Teknologiska produkter uppgår till ett värde av 100 Miljarder dollar och utgör den mest kapitalgenererande avkastningen, medan märkeskläder, parfym, smink, alkohol, konstverk, CD- och DVD skivor utgör de mest frekvent illegalt producerade varor (Havoscope, 2008), (Birmingham, 2008).

Tabell 2.1 Top 15 lista på de mest kopierade produkterna i världen.

Rankning	Counterfeit- och Pirat produkter	Marknadsvärde (Dollar)
1	Teknologiska produkter	100 Miljarder
2	Web-video	60 Miljarder
3	Läkemedel	60 Miljarder
4	Mjukvara	39.5 Miljarder
5	Filmer	18.2 Miljarder
6	Bildelar	12 Miljarder
7	Kläder	8.24 Miljarder
8	Musik	4.5 Miljarder
9	Cigaretter	4 Miljarder
10	Mobiletelefons underhållning	3.4 Miljarder
11	Kosmetika	3 Miljarder
12	Videospel	3 Miljarder
13	Flygplansdelar	2 Miljarder
14	Handvapen	1.8 Miljarder
15	Kablar	1.54 Miljarder

Källa: (Havoscope, 2008)

Whitwell (2006) klassificerade marknader i tre grupper: den goda, den onda och den fula. *Den goda* marknaden karakteriseras av beprövade distributionskanaler, där hela försörjningskedjan är anpassad och godkänd av värdforetaget. Denna typ av marknad existerar enbart i en fullständigt perfekt värld där hela försörjningskedjan kan

kontrolleras från början till slutet. Eftersom vårt samhälle ser ut som det gör i dagsläget är denna marknad svår att eftersträva då den perfekta marknaden existerar blott i teorin.

Den andra typen av distribution kallas för *den onda* och ibland beskrivs som den *gråa marknaden*. Denna marknad vilar på konceptet att produkter tillverkas av samma producent som tillverkar originalprodukterna. Distributionen kringgår värdföretagets egna distributionskanaler då försäljning sker illegalt och till ett lägre pris.

Slutligen existerar *den fula* marknaden, även kallad för den *svarta marknaden*. Produktionen sker via oauktoriserade producenter där man utan värdföretagets vetskap skapar illegala distributionskanaler samt utnyttjar den kostsamma utvecklings- och investeringsprocessen bakom originalprodukterna (Whitwell, 2006). Vårt arbete kommer att lägga tyngd på de två sistnämnda marknaderna, där produktionen och distributionen är kontrollerad av andra aktörer än företaget självt.

2.2 Geografisk spridning

Produktplagiering har erkänts som ett globalt problem, där nästintill alla världens länder är i någon grad delaktiga i produktionen och konsumtionen av illegala varor. Omfattningen på konsumtionen är enorm där USA är märkbart den största konsumenten av plagierade produkter vad tabell 2.2 påvisar (Havoscope, 2008). Sverige intar en 25:e plats bland världens mest konsumerande länder med sitt estimerade konsumeringsvärde av 448.3 miljoner dollar. Kina, Thailand och Indien har utsetts till världens mest producerande länder av plagierade produkter (McDonald et.al., 1994).

Tabell 2.2 Top 15 lista på världens största konsumenter av kopierade produkter

Rankning	Land	Marknadsvärde (Dollar)
1	USA	225 Miljarder
2	Japan	75 Miljarder
3	Kina	60 Miljarder
4	Tyskland	32.25 Miljarder
5	Kanada	30 Miljarder
6	Storbritannien	21.6 Miljarder
7	Brasilien	15 Miljarder
8	Syd Korea	14.2 Miljarder
9	Mexiko	12.5 Miljarder
10	Italien	10.25 Miljarder
11	Frankrike	7.8 Miljarder
12	Indien	6.07 Miljarder
13	Ryssland	6 Miljarder
14	Peru	2 Miljarder
15	Spanien	1.64 Miljarder

Källa: (Havoscope, 2008)

2.4 Rättsliga, ekonomiska och etiska konsekvenser

Snabb teknologisk utveckling och globalisering bidrar till att allt ifrån personer till immateriella produkter förflyttas mycket effektivare och snabbare. Dessa förhållanden skapar ett behov av mer internationella och mer enhetliga lagar. Exempel kan hämtas från promemorian ”Civilrättsliga sanktioner på immaterialrättens område – genomförande av direktiv 2004/48/EG” (Ds 2007:19) som beskriver strävan efter införskaffningen av enhetlig lag för att skydda immateriella verk inom EU gränser samt ta upp nya direktiv för upphovsrätten på Internet (Regeringens kansli, 2008).

Rättsliga konsekvenser av brott mot upphovsrätten kan ge böter, skådestånd och ibland även leda till fängelsestraff.

Enligt EU kommissionen, kan brott mot upphovsrätten resultera i ett minskat förtroende för inre marknader som i sin tur leder till minskade investeringsflöden samt rubbningar i konkurrensen på marknader (Europa kommissionen, 2008).

Kapitel 3

Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för arbetets filosofi, approach, strategi, teknik och procedur. Detta kommer att göras utefter Saunders, Lewis & Thornihill (2006) "the research 'onion'".

3.1 Inledning

Eftersom plagiering och produktkopiering har på senaste år intensifierats i både tillverkning och handel, räcker inte de gällande rättsreglarna till för motarbetning av problemet utan kvarstår som ett permanent problem (McDonald *et al.*, 1994). Detta har gett upphov till att nya företagsstrategier börjar ta form för att lindra skadorna och dra nytta av problemet istället för att motverka det. Därför skall detta arbete försöka belysa, illustrera och skapa förståelse för de positiva aspekter och möjligheter för värd företag som uppkommer vid produktkopiering. Detta gör vi genom att först skapa en begreppsapparat med hjälp av befintlig information, där vi sedan operationaliserar via val av indikatorer och begrepp för att implementera, förklara och illustrera dessa positiva aspekter på företags exempel tagna ur det verkliga livet.

3.2 Forsknings filosofi

Den tillämpade filosofin behandlar betydelsefulla antagande i synen på hur man uppfattar världen, granskar och förklarar uppkomsten av kunskap. Dessa antaganden styrker undersökningens strategi och metoderna tillhörandes det givna strategivalet. Denna typ av handlinssätt är vanligast inom naturvetenskapen. Men kan studerandet av den samhällsliga verkligheten inkludera affärsverksamhet? "Ontology" omfattar detta perspektiv varvid vår undersökning beskrivs ur en subjektivistisk filosofi (Saunders *et al.*, 2006).

Det subjektivistiska förhållningssättet hänvisar till att samhällsliga fenomen är framkallade ur uppfattningarna, konsekvenserna och handlandet av sociala aktörer, till exempel företag och statliga instanser. Inom subjektivismen uppfattas verkligheten att

vara socialt uppbyggd där de sociala aktörerna tolkar verkligheten olika beroende på situationen de befinner sig i. Dessa avvikande uppfattningar påverkar handlandet och det sociala samspelet aktörerna emellan. Därför som undersökare är det vitalt att kunna sätta sig in i aktörers ständigt förändrande situation för att förstå handlingssätten, motiven och intentionerna (Saunders et al., 2006).

I vårt fall koncentrerar vi oss på de aktörer som utsatts för kopiering av hela eller delar av sitt produktsortiment. Oftast belyses produktkopiering som ett problem stridandes mot företags hållbara konkurrensfördel och dess return of investment. I takt med eskaleringen av kopierandet har företag lagt större tyngd på att motverka problemet lagmässigt sätt för att bibehålla vinsterna. Trots detta, tros inte dessa rättmätiga motmedel räcka till (Prendergast et al, 2002). Därför skall detta arbete belysa och skapa förståelse för de åtgärder som reducerar de finansiella skadorna eller möjligtvis skapar vinst genom främjandet av kopiering.

3.3 Approach

Saunders *et al.*, (2006) beskriver den induktiva undersökningsapproachen som ett tillvägagångssätt för att spegla verkligheten samt öka förståelsen för det ställda problemets natur. Den induktiva approachen ger upphov till skapandet av teori medan det deduktiva angreppssättet omfattar prövandet av premisser och befintlig teori.

Vi började detta arbete med en litteraturgenomgång kopplad till ämnet. På så sätt identifierade vi de mest relevanta teorier som hjälpte oss att uppfylla vårt syfte samt svara på våra två frågeställningar. Genom teorin skapade vi en teoretisk begreppsapparat för att frambringa och utöka förståelsen kring positiva aspekter av produktkopiering. Detta angreppssätt beskrivs därför som en induktiv approach. Genom praktikfall konfirmerades den utvalda teorin och exemplifierade möjliga tillvägagångssätt för att ta del av de positiva aspekterna som uppstår vid produktkopiering. Detta angreppssätt är av en deduktiv approach då den befintliga teorin konfirmeras genom applicering på verkliga fall. Eftersom vi använde oss av både induktiv och deduktiv ansats antar detta arbete ett abduktivt angreppssätt, det vill säga en blandning mellan dessa två ansatser.

3.4 Strategi

Strategin bakom detta arbete fullgörs av en blandning mellan *case-studies* och *grounded theory*.

Teorin bakom *Grounded theory* är uppbyggd av data genererad från en serie observationer. Dessa data alstrar förutsägelser som i sin tur är testade och konfirmerade genom vidare undersökningar (Saunders *et al.* 2006). I vårt fall låg den teoretiska referensramen som grund för utvecklandet av en begreppsapparat som understöddes av tidigare undersökningar, teorier, modeller, företag och innovationer. Dessa förkunnelser var knutna till företags externa resurser, konkurrensfördelar samt utomstående aktörers påverkan på företag, exempelvis konsumenter, komplementföretag och konkurrenter. Begreppsapparaten, innehållandes viktiga nyckelbegrepp låg till grund för vår *Grounded theory* som vidare hade i uppgift att konfirmera teorin genom empirisk exemplifiering av företag tagna ur det verkliga affärlivet.

Case studies definieras som en undersökningsstrategi som involverar empiriska utredningar av nutida fenomen som grund för åtskilliga belägg. Multi-case-strategin innehar en ansenlig fallenhet till att generera svar till *varför*, *vad*, och *hur* frågor (Saunders *et al.* 2006). I detta fall låg casen till grund för att exemplifiera och konfirmera existensen av nyckelbegreppen framställda ur begreppsapparaten för att påpeka de positiva effekterna samt förklara vilken inverkan kopiering haft på företagandet i de olika fallen.

Urvalet av de valda praktikfallen baserades primärt på tillgängligheten av information samt tiden vi disponerade för att färdigställa arbetet. Eftersom det fanns så lite skrivet inom ämnet hade vi ganska begränsade valmöjligheter. Vi fick använda oss av fall som redan var väletablerade och välkända på marknaderna och som uppmärksammats på grund av sina annorlunda strategiska tillvägagångssätt. Vid skrivandet av den teoretiska referensramen gavs det i vetenskapliga artiklar exempel på företag som handlade i enighet med de beskrivna teorierna. Urvalet av praktikfallen baserades därför på dessa exempel. Detta har medfört att vi själva inte bestämt spridningen på branscherna eller produkterna praktikfallen täcker.

De valda praktikfallen är:

- Axis Communications- digitala nätverksvideoprodukter.
- IBM- Det kostnadsfria operativsystemet Linux.
- Hennez & Mauritz- Samarbetet med modeikonen Karl Lagerfeld.

Bakom valet och användningen av dessa case är det centralt att förstå att dessa inte bygger på situationer där företagen direkt är utsatta för produktplagiering. Praktikfallen speglar potentiella tillvägagångssätt som skall kunna återknytas till företag med direkta produktplagieringsproblem. Praktikfallen handlar i viss mån om kopiering, där värdföretagen förespråkar öppenhet av sina resurser men under mer kontrollerade former. Casen är uppbyggda och sammanställda av sekundärdata.

För att bygga vår begreppsapparat har framförallt använt oss av Raustiala *et al.* (2006), *The Piracy Paradox* och Castro *et al.* (2008) *Can Entrepreneurial firms benefit from Counterfeits* som beskriver direkta fördelar med produktkopiering och testar teorier som anses gynna företagen. Utifrån dessa teorier utvecklade vi begreppsapparaten genom att komplettera andra källor och synpunkter som behandlar vart och ett av de valda faktorerna.

Sammanställningen mellan de teoretiska begreppen med de empiriska exemplen skall öka förståelsen hos företagen på hur, när och var ska man leta efter alternativa lösningar till problemet med kopiering och plagiering. Dessa omfattande och beskrivna koncept har som mål att skapa nya konkurrensfördelar för företag som påverkas av dessa externa krafter.

3.5 Metodval och datainsamling

Eftersom vi delvis utgår från en induktiv approach med grund i existerande teorier och icke numerisk information som primär datainsamlingskälla, genomsyras detta arbete av kvalitativ data. Datainsamlingen, det vill säga teorin och praktikfallen är baserade på existerande vetenskapliga källor som utgör en motvikt till den Resurs Baserade Vyn (RBV) där en stark kontroll av ineliggande resurser prefereras. Informationen bakom arbetet samlades från vetenskapliga artiklar, böcker, Internet artiklar samt företagshemsidor, utfallandes i ett användande av enbart sekundärdata. Sekundärdata

refererar till ett återanvändande av forskningsmaterial som insamlats för andra ändamål (Smeds, nd). För att kunna analysera pirat och plagieringsproblemet sökte vi alternativa teorier som utgör en motvikt till den Resurs Baserade Vyn (RBV)

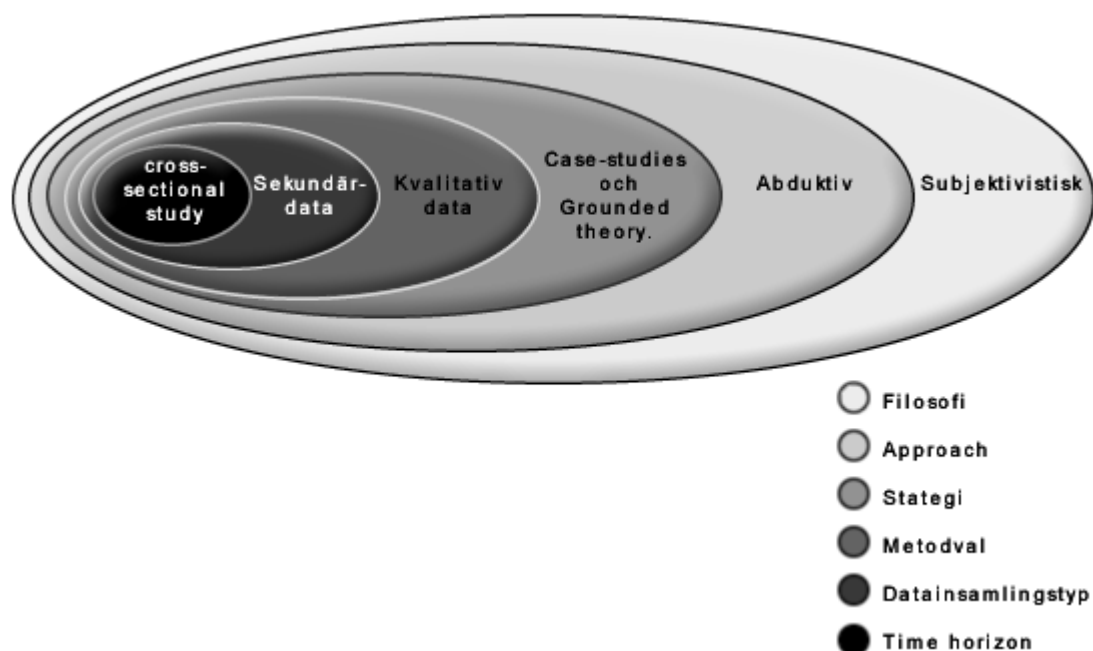
Anledningen till varför vi valde att enbart förlita oss på sekundärdata förklaras genom att vi ansåg oss inte erhålla sanningsenliga svar vid användandet av enkäter eller vid genomförandet av intervjuer. Detta val förklaras genom svårigheten att erhålla sanningsenliga svar vid intervjuer då de kan strida mot företagspolicyn att prata och delge så känslig information eftersom plagiering i många fall är associerat med något negativt och kostsamt. Trots att Saunders et al. 2006 upplyser att man inte bör använda sig av validitetsbegreppet vid kvalitativa undersökningar vill vi bereda plats åt detta begrepp för läsaren. Eftersom det inte finns så mycket information inom ämnet fick vi använda oss av material som applicerades på bästa möjliga sätt för att uppnå syftet. Validiteten av materialet kan därför ifrågasättas.

3.6 Time Horizon

Med tanke på syftet och frågeställningen av detta arbete finns det kännetecknande drag av en så kallad *cross-sectional study*.

Cross sectional studies är utmärkande för undersökningar som försöker generera svar eller spegla verkligheten vid en viss tidpunkt (Saunders et al. 2006). I enighet med syftet försöker detta arbete skapa förståelse för de positiva effekterna av kopiering med den rådande lagmässiga situationen på marknaderna.

Figur 3.1 Sammanfattande bild av metodiken



Källa: Saunders *et al.*, (2006)

3.7 Uppsatsens trovärdighet

Eftersom vi har enbart förlitat oss på sekundärdata är det essentiellt att man är kritisk till det insamlade materialet. För att vara så objektiva som möjligt i vårt ställningstagande har vi försökt styrka teorier, begrepp och åsikter genom andra informationskällor. Eftersom teorikapitlet har spelat en central roll i detta arbete, har vi försökt grunda detta på vetenskapliga artiklar och böcker för att upprätthålla trovärdigheten i arbetet. Eftersom det inte skrivits så mycket kring de positiva aspekterna av produktkopiering har vi fått förlita oss på material som i vissa skeden inte styrkts.

Kapitel 4

Teori

Detta kapitel presenterar den teoretiska referensramen där vi utvecklar det teoretiska verktyget omfattandes av modeller och begrepp med syfte att ge svar på våra ställda frågeställningar.

4.1 Konkurrensfördelar utifrån Resource Based View (RBV)

Strävan av att ständigt söka sig mot konkurrensfördelar har utvecklats till att bli ett centralt inslag i företags förfaringssätt och ledande (Fahy, 2000). Konkurrensfördelar, eller competitive advantages (CA) som det oftast benämns inom litteraturen erhålls när företag i jämförelse med andra enheter intar en högre position på en marknad karakteriserad av konkurrens.

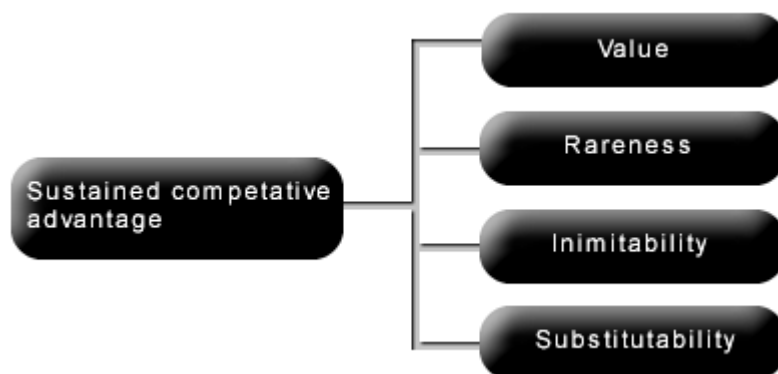
Porters, *The competitive advantage model*, återspeglar en fördelsaktig konkurrensstrategi grundad på att inta offensiva och defensiva positioner inom en industri. Dessa ligger till grund för att framgångsrikt hantera underliggande konkurrenskrafter inom industrin och generera oförliknelig Return on Investment (ROI) (valuebasedmanagement.net, nd). Det finns två grundläggande typer av konkurrensfördelar ett företag kan vara i besittning av, låg kostnads strategi eller differentiering (IFM, nd). Ett företag må förfoga en rad olika konkurrensfördelar gentemot sina rivaler, till exempel överlägsna produktionssystem eller överlägsen kundservice, men i slutändan är det de fördelar som kunder uppfattar som värdeskapande som är viktigast. Därför har det blivit vitalt att effektivt kunna möta kundernas efterfrågan (Fahy 2000), (Hoskinsson, Hitt, Daphne & Yiu, 1999). Det har i sin tur även haft till följd att företags interna och externa handlingsätt har förändrats.

Den tidigare lagda fokusen på branshen har frångått mot att istället koncentrera sig på företags inneliggande resurser och sträva mot företags heterogenitet snarare än homogenitet samt besitta en struktur där man blickar mot att bli globalt konkurrenskraftig snarare än att sträva mot oligopol eller monopol (Hoskinsson *et al.*, 1999). Detta beskrivs som *The Recourse-based view* (RBV).

Teorin kretsar kring att utveckla, gruppera samt identifiera huvudresurser för att skapa en hållbar konkurrensfördel (sustainable competitive advantage SCA) med uppgift att erhålla Economic rents och därtill även behålla högre medelavkastnings värde. De huvudsakliga aspekterna som utgör the resource-based view är bibehållandet av en hållbar konkurrensfördel baserad på överlägsen ekonomisk prestation, typiskt utmärkande icke rörliga fördelsgenererande resurser samt framtida strategiska tillvägagångssätt tagna av företagsledningen (Fahy,1999).

Det påträffas fyra kriterier för att analysera de ekonomiska implikationerna för en hållbar konkurrensfördel. Dessa kan sammanfattas i det så kallade VRIS-ramverket (value, rareness, inimitability, substitutability) där resurserna beskrivs som värdefulla, ovanliga, kostsamma att imitera och svåra att byta (Hoskinsson *et al.*, 1999). Se figur 4.1. För att vara konsekventa mot våra ställda frågeställningar och syftet med detta arbete, skall vi försöka belysa hur man skapar positiva effekter på den hållbara konkurrensfördelen genom vara konträr mot VRIS och på så sätt skapa värde för kunder och företag.

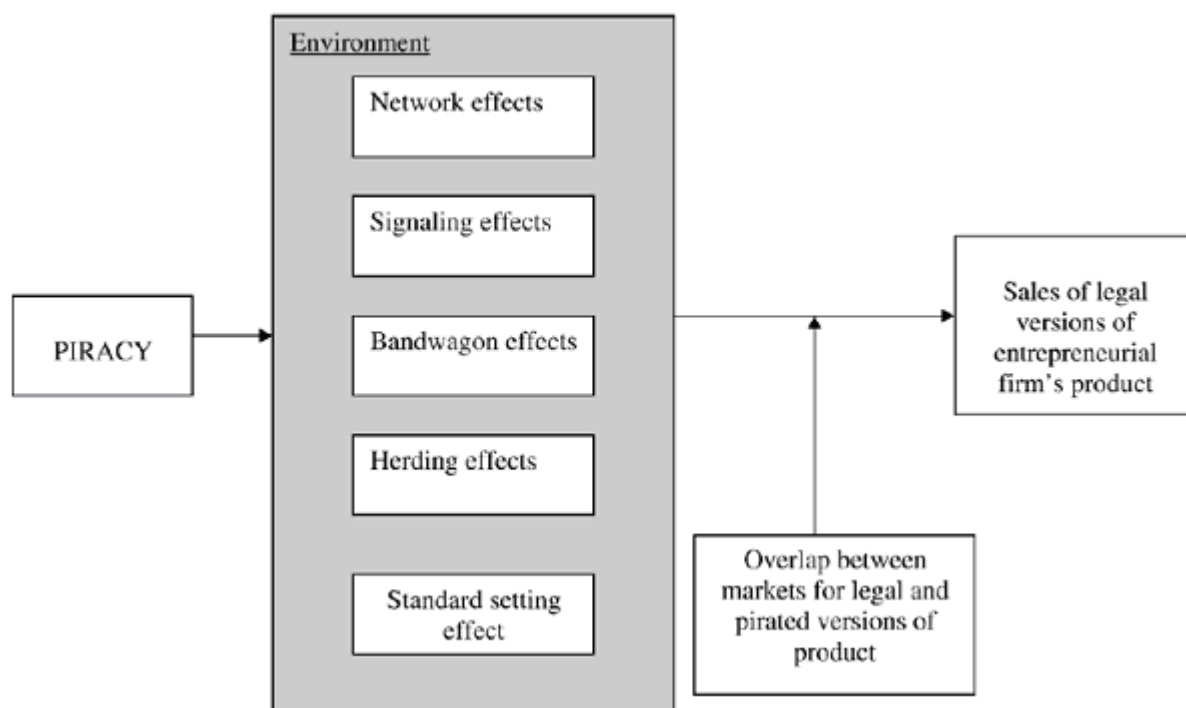
Fig 4.1 VRIS



4.2 Faktorer som påverkar konkurrensfördelar

Castro, Balkin, Shepard och Dean (2008) tar upp faktorer som influerar företagets konkurrensfördelar utifrån två perspektiv: det interna och externa. Interna faktorer hör till det *resurs baserade perspektivet* på företaget (RBV) och omfattar minskande, *knappt imiterbara* resurser i samband med ökande värde för produkter. Författarna kompletterar RBV med *information economics* som utgör externa faktorer som påverkas av piratkopior (se figur 4.2).

Figur 4.2 Samband mellan piratkopior och originella produkter



Källa: Castro *et al.*, 2008

Det resursbaserade perspektivet förklarar hur företag kan uppnå största konkurrensfördelar om produkter är svåra att imitera. Logiskt, måste det innebära att piratkopior minskar företags konkurrensfördelar. Castro *et al.* (2008) anser dock att imitationer inte nödvändigtvis leder till minskande företagsfördelar. Enligt undersökningen kan företaget behålla sin ställning på marknaden eller till och med förbättra den även om produktimitationen tillkommer på marknaden. En förbättring kan uppnås genom en värdeökning. Värdet i sin tur kan öka med hjälp av externa effekter

som uppkommer under försäljningen av piratkopior och beskrivs av fem teorier: Network effects, signaling effects, bandwagon effects och standard setting effect.

Marknaden för piratkopior anses oftast överlappa marknaden för originella varor. I verkligheten är den situationen sällan om aldrig förekommande. Graden av överlappning beror mycket på kopians kvalitet och produktens karaktär, men ofta tilltalar kopierade produkter andra marknader, kundgrupper än originella varor. Castro *et al.* (2008) föreslår att ju större överlappning av marknaden för kopior med marknaden för originella varor desto större negativ effekt har kopiering på försäljningssiffror.

Kvaliteten på kopior har en avgörande effekt på försäljningen. Mindre kvalitetsskillnader ger större överlappning av kunder för kopior och originella varor som resulterar i större påverkan på försäljningen av originalen. Författarna anser att problemet är av en komplex natur och kompletterar därför de ovannämnda påståenden med externa faktorer hämtade ur *information economics*. Dessa faktorer omfattar spridningen av informationen om och kring produkten. Man undersöker hur större användning av piratkopior påverkar människors kännedom och efterfrågan på originella varor (Castro *et al.*, 2008).

4.2.1 *Networkeffekts*

Se 4.5.2 för beskrivning.

4.2.2 *Signaling effects*

Se 4.5.1 för beskrivning.

4.2.3 *Bandwagon effects*

Definitionen av bandwagon effekter beskrivs på följande sätt av Leibenstein (1950)

” *The extent to which the demand for a commodity is increased by the fact that others are consuming the same commodity,...It represents the desire of people to get in the swing of things; in order to conform to the people they are associated with; in order to be fashionable or stylish; or in order to appear to be one of the boys (1950:189)*”

Man kan se en relation mellan produktens ökande användning och antalet människor som använder den. Genom att fler pirat produkter är tillgängliga på marknaden kan ett större antal personer köpa varan och samtidigt bidra till starkare bandwagon effekter.

4.2.4 *Herding effects*

Herding effekt relateras till gruppindivider och deras beteende. Människans strävan att inte avvika från andra i gruppen kan enkelt förklaras med herding effekten. Om en ny teknologi introduceras på marknaden och kopieras, kan detta resultera i att alternativa, likvärdiga teknologier blockeras från marknaden. Samtidigt som herding effekter förhindrar konkurrerande teknologier kan de förstärka nätverks effekter. Försäljning av legala produkter driver piratkopieringen, som i sin tur ger ytterligare en ökning av försäljning av legala varor, en *virtuous cycle* skapas (Carlos et. al, 2008)

4.3 Kunskapslandskap och Kunskapswebs

I artikeln ”*Knowledge Web and Generative Relations: A Network Approach to Developing Competencies*” undersöker Eneroth och Malm (2001) möjligheterna till att utveckla konkurrens fördelar med hjälp av kunskapslandskap och kunskapswebs. Kunskapswebs omfattar externa resurser som kan nyttjas av företaget. Eftersom den resursbaserade synen fokuserar enbart på företags interna resurser uppkommer det ett behov av att se ytterligare möjligheter. Nya utsikter och konkurrens fördelar kan skapas genom tillämpning av beskrivna teorier som istället belyser de externa möjligheterna.

Nedan beskriver vi två begrepp som sammanfattar hur ett företag kan dra nytta av externa resurser genom att skapa relationer med andra aktörer på marknaden. Dessa begrepp omfattar tidigare nämnda: kunskapslandskap (knowledge landscape) och kunskapswebs. Med andra aktörer på marknaden syftar vi på komplementära företag samt konkurrenter. Genom samarbete i form av kunskapsdelning och strävan mot samma mål kan företagen uppnå nya konkurrens fördelar (Eneroth et al., 2001).

Kunskapslandskap (knowledge landscape) kan förklaras med hjälp av naturvetenskapliga inslag. För att på bättre sätt kunna illustrera kunskapslandskapens uppbyggnad, kan en liknelse av en landskapsbild bestående av berg och dalar komma

till användning. Aktörer på marknaden formar landskapen, där dalarna representeras av företag i kris medan bergen visar uppåt- respektive neråtklättrande företag. Landskap som består av väldigt många aktörer, formar ett starkt föränderligt landskap som påverkas av aktörerna själva och andra oberoende faktorer. Det här kan beskrivas med hjälp av olika rådande väderkonditioner som t.ex. stormar eller dimma. Att ensamt, nå toppen på det högsta berget i ett kunskapslandskap kan te sig som en nästan omöjligt uppgift, då varje steg förändrar landskapet. Men att försöka slå samman de klättrande aktörer och genom samarbete uppnå ett gemensamt mål kan effektivisera vägen dit (Eneroth *et al.*, 2001).

Exempel på sådant samarbete kan belysas med hjälp av processen som utvecklade Bluetooth. Efterfrågan på möjligheter till att sladdlöst kunna överföra data mellan olika Computing and Communication verktyg (C&C) som handdatorer, bärbara datorer och mobiltelefoner växte. Aktörer som identifierade nytan med att kunna utveckla den nya teknologin bidrog till uppkomsten av ett väldigt svårnavigerat kunskapslandskap där rivaliserande aktörer drog åt olika håll inom utvecklingen. För att motverka detta inledde ledande aktörer ett samarbete som resulterade i framställningen av Bluetooth, en trådlös teknologi, utvecklad av ett konsortium bestående av företag som Ericsson, Intel, Nokia, IBM och Toshiba. Dessa ledande företag bildade en Special Interest Group (SIG) för att gemensamt utveckla den trådlösa överföringsteknologin. SIG bestod av både komplementära företag och konkurrenter som i fortsättningen bjöd in andra företag till ett fortsatt samarbete. En kunskapsweb bildades med över 2000 företag som strävade mot samma mål (Eneroth *et al.*, 2001).

Eneroth *et al.* (2001) beskriver kunskapswebs på följande sätt:

” In a knowledge web different actors come together, united by one overarching goal (...) A knowledge web seems to stabilize the landscape through orchestration of the connection between the actors. The knowledge web further makes it easier to navigate in a “foggy landscape” because of the ability of the actors to create stimulating visions for a group of firms. Finally, knowledge webs may insulate your landscapes from activities in adjoining landscapes.“

(Eneroth *et al.*, p. 177, 2001).

Kunskapswebs syftar på att generera och utveckla kännedom, know-how. För att kunna skapa ett kunskapsgenererande förhållande ska tre krav uppfyllas. För det första ska samarbeten i en kunskapsweb ge ett balanserat utbyte av nya och bekräftande kunskaper. Vidare ska aktörer dela visioner och för det tredje ska olika kompetenser samspela och komplettera varandra. För att kunna på ett mest effektivt sätt nyttja en kunskapsweb ska företagen söka sig till aktörer som besitter samma kunskaper för bekräftelse och till företag som förfogar över nya kunskaper. Vidare ska företagen som ingår ett samarbete med aktörer i en kunskapsweb dela samma vision. Visionen ska gynna alla aktörer, därför kallas dessa visioner för inter- organisationella visioner. Oftast, skapar en mapmaker en vision som är redo att exporteras över till andra aktörer. Mapmaker är ett framgångsrikt företag som antar en ledarroll och leder "followers" det vill säga de företag som jobbar mot samma ändamål.

En lyckad kunskapsweb karakteriseras av förmågan att komplettera varandra. Genom att komplettera varandra i strävan mot samma mål, effektiviserar företagen verksamheten både för sig själva och för sina samarbetspartners då sannolikheten att framställa den ledande standarden ökar (Eneroth & *et al.*, 2001).

4.4 Swarm Business

Likt kunskapslandskap kan Swarm Business förklaras med naturvetenskapliga termer. Företag samarbetar med andra aktörer på marknaden och organiserar verksamheten som myror, där effektiviteten uppnås genom tre principer (Gloor & Cooper, 2007):

1. Nå makten genom att överlämna den – Gain Power by Giving It Away
2. Dela med sig med svärmen – Share With the Swarm
3. Fokusera på svärmen istället för den ekonomiska vinsten - Concentrate On the Swarm, Not On Making Money

Ett svärm-företag arbetar kollektivt både internt och externt. Interna aktörer består av anställda och externa förblir kunder, leverantörer, partners och konkurrenter. Det är dessa aktörers kreativitet och kunskap som utgör basen för företagets utveckling (Gloor

et al., 2007). Vi kommer nu att titta närmare på de tre grundläggande principer för en lyckad svärm verksamhet.

Gain Power by Giving It Away syftar på att överlämna makten till konsumenten, att ge dem friheten att välja vad, när och hur de vill ha produkten eller tjänsten. Gloor *et al.* (2007) ger ett bra exempel på hur man nyttjar den första principen. De beskriver MySpace.com:s framgång som till stor del bestod av att användare fick designa och kontrollera sina hemsidor. Friheten lockade många användare och bidrog till succé.

Share with the Swarm öppnar möjligheter för företag att utnyttja potentialen hos interna och externa aktörer. Man delar med sig av sina tillgångar. Som i fallet när IBM delade med sig av programvaran Linux med användarna där dessa skulle driva den fortsatta utvecklingen. Framställningen av den kostade över 100 miljoner dollar, men företaget hoppades på att detta strategiska tillvägagångssätt skulle gynna företaget. Denna typ av innovationsutvecklande skulle öppna nya möjligheter för IBM och generera vinst på det övriga produktutbudet (Gloor *et al.*, 2007).

Den sista principen, Concentrate On the Swarm, Not On Making Money kan sammanfattas i följande meningar. Vinst och framgång kan komma från oväntade håll och istället för att fokusera verksamheten på vinstgenererande aktiviteter lägga all kraft på aktörerna. Tillfredsställda kunder, leverantörer och anställda kan öppna en hel värld av nya möjligheter. Deras kunskaper, färdigheter och viljor att bidra är mycket starkare när deras behov är tillfredställt (Gloor *et al.*, 2007).

4.5 Självförstärkande effekter vid bildandet av teknologisk standard

I artikeln ”*Winning the Standards Race: Building Installed Base and Availability of Complementary Goods*” redogör Melissa Schilling (1999) för vilka krafter som ligger till grund vid valet av en teknologisk standard. Denna standard eller framträdande dominerande design må vara ett uttryck för produkt design, systemutformning för främjandet av kompatibilitet, koalitionsbildningar mellan företag eller processen i vilka produkter och tjänster är distribuerade.

Path dependency är ett förklarande uttryck till att evolutionen av en teknologi ofta har sitt ursprung ur små historiska händelser vilka har en ansenlig verkan på slutresultatet.

Eftersom det inte går att antecipera icke-planlagda händelser eller förutse vilka händelser kommer att ha en påverkande roll för utfallet, ter det sig omöjligt att veta utfallet av den teknologiska selektionen. Men bakom ett teknologiskt urval och medgång ligger mer därtill än bara slumpmässighet och tur (Schilling, 1999), (Brown, 2006). Studier har påvisat att det existerar faktorer som reguljärt och förutsägbart kan påverka valet av teknologi.

Teknologiska utfall vilar inte enbart på aspekter som kvalitet och teknologisk överlägsenhet, utan även på företags kunnigheter, tidpunkt för implementering, storleken på användarbasen samt tillgängligheten av komplementvaror (Schilling, 1999).

När en teknologi börjar accepteras av användarna, initieras en rad självförstärkande feedback effekter vilka påverkar teknologins attraktivitet på marknaden och företagets avkastning, även kallat för *increasing returns to adoption*.

Increasing returns to adoption kan delas in i tre större kategorier av självutlösande effekter; *Learning curve effect*, *network externality effects*, och *signaling effect*.

4.5.1 *Learning curve effects*

Användandet av en viss teknologi öppnar möjligheter för vidare utveckling och förbättring vilket i sin tur resulterar i ett mer effektivt brukande. Ju fler företag implementerar, förbättrar, förädlar och utvecklar teknologin i hopp om att öka effektiviteten, desto mer attraktiv framstår bilden av teknologins dominans bland andra företag på marknaden. *Learning curve* fördelarna har potential att utveckla och stärka ett företags konkurrensfördel. Men det är också känt att företag har en tendens att stimulera och stärka sin nuvarande kunskapsbas snarare än att utforska och beröra tidigare okända kunskapsområden (Schilling, 1999).

4.5.2 *Network Externality Effects*

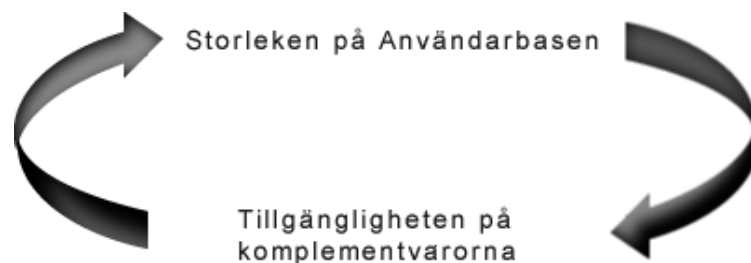
I en marknad karakteriserad av positiva konsumtionseffekter, ökar användarens nytta med antalet användare som brukar en viss vara vilket även fastställer storleken på nätverket (Katz & Shapiro, 2001) (Schilling, 1999). Ett klassiskt exempel på detta kan

man finna i fysiska nätverk så som telekommunikationer. En telefon är inte till stor nytta om man enbart kan ringa en person. Den allmänna nyttan ökar med antalet telefoner eller personer som innehar en telefon.

Piratkopior bidrar till större marknadstäckning och kan därför påverka produktens nätverk. Nya produkter som kopieras når till större kundgrupper och uppnår vinnande positioner över konkurrenter. Undersökningar gjorda av Givon, Mahajan & Muller (1995) visar att kunder som köpte piratkopierad mjukvara, gick över till originalprodukten när användarbasen för originalet ökade. Eftersom kopior anses som låg-pris alternativ kan de sänka och påskynda inlärningskostnader genom att minimera riskerna kopplade till inköpsprocessen i jämförelse till originella varor med premium pris. Samtidigt är typen av information lika, oberoende av produktens upkomst dvs. både originella produkter och dess kopierade versioner kräver samma kunskap. Det påskyndar ytterligare insamlingen och inläringen av nödvändigt information.

Nätverks effekter uppkommer även i scenarion när komplementprodukter spelar en betydelsefull roll. Många produkter infriar sin verkliga funktion när det finns ett komplementvaru-utbud. En digitalkamera behöver ett minneskort för att ta bilder och en bil behöver bränsle för att kunna köra. En produkt med stor användarbas är mest trolig att attrahera komplementproduktutvecklare vilket påverkar tillgängligheten och storleken på användarbasen. Detta beskrivs som en *virtuous cycle* (Schilling, 1999). (se figur 4.3)

Figur 4.3 Virtuous cycle



Källa: Schilling, 1999

4.5.3 Signaling Effects

Den upplevda och aktuella storleken på användarbasen signalerar om varors kvalitet återspeglad i varumärket, funktionalitet, märkespositionering och värdeskapande för nya användare. Dessa aspekter kan stärka företagets *brand value*. Den aktuella storleken på användarbasen agerar även som en indikator för teknologins sannolikhet att bli dominerande bland komplementvaru-utvecklare (Schilling, 1999).

Föklaringen till dessa positiva effekter av piratkopiering kan förklaras med hjälp av asymmetriska och icke-perfekta strukturer på marknadsinformation. Informationen styrker märkes-trovärdigheten genom att kunder med begränsad kunskap förses med bevis på vad andra på marknaden uppskattar. Konsumenters kostnad för samling och bearbetning av information kring varumärken och trender minskar, då illegala kopior föds utifrån framgångsrika produkter som redan uppskattas på marknaden.

Whitwell (2006) påpekar att "*Imitation is the sincerest form of flattery*", vilket innebär att produkter som kopieras tillhör de mest eftertraktade på marknaden. Signaler som sänds genom produktkopiering antyder på att original produkter håller hög kvalitet. Möjligheten att jämföra kvalitet och pris på både originella och kopierade produkter, sänder bekräftande signaler om värdföretagets överordnande ställning.

4.6 Strategier för att påskynda 'The virtuous cycle'

När en marknad förväntas välja en dominerande standard utifrån storleken på den aktuella användarbasen som drivkraft för produktionen av komplementvaror, är det viktigt att breda ut teknologin. Schilling (1999) påvisar olika strategier för att påskynda The Virtuous Cycle som uppkommer vid nätverkseffekter.

4.6.1 Spridning kontra ägandet av teknologin

Sedvanligt brukar de flesta teorier redogöra för betydelsen av skyddsmekanismer i form av patentskydd och licensering för att skörda framgången av teknologin och dess forna investeringar. Oftast medför skyddsmekanismer av en hög säkerhetsgrad det svårt för producenter att utveckla och tillverka produkter som integrerbara och kompatibla med teknologier. Detta resulterar i att slutna system skyddade av dessa mekanismer är oftast dyrare då de inte är utsatta för konkurrens där avvisandet av komplementvaror bidrar till att färre medverkande aktörer arbetar med effektivisering av produktionen. Högre

kostnader och ett sämre komplementvaru-utbud bidrar till att system skyddade av dessa mekanismer väntas störta under starka nätverkseffekter.

Därför påpekar Schilling (1999) att man bör övergå till ett öppet system där man avsiktligt delar med sig av sin teknologi med andra tillverkare eller inför generösa licenseringsavtal. Modularitet kan ses som ännu en lösning där man skyddar funktionen med att införa ett standardgränssnitt. Detta skapar en ökad flexibilitet och ger möjlighet att uppdatera teknologin eller produkten med utomstående komponenter utan att behöva byta hela systemet.

4.6.2 Mellan-organisatoriska bindningar

Ett företag kan breda ut sin teknologi och uppmuntra produktion av komplementära varor genom mellan-organisatoriska bindningar aktörerna emellan, i form av exklusiva kontrakt, allianser, samägande och avtal. På så sätt stimuleras användarbasen och det aktuella utbudet av komplementvaror. Om ett företag finner det svårt att vara i stånd att attrahera komplementvaroutvecklare, kan det börja producera komplementprodukter självt. Detta kräver att företag tvingas diversifiera sig från sin kärnkompetens och inrikta sig på nya områden i hopp om en fortsatt teknologisk överlevnad.

Ytterligare en möjlighet är ”bundling”, det vill säga att glida på framgångens våg av teknologin, skapad av ett annat komplementvaruföretag som redan förfogar över en stor användarbas. Det här görs oftast med hjälp av avtal. Genom att offerera en produkt tillsammans med en redan slagkraftig vara, når man snabbt och enkelt ut till konsumenterna (Schilling, 1999).

4.6.3 Aggressiv marknadsföring/prissättning

Företag kan påskynda accelerationen av the virtuous cycle och tillväxthastigheten på användarbasen genom omfattande marknadsföringskampanjer och prissättningsstrategier. Genom att använda sig av marknadsföringsverktyget kan företag med starka varumärken ge tillkänna sina intentioner och kommande strategiska vägval i sitt företagande och på så sätt skapa en förväntan bland konsumenter (Schilling, 1999).

Att priset är en viktig faktor är länge känt. Därför är en utväg att fokusera sin prissättningsstrategi antingen på att sälja under produktionskostnaden av att producera

en enhet, eller att ge bort produkten kostnadsfritt. Trots att innovatören förlorar pengar med intention på att öka användarbasen, görs detta för att säkerställa och bärga vinst från den dominanta standarden, skapa möjlighet för framtida vinstgenererande prishöjningar samt öka försäljning av komplementprodukter (Schilling, 1999).

4.7 Piracy paradox

Företag vilka sysselsätter sig med kopiering av produkter inom industrier karakteriserande av en låg IP reglering och diffusa copyrightlagar kan i själva fallet vara en drivkraft för innovation. Raustiala & Springman, (2006) argumenterar för att modeindustrin skapar dynamiska krafter genom kopiering av funktioner vilka befrämjar innovation. Detta framstående fenomen kallas för the 'piracy paradox'.

Det är känt att olika slags industrier kan förlita sig på förädling och effektivisering av produkter och produktionskedjor för att få gamla produkter obsoleta och på så sätt förestå eller skapa en ny efterfrågan. Raustiala *et al.*, (2006) hävdar att modevärldens kopiering av design uppfyller denna funktion för framkallning av ett forcerat produktföråldrande. Detta ökar industrins tillväxt då konsumenterna skapar tillfredställelse för årets design samtidigt som den smygande missbelåtenheten verkar som en katalys för kommande års mode.

Kopierandet möjliggör innovatörens design att snabbt och enkelt förflytta sig från utvecklingsstadiet till att nå konsumentmassorna. Eftersom det finnes en strävan att icke efterlikna klädesmässigt sett, förstärker kopierandet av design den oupphörliga efterfrågan för något nytt. Detta försätter formgivarna i en situation där de ständigt måste komma med nya idéer för en fortsatt existens på marknaden, istället för att mjölka trender under längre tidsperioder. Detta främjar innovation, konkurrens och försäljning inom industrin samt ger formgivare möjligheten att föra människors idéer i nya riktningar (Surowiecki, 2007).

Ur ett traditionellt synsätt hämmar kopierandet de ekonomiska incitamenten och motivationen för formgivarnas fortsatta utveckling, som i sin tur påverkar hastigheten av innovationsprocessen. Trots att *knockoffs* "stjäler" försäljning av originalprodukter

så inriktar de sig på skilt olika marknadssegment, till människor som uppskattar mode fast till ett lägre pris (Surowiecki, 2007). Detta begränsar de traditionella negativa effekterna då människor fortfarande är villiga att betala ett högre pris för originalprodukter i ett aktningssyfte. Som en respons till dagens plagieringsera har innovationsföretag metodiskt höjt priserna på sitt produktutbud (Surowiecki, 2007). Eftersom knockoffs motarbetar formgivandet och hastigheten på innovationsprocessen förespråkar Raustiala *et al.*, (2006) att innovatörerna bör reproducera sin egen design och utöka utbudet med billigare, visuellt underlägsna varor av originalprodukter. Men detta kan vara svårt att göra då man oftast strävar efter att skydda varors exklusivitet och positionering av varumärket.

Vidare öppnar kopierade produkter tillfälle för "*aspirational utility*" det vill säga konsumenternas tillfredsställelse av att imitera livsstilar av beryktade personer med makt och status i våra samhällen. Därför kan de billigare imitationerna av originalprodukter vara initieringsfasen mot att konsumenter så småningom börjar intressera sig för att köpa originalen (Raustiala *et al.*, 2006).

4.8 Kloner

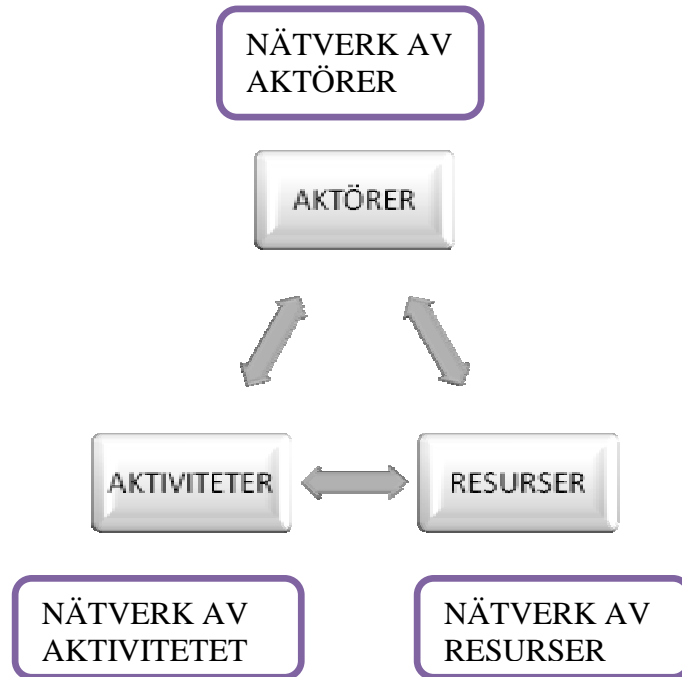
I artikeln '*Obtaining Strategic Advantage from Being Imitated: When Can Encouraging "Clones" Pay?*' redovisar Kathleen R. Conner (1995) en modell för hur nätverks- och positiva konsumtionseffekter får kloner till att vara mer vinstgivande för innovationsföretag än att låta företaget vara den enda aktören på marknaden. Modellen framkastar två nyckelfaktorer i värderingen huruvida främjandet av kloner är innovatörens bästa strategi eller ej; (1) Fördelarna som föds ur en ökande användarbas med ursprung i klonernas försäljning i utbyte/ traded-off mot (2) de förlorade intäkterna klonerna bringar. Omfattningen på dessa faktorer beror på styrkan och storleken på nätverkseffekten samt när graden av kvalitén på ursprungsprodukterna uppfattas som överlägsen av konsumenterna i jämförelse med klonerna. Vidare antyder modellen att både innovatören och klonen får störst ekonomisk utdelning när klonen tar initiativet och agerar som prissättare. I detta fall antar innovatören en roll som price-follower och stipulerar priset på sina produkter utifrån klonernas försäljningspris på marknaden. Författaren förevisar att denna prissättnings strategi utgör ett unikt exempel på ett så kallat Nash equilibrium där innovatören vinstmaximerar (Conner, 1995).

Nashjämvikten är en generell ansats till hur rivaliserande företag väljer de mest strategiskt optimala strategierna i jämförelse till de andra aktörerna givet att varje aktör väljer den bästa strategin för sig själv (Sandstrom, nd). Ett centralt antydande vid nätverkseffekter i externa miljöer är att kloner kan övergå till att bli en värdefull resurs för innovationsföretag då dessa ökar användarbasen av innovatörens teknologi. Detta resulterar i att man berikar marknaden med lägre värderande konsumenter. Det här kan i sin tur öka attraktiviteten för hög- och låg värderande konsumenter av innovatörens produkter. Därför kan kloner vara mer vinstgivande för innovationsföretag än att ensamt dominera marknaden (Conner, 1995).

4.9 Industriell nätverksmodell

Den industriella nätverksmodellen underlättar analysen av stabiliserings- och utvecklingsmöjligheter i en bransch samt belyser aktörernas roller i denna. Modellen består av tre variabler: *aktörer*, *aktiviteter* och *resurser*.

Figur 4.4 Grundläggande struktur på nätverksmodellen



Källa: Håkansson & Johanson, 1992

Figur 4.4 illustrerar relationerna mellan variablerna och dess respektive nätverk. Aktörer är de som kontrollerar resurser och/eller aktiviteter. Aktiviteter består av handlingar som förändrar resurser, samtidigt som resurserna är hjälpmedel för att utöva aktiviteter. Variablerna är starkt relaterade till varandra och tillsammans formar ett nätverk.

4.9.1 Aktörer

Aktörerna i ett nätverk består av enskilda individer, grupper av individer, enskilda företag eller grupper av företag. Samtidigt kan delar av ett företag bli kallat för aktör. Aktörernas karakteristik kan sammanfattas på följande sätt:

- Kontroll och genomförande av aktiviteter - som bygger på utvalda resurser.
- Relationer - mellan andra aktörer som binds samman genom utbyte av processer. Dessa relationer skapar möjligheter till att få ta del av andra aktörers resurser.
- Kontroll av resurser - resurserna kontrolleras direkt genom ägande eller indirekt genom relationer till andra aktörer som har direkt kontroll över dessa resurser.
- Målorienterad – målet är att öka kontrollen över nätverket. Utökad kontroll över nätverket ger större möjligheter att uppnå andra, mer specifika mål. Aktören kan utöka kontrollen av nätverket genom att utöka övervakningen av aktiviteter som består av direkt och indirekt kontrollerade resurser och kunskaper.
- Varierande kunskap – om andra aktörer, resurser och aktiviteter i nätverket varierar aktörerna emellan. Kunskap uppnås genom erfarenhet av aktiviteter. Olika aktörer specialiserar sin kunskap på olika delar av nätverket.
- Kontrollskiftningar – aktörer har inte samma grad av kontroll i nätverket. Kontrollen kan utökas bara på bekostnad av en annan aktörs (minskade) kontroll. Samtidigt kan andra aktörer dra nytta av att en annan aktör ökar kontrollen. Aktörer har samtidigt stridande och gemensamma intressen i nätverkets kontrollfördelningar.

4.9.2 Aktiviteter

Håkansson *et al.*, (1992) beskriver aktiviteter i ett industriellt nätverk på följande sätt:

” An activity occurs when one or several actors combine, develop, exchange, or create resources by utilizing other resources”(Håkansson *et al.*, 1992, sid. 131).

Man urskiljer två typer av aktiviteter: omvandlings- och omplaceringsaktiviteter. Omvandlingsaktiviteter kontrolleras av en aktör medan omplaceringsaktiviteter består i skiftningen av kontroll för att koppla omvandlingsaktiviteter mellan aktörerna. Omplaceringsaktiviteter är kontrollerade av och kontrollerar inblandade aktörer.

Både omvandlings- och omplaceringsaktiviteter bildar i ett nätverk en *aktivitetscykel*. I en aktivitetscykel repeteras omvandlingsaktiviteter för att skapa förutsättningar till omplaceringsaktiviteter och vice versa. Cykeln är aldrig kontrollerad enbart av en aktör utan består av sammanlänkade aktiviteter utförda av olika aktörer. Aktivitetscykel kan utgöra en transaktionskedja av aktiviteter som kan bidra till en eller flera aktivitetscykler och följaktligen ingå i en eller flera transaktionskedjor. Aktiviteter är kopplade till varandra på olika sätt, kopplingen kan bestå av en direkt eller indirekt länk där den indirekta anslutningen går via andra aktiviteter. Samtidigt är aktivitetsnätverket i ständig utveckling och förändring. Försvinnandet av en aktivitet påtvingar anpassningen av andra aktiviteter men skapar inga begränsningar för andra aktiviteter till att fungera korrekt utan utvecklar och effektiviserar aktiviteter.

4.9.3 Resurser

Resurser kan användas på oändligt många sätt av oändligt många aktörer, det finns inga begränsningar på hur, när och av vem resurserna ska förbrukas. Tidigare, introducerades omvandlings- och omplaceringsaktiviteter och dessa kräver omvandlings- och omplaceringsresurser för att kunna utföras. Värdet av en resurs determineras av aktivitetstypen samt funktionen denna har i nätverket. Resurserna karakteriseras av:

- Kontroll – direkt och indirekt. Större kontroll efterfrågas på sällsynta resurser.
- Utnyttjande – resurser används på olika sätt i olika aktiviteter. Resursen kan antingen användas som standard i en dimension eller på ett unikt sätt i flera dimensioner. Standards och unik användning bestäms utifrån användningen av resurser hos olika aktörer.
- Rörlighet – bestämmer resursernas möjligheter till att användas i andra aktiviteter och i andra transaktionskedjor.

4.9.4 Nätverk

Nätverk kan bildas utifrån resurser, aktiviteter och aktörer. Dessa tre nätverk binds samman och bygger ett eget nätverk av variabler i ett branschmässigt sammanhang. Nätverken kopplas samman med hjälp av fyra krafter: *funktionellt oberoende, maktstruktur, kunskapsstruktur och intertemporalt beroende* som beskrivs av Håkansson *et al.* (1992) på följande sätt:

1. Funktional independence: actors, activities and resources together form a system where heterogeneous demands are satisfied by heterogeneous resources. They are functionally related to each other.

2. Power structure: on the basis of control of activities and resources there are important power relations between the actors. The performances of the activities are to some extent organized on the basis of those power relations.

3. Knowledge structure: the design of the activities as well as the use of the resources is bound together by the knowledge and experience of present and earlier actors. And the knowledge of those actors is related to one another.

*4. Intertemporal dependence: the network is a product of its history, in terms of all memories, investments in relationships, knowledge, routines etc.. Changes of the network must be accepted by at least large parts of the network. Therefore all changes will be marginl and closely related to the past (Håkansson *et al.*, 1992, sid. 134).*

Sammanfattningsvis, föreslår Håkansson *et al.* (1992) att nätverken agerar som stabilisatorer och utvecklare. För att utvecklas på ett område krävs det stabilitet på ett annat, vidare kan stabila relationer ge möjlighet till utvecklingen av nya resurser eller aktiviteter. Relationerna som bygger ett nätverk aktiverar och involverar många aktörer när förändringar är nödvändiga (Håkansson *et al.*,1992).

4.10 Sammanfattning och illustration av begreppsapparaten

I detta kapitel presenterades ett brett perspektiv på konkurrensfördelar som skapas med hjälp av företagets interna resurser samt externa faktorer. Det traditionella synsättet på konkurrensfördelar inriktar sig enbart på interna resurser som direkt kontrolleras av företaget. Dessa resurser presenterades med stöd från det *Resurs Baserade synsättet* (RBV) där *VRIS* (Value, Rareness, Inimitability, Substitutability) modellen omfattar resursernas konkurrenskraftiga karakteristik (se Figur 4.1). Enligt RBV skall resurserna vara värdefulla, ovanliga, kostsamma att imitera och svåra att byta för att kunna bidra till en hållbar utveckling och stärka företags konkurrensfördelar. Dock, behandlar RBV teorin tillgångarna inom företaget, de externa aktörerna och resurserna som hot snarare än möjligheter.

För att kunna analysera pirat- och plagieringsproblemen sökte vi alternativa teorier som utgör en motvikt till den Resurs baserade vyn (RBV). Globaliseringen och den hastiga teknologitvecklingen resulterar i att företag inte längre kan ses som isolerade enheter utan har övergått till att påverkas från externa krafter. Castro *et al.* (2008) kompletterar RBV med teorier som behandlar externa tillgångar företaget kan dra nytta av i kopieringssammanhangen.

Marknaden för piratkopior överlappar knappast med marknaden för originella produkter. Kopierade produkter sätter fokus på andra marknader och tilltalar andra kundgrupper än originella varor. Samtidigt påverkas överlappningen av kopians kvalitet, högre kvalitet för med sig större marknadsöverlappning. Effekterna av plagiering undersöks med hjälp av teorier om informationsspridningen, samt hur större användning av piratkopior påverkar kännedomen och efterfrågan på originella varor (Castro *et al.*, 2008). Centrala teorier knutna till problemet tas upp av *nätverkseffekter* som den grundläggande teorin bakom försöket att skapa förståelse samt påvisa de positiva aspekterna av produktkopiering. Enligt Katz & Shapiro (2001) ökar nyttan med i takt med antalet användare som brukar en vara. Piratkopior bidrar till ökningen av användarbasen som i analogi med nätverkseffektsteorin skapar konkurrensfördelar. För att ge en närmare förklaring av nätverkseffekter används *increasing returns to adoption*. Den här beskriver hur en standard fastställs på marknaden med hjälp av externa faktorer som utlöses av storleken på användarbasen. Dessa faktorer omfattar *learning curve effekter* och *signaleringseffekten* samt *virtuous cycle*. *Learning curve*

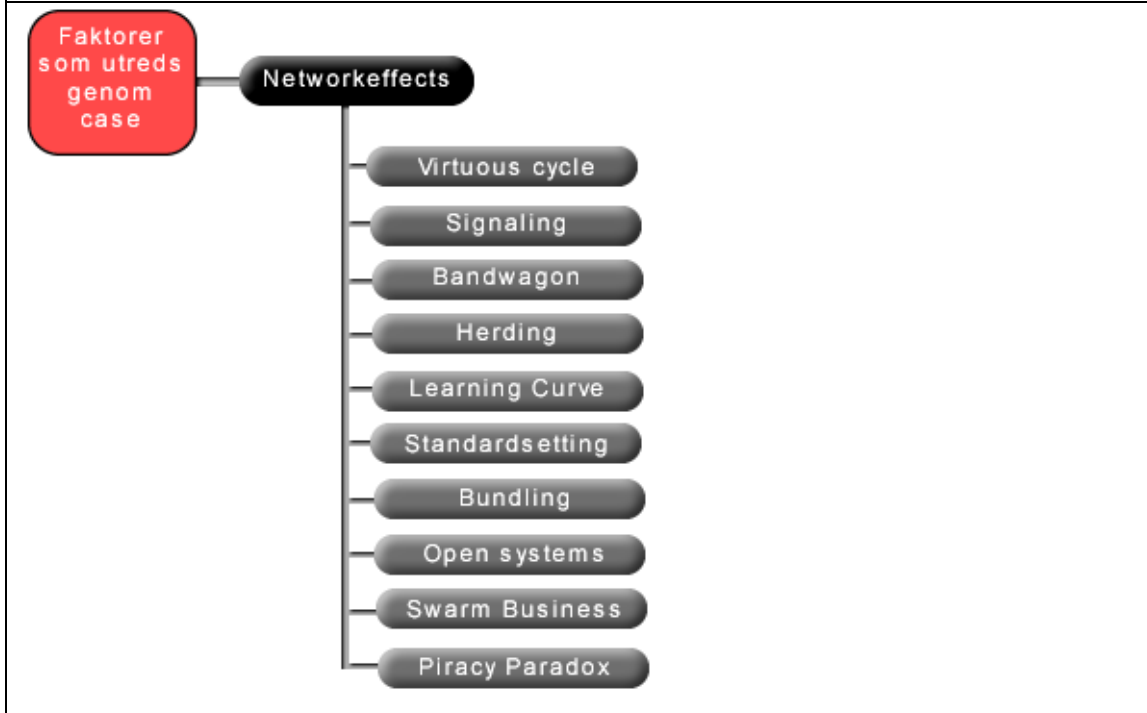
effekter framhåller en positiv korrelation mellan antalet användare och inläring, förbättring och utvecklingsmöjligheter. Den Upplevda eller aktuella storleken på antalet användare sänder signaler om produktens kvalitet, funktionalitet och position samt indikerar sannolikheten att produkten eller lösningen kommer att bli den dominerande. Detta ger upphov till signaleringseffekter. Virtuous cycle behandlar relation mellan produkten och tillgången till komplementvaror. Större användarbas leder till i en större efterfrågan på komplementvaror. Shilling (1999) påpekar att slutna system med licenser eller patentskyddade produkter bromsar förloppet av the virtuous cycle. Kostnaderna för utveckling och tiden för adoptering på marknaden ökar då markant jämfört med produkter inom öppna system, utsatta för konkurrens. Öppna system påskyndar virtuous cycle-förloppet genom samarbete mellan redan framgångsrika komplementvaruföretag, där man använder sig av ”bundling”. En aggressiv marknadsförings- eller prissättningskampanj är att föredra när man snabbt vill öka användarbasen för att förstärka standardbildning samt öka vinstchanserna för framtida försäljning av komplementvaror (Shilling, 1999).

Swarm business förklaras som ytterligare ett förfaringssätt som påverkar uppkomsten av dominerande standards. Företag skall utnyttja potentialen hos interna och externa aktörer genom att dela med sig av ineliggande tillgångar (Gloor *et al.*, 2007).

Uttrycket Piracy Paradox omfattar modebranschens kraftiga plagieringsproblem. Enligt Surowiecki (2007) kan plagiering av trender inom modevärlden påskynda adapteringen och påtvinga effektivare innovationsarbete. Författaren hänvisar till signalerings-, bandwagon- och herdinseffekter.

Den beskrivna begreppsapparaten från detta kapitel illustreras enligt figur 4.5. Genom case studies skall olika handlingssätt exemplifiera uppkomsten av nyckelorden och dess positiva aspekter. Figur 4.5 är en bild av faktorer och begrepp som kommer att konfirmeras och exemplifieras genom praktikfallen. Bilden får därför inte jämföras med en modell.

Figur 4.5 Illustration av begreppsapparaten



Kapitel 5

Analys

Detta kapitel innefattar 3 företags-case tagna ur det verkliga affärslivet för att klarlägga tillvägagångssättet för inbegripandet av positiva aspekter som uppkommer vid produktkopiering. Praktikfallen omfattar teknologi-, mjukvaru- och klädesindustrin. Kapitlet inleds med en diskussion kring arbetets genererabilitet.

5.1 Viktigt inför Case-analysen

Fallstudier definieras som en undersökningsstrategi som involverar empiriska utredningar av nutida fenomen som grund för åtskilliga belägg (Saunders *et al.*, 2006). I vårt fall ligger tre praktikfallen till grund för att exemplifiera och konfirmera existensen för de positiva aspekterna som uppkommer vid produktkopiering i teknologi- och klädesindustrin. Praktikfallen baseras på nyckelbegreppen framtagna ur begreppsapparaten i teorikapitlet. Sammanställningen mellan de teoretiska begreppen med de empiriska exemplen skall öka förståelsen hos företagen på hur, när och var man kan leta och ta del av alternativa lösningar till problemet med kopiering och plagiering.

Genererabilitet är ett begrepp som förklarar i vilken utsträckning resultatet av en undersökning kan generaliseras, det vill säga huruvida tillämpningsbart resultatet är för hela populationen eller övriga organisationer. Enligt Saunders *et al.* (2006) kan undersökningar baserade på enstaka eller unika praktikfall skapa svårigheter att generalisera resultaten. I sådana fall är inte syftet av undersökningen att producera en teori som drar allmänna slutsatser för en hel population, utan skildra vad som sker i den givna undersökningsmiljön.

I enighet med vår strategi baserar vi detta arbete på tre case-studies för att besvara de ställda frågeställningarna och därigenom uppnå arbetets syfte. Vi använder oss av företag med välförankrade varumärken så som Axis Communications (nätverksvideo), IBM (Linux) och Hennes & Mauritz (Karl Lagerfeld design). Eftersom dessa företagsfall gör det lättare att förstå, beskriva, och analysera de positiva aspekterna, kan

casen upplevas som unika och extrema i sina tillvägagångssätt. Som läsare måste man förstå att slutsatserna av praktikfallen inte kan generaliseras då företag i allmänhet befinner sig i olika marknadssituationer.

5.2 Case: Axis Communications

Nyckelord använda i caset: *Nätverkseffekter, Signaleringseffekter, Learning Curve, Standardsetting, Bundling, Open systems, Virtuous Cycle, Herding*

Kort om företaget

Axis Communications grundades 1984 i Lund och har utvecklats till ett marknadsledande IT-företag inom professionella installationer av digitala nätverksvideolösningar. Det Svenskbaseade företaget är noterat på den nordiska OMX börsen och opererar på en global nivå där varumärket är känt för sin pålitlighet inom den nya digitala IP-baserade övervakningsbranschen samt printerserverbranschen. Axis produktutbud inom video offererar helhetslösningar inom säkerhetsövervakning och fjärrövervakning, med fokus på innovation och öppna tekniska plattformar (Axis.com, 2008).

Videonätverk

Vid millennieskiftet ändrades förutsättningarna på marknaden vilket spelade en påverkande roll för Axis. Företagets dåvarande produktutbud utgörades till största del av lagringsservrar hade nått en mognadsfas på marknaden med en avtagande efterfråga på lagring. Denna hastiga förändring berodde på fallande priser på lagringsmedier vilket påverkade företagets konkurrenskraft inom cd-serverbranschen. Beslut togs om att slopa dessa produkter och istället koncentrera sig på vidareutvecklandet av nätverksvideo (Axis, nd).

Sedan dess har Axis tillgängliggjort sitt nätverksvideogränssnitt av sina programapplikationer på Internet för att komplettera sin produktportfölj genom externa krafter. Från början ägde Axis rätten till ett grundprogram för videoövervakning. För att öka dess konkurrenskraft skulle programvaran kompletteras med hundratals stödjande applikationer för att anpassas till specifika branscher och språk. Istället för att utveckla stödjande applikationer för programmet internt bjöd Axis externa aktörer till samarbete,

genom att utbjuda grundprogrammet för övervakning samt utvecklingsstöd för Linux plattformen. Detta har möjliggjort ett kontinuerligt förbättrande av produktfunktionaliteten genom att integrera externa applikationsutvecklare i värdekedjan för mjukvaruutvecklingen av nätverksvideolösningar. Det öppna systemet möjliggör för Axis videoprodukter att enkelt integreras i andra säkerhetslösningar vilket möter den efterfrågade flexibiliteten och kvaliteten på marknaden (Simonder, nd). De tidigare slutna systemen har fått ge vika för öppna- och fullt integrerbara system där de digitala lösningarna har skapat nya affärsmöjligheter för Axis. Det öppna gränssnittet ger upphov till inslag av kundcentricitet där Axis erbjuder kundanpassade, skräddarsydda lösningar och funktioner (Axis, 2007).

Samarbete för att standardisera gränssnitt

I ett pressrelease från den 12 maj 2008 kungör Axis om ett inlett samarbete med sina största konkurrenter, Bosch Security Systems och Sony Corporation (Redeye.se, 2007). Samarbetet skall frambringa ett öppet forum för utveckling av ett standardgränssnitt för nätverksvideoprodukter då det i dagsläget inte existerar en globalt definierbar standard för kommunikation mellan dessa. Resultatet förväntas utfalla i kompatibilitet mellan olika tillverkare, och produkter samt förenkla installationen av nätverksvideoprodukter oberoende av varumärke. Detta kommer att framkalla en ökad frihet för slutanvändare vid val av utrustning vilket även ligger till grund för mer flexibla och kostnadseffektiva lösningar (Axis, 2008).

Analys

Utvecklingsmöjligheter på Axis skapades med hjälp av ett nätverk av aktörer, resurser och aktiviteter (se figur 4.4 i teori kapitel för en överskådlig bild av samband mellan variablerna). Axis som en huvudaktör skapade ett nätverk av externa företag för att utveckla stödjande applikationer för företagets grundprogram för övervakning. Grundprogrammet kan betraktas som en resurs för företaget, där beblandningen av andra aktörer resulterade i nya aktiviteter och resurser. Effektivitetsökningen i nätverket berodde på nya relationer mellan aktörer. Det skedde ett utbyte av resurser där Axis donerade sitt grundprogram och stöd mot kunskap, tid och övriga resurser funna hos sina samarbetspartners. Aktörernas varierade kunskap skapade bättre förutsättningar för nätverket att lyckas uppnå större kontroll på marknaden. Omvandlingsaktiviteter inom nätverket bestod av utvecklandet av grundprogrammet samt övriga aktörers specifika

kunskaper inom olika branscher och språk. Omplaceringsaktiviteter skapades då Axis förflyttade kontrollen över grundprogrammet till sina samarbetspartners. Ett öppet gränssnitt mellan Axis och samtliga aktörer inom nätverket möjliggjorde den fria förflyttningen och förbrukningen av resurserna. Marknadens efterfråga på en ny teknisk lösning genererade förutsättning att skapa nätverk.

Videoövervakningsmarknaden förväntas att växa i samma takt som acceptansen av digitala lösningar hos konsumenterna ökar. Eftersom nätverksvideosegmentets tillväxt för år 2007 uppgick till 44 procent för Axis kan man dra slutsatsen att acceptansen bland kunderna ökar och därmed även användarbasen (Simonder, nd). Man kan påstå att detta är begynnelsen för nätverkseffekter inom den digitala videobranschen. När en marknad förväntas välja en dominerande standard utifrån storleken på den aktuella användarbasen som drivkraft för produktionen av komplementvaror, är det viktigt att breda ut teknologin (Schilling, 1999). I Axis fall görs detta genom samarbetet med sina största konkurrenter i hopp om att utveckla ett standardiserat gränssnitt för kompatibilitet av nätverksvideoprodukter. Detta påskyndar the virtuous cycle då ett definierat standardgränssnitt drar till sig fler komplement och därtill även ökar användarbasen. Möjligheten att kunna integrera produkter oberoende av märke skapar mer flexibla, skraddarsyddade och kostnadseffektiva lösningar för kunderna. Axis-fallet påvisar möjligheten och nyttan av att dela med sig av lösningar med konkurrenter för att på så vis breda ut en viss teknologi. Att självmant som värd företag förespråka för kopiering av egna produkter eller lösningar kan leda till *bundlig*. Eftersom Axis är marknadsledande inom den digitala nätverksvideobranschen, drar Bosch Security Systems och Sony Corporation nytta av dess starka marknadsposition. Samtidigt stärks och breddas teknologin ut för Axis vilket bidrar till självförstärkande effekter i form av *learning curve*-, *network externality*- och *signaling* effekter. Ju fler som utvecklar, desto mer attraktiv framstår bilden av teknologins dominans bland andra företag och brukare på marknaden. Samtidigt speglar den ökande storleken på användarbasen om varors kvalité, funktionalitet, märkespositionering och värdeskapande för nya användare (Schilling, 1999). När det nya standardgränssnittet kommer att stå klart, kan det antas att Axis även kommer dra nytta genom *herding* effekter. Eftersom användarbasen antas öka i takt med komplementprodukterna, kommer alternativa och likvärdiga teknologier blockeras från marknaden då benägenheten att vara avvikande bland kunderna minskar.

Tillvägagångssättet som beskrivs i Axis fallet bör även kunna appliceras på värd företag som råkar ut för produktplagiering då plagiattillverkare i vissa sammanhang kan ses som starka konkurrenter med rätta kunskaper och resurser. Att ingå i ett samarbete med pirattillverkare kan vara begynnelsen till nätverks, signalerings-, och learning curve-effekter. De positiva effekter som uppstår i detta Case gagnar även konsumenterna genom att den ökade integreringsförmågan skapar flexibilitet för användarna. Värd företaget drar nytta av detta eftersom flexibiliteten bidrar till att teknologin breder ut sig i enighet med den växande skara användare och på så sätt påverkar även värd företaget positivt.

Detta case beskriver ypperligt en situation där kopiering av produktlösningar inte enbart behöver utfalla i ekonomisk misär utan i större teknologisk spridning som i sin tur är begynnelsen till självförstärkande effekter. Caset påvisar även att de flesta positiva aspekter som föds ur ett definierat standardgränssnitt gagnar även konsumenterna.

5.3 Case: Linux

Nyckelord använda i caset: *Nätverkseffekter, Swarm business, Learning Curve, Signaling, Virtuous Cycle*

Kort om Linux

Linux utvecklades under 90 talet och är ett Unix-liknande operativsystem som har i uppgift att hantera datorns minne samt kommunicera mellan mjuk och hårdvara. Operativsystemet är unikt i egenskap av att det är kostnadsfritt och innehar öppen källkod.

Öppen källkod

IBM förlitade sig under 90-talet på sina egna patentskyddade operativsystem som fundament för försäljning av sina stor- och persondatorer. Men när företaget började tappa marknadsandelar genom lanseringen av Microsofts Windows NT och UNIX, bestämde man sig för att ekonomiskt lämna understöd åt Linux, dagens kostnadsfria operativsystem. Linux tog form och utvecklades genom ett öppet-källkods konsortium där man tillgängliggjorde källkoden för allmänheten (Gloor *et al.*, 2007). Öppen

källkod beskrivs som en term omfattandes utveckling och distribution av mjukvara genom vidare modifiering och spridning av användarna själva. Generellt kan vem som helst ladda ner mjukvaran gratis och använda, sprida, låna, kopiera och modifiera denna utan några restriktioner (Knowledgebase, 2007). I dagsläget investerar IBM runt 100 miljoner dollar årligen i utvecklandet av Linux. Det här kan låta som en hög kostnad men är i själva fallet en bråkdel av vad företaget tidigare spenderade på sina patentskyddade operativsystem. IBM är i obetydlig grad driven av generositet, utan hoppas på att kod-donationerna skall uppmuntra svärmen av källkodsutveckling till framtida innovationer och öppnandet av nya möjligheter för företaget att sälja produkter (Gloor *et al.*, 2007).

Analys

Företag som konstant brukar svärmens tillgångar utan att ge något i retur, kommer själva vara orsak till framtida svårigheter i uppbyggandet av ett lyckat företagande. Oftast drivs inte utvecklarna i svärmen av pengar eller materiella belöningar, utan av ett gemensamt syfte. Därför är det viktigt för företag handlandes med svärmar att inte betraktas som snyltare utan som aktiva medarbetare (Gloor *et al.*, 2007).

De flesta stora operativsystemtillverkare tenderar att skyddar källkod genom patent för att på så sätt värna om investeringarna genom att exploatera produkten fullt ut ekonomiskt sett. I Linux Fall valde företaget att gå motströms och inta ett annat tillvägagångssätt, tillgängliggöra källkoden. Trots att företaget blottställde källkoden och därtill även sin konkurrensfördel som operativsystem, har detta banat väg för nya möjligheter. IBM upplevde fallande marknadsandelar likt Axis, där nya teknologier började ta över kunder med hjälp av innovativa lösningar. IBMs svar på de förändrade omständigheterna blev Linux systemet. Till skillnad från Microsoft som är ett stängt system skänkte IBM ett operativsystem till användarna. Möjligheten att förbruka och modifiera programmet omvandlade kunder till aktörer inom nätverket. Medhjälp av kundernas egna resurser kunde utvecklingen av programvaran fortgå. Detta skulle slutligen leda till en ökande efterfrågan på IBMs övriga produktutbud. Skapandet av Linux nätverket resulterade i en förskjutning av kontrollen över resurser från IBM till andra aktörer i nätverket. Denna förskjutning skedde genom omplaceringsaktiviteter som skulle gynna framställningen av omvandlingsaktiviteter och nya resurser. Nya lösningar, kunskaper och erfarenheter utvecklade nya affärsmöjligheter för IBM och

Linux plattformen. Företaget kunde återuppta kontrollen genom nya produkter som framställts med hjälp av den öppna strategin, där IP-rättigheterna tillhörde allmänheten.

Då Linux är gratis, uppskattas användarbasen för Linux ha ökat från ca 100 000 användare år 1993 till ca 29 miljoner år 2005 (Counter.li.org, 2005). I takt med att antalet användare ökar, ökar även utvecklingstakten på produkten då fler modifierar källkoden. Detta kan ses som en learning curve effekt där förädlandet av en vara drar till sig användare samt utvecklar och stärker företagets konkurrensfördel. Utvecklingstakten påverkar i sin tur prestandan, flexibiliteten, funktionen och säkerheten på operativsystemet vilket drar till sig ännu fler användare genom signaleringseffekter. (Wilde, 2007). Detta kan vara en tänkbar förklaring bakom den växande mängden Linuxanvändare. För IBM som företag uppkommer positiva effekter även i form av minimerade utvecklingsutgifter då detta sköts automatiskt av svärmen.

När antalet användare av en produkt/teknologi ökar, ökar även benägenheten att skapa komplementvaror (Schilling, 1999). Genom att tillgängliggöra källkoden för Linux hoppades IBM på nya möjligheter för företaget att sälja produkter (Gloor *et al.*, 2007). Antaligen ville företaget öka användarbasen för att på så sätt attrahera komplementvarutillverkare. Detta skulle utfalla i en accelererande virtuos cykle där antalet användarna ökade komplementprodukterna och vice versa.

Detta case beskriver ypperligt en situation där kopiering av en produkt inte behöver utfalla i ekonomisk misär utan i innovation, större användarbas, ökande komplementvaru-försäljning och minimerade utvecklingsutgifter. Detta case är ett bra exempel för hur företag kan dra fördelar av kopiering genom att dela med sig av ineliggande tillgångar (Gloor *et al.*, 2007).

5.4 Case: Lagerfeld för Hennes & Mauritz

Använda nyckelord i caset: *Nätverkseffekter, Badwagon effekter, bundling, Priacy Paradox*

Kort om Karl Lagerfeld och H&M

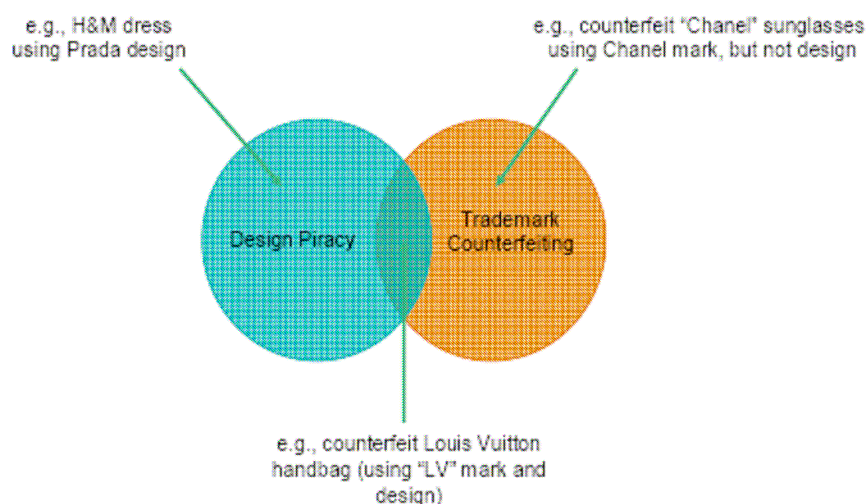
I utvalda H&M butiker runt om i världen, släpptes den 12 november 2004 kläder designade av stilikonen Karl Lagerfeld till försäljning. Premiären för det något omtalade och kontroversiella samarbetet blev en succé, butikerna stormades av stora kundmassor köandes utanför butikerna. Succén var ett faktum, kollektionen sålde slut på inom loppet av 48 timmar. Samarbetet hade en engångskaraktär och plaggen producerades enbart i limiterad upplaga för försäljning i ett fåtal butiker. Redan våren 2004 ryktades det om Lagerfelds kollektion för H&M. När ryktet bekräftades väcktes en livlig debatt till liv i både media och modevärlden (Serrander & Wärnåker., 2004).

Karl Lagerfeld är en tysk designer, världskänd sedan 80 talet för sina haute couture kreationer som säljs i exklusiva modehus, exempelvis Chanel. Lagerfeld har skapat ett varumärke som designer genom sina excentriska kreationer, elaka kommentarer och sitt utmärkande utseende (Fashion Forum, 2008). Lagerfelds samtliga exklusivt präglade kreationer kopieras flitigt både när det gäller varumärkesförfalskningar som designkopiering.

Hennes & Mauritz är en svensk detaljhandelskedja som idag är etablerad i 28 länder. Deras affärsidé är att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris. Kläderna ska tillgodose behoven av baskläder som highfashion för en bred kundgrupp. Succén av H&M:s samarbete med Karl Lagerfeld under 2004 upprepades genom att bjuda in fler highfashion designers till samarbete, bland annat Stella McCartney, Viktor&Rolf och Roberto Cavalli (H&M, 2008). Hennes & Mauritz anses idag tillsammans med butikkedjor som Zara och Gina Tricot, vara varumärken som idkar knock off kulturen. Årligen brukar representanter från H&M gästa modeveckorna där kända designers uppvisar och fastställer nya trender genom design och formgivning inför det kommande året. Ofta är representanterna avvisade från dessa visningar då de istället för att låta sig inspireras, kopierar och låter designen ligga som bas för sina egna kollektioner se figur 5.1 (Hedström *et al.*, 2008). Inga nya och banbrytande trender undkommer dessa stora knock-off kedjor. Den nya teknologi-eran karakteriserad av Internet, digitalkameror,

global produktionsoutsourcing och en ökad anpassningsförmåga öppnar möjligheter till kopiering på en skala som aldrig bevitnats förut. Detta gör även att modetrender kopieras i en hiskelig fart vilket resulterar i att produkter når H&M:s hyllor så fort trender verifierats som heta (Sprigman *et al.*, 2006).

Figure 5.1: Plagieringstyper



Källa: Raustiala *et al.* (2006)

Analys

Det innovativa samarbetet mellan Lagerfeld och H&M gav upphov till mycket "buzz" runtomkring dessa två aktörer. Klädjätten, H&M med sin låg-prisstrategi, och massiva kundgrupp mötte designjätten Lagerfeld med en exklusiv distribution, lyxvarumärke och hög-prisstrategi, i ett projekt som skulle gynna båda parter (Serrander *et al.*, 2004). Medan H&M:s fördelar med samarbetet känns som självklarhet kan Lagerfelds anledning till att tacka ja till massproduktionsjätten H&M verka svårbegriplig. Nyligen har Donatella Versace tackat nej till ett samarbete med H&M, eftersom hon ansåg att en Versace kollektion i en H&M butik skulle förvirra hennes nuvarande lyxinriktade klientel (Andersson, 2008).

I caset Lagerfeld och H&M ligger fokuset på att analysera vilka fördelar Karl Lagerfeld kan ha sett i samarbetet. Samarbetet mellan dessa två aktörer baseras på kontrollaspekter i ett nätverk. Tidigare case beskriver nätverk som utvecklingsskapande enheter på en marknad medan Lagerfelds case intar ett annat perspektiv då den tar upp

kontrollskiftningar mellan nätverksaktörer. Lagerfeld utnyttjar H&Ms resurser i form av dess butiker och varumärke för att komma in på marknaden och introducera sina resurser för en massmarknad inriktad på knock-off produkter. Samtidigt drar H&M nytta av Lagerfelds exklusiva varumärket för att ta öka kontrollen och förstärka sin egen brand value. Lagerfelds direktkontrollerade resurser (design, varumärke) ”lånas” ut till H&M som förfogar över dessa under tiden kampanjen pågår. Under denna tid kontrollerar Lagerfeld delar av H&Ms knock off strategi som i övriga fall är okontrollerad då H&M kopierar design och säljer denna under eget varumärke. Detta case belyser kontroll mellan aktörerna snarare än relationer mellan aktiviteter och resurser. Samarbetet bildar en strategi som förhindrar knock-off jätten att dra fördelar av Lagerfelds design utan hans inblandning, vilket i slutändan lyfter H&Ms försäljning och gynna bådas marknadsföring i form av stor uppmärksamhet i media. Lagerfeld lyckades få enormt stor uppmärksamhet och en marknadsföringskampanj utom det ordinära.

Catsro *et al.*, (2008) belyser problemet med överlappningen mellan marknader för originella och kopierade produkter. Författaren anser att överlappningen är minimal eller rentav obefintlig då kundgrupper för originella och kopierade produkter skiljer sig åt. Samarbetet mellan Lagerfeld och H&M resulterade i att Lagerfeld ökade användarbasen och introducerades för en breddare kundkrets. Givon (1995) påpekar att piratkopieringen ökar användarbasen och ett större nätverk resulterar i att tidigare användare av plagiat tenderar att övergå till originella produkten när ökningen av nätverket upplevs som tillräckligt stort. Lagerfelds handlingssätt kan tolkas som ett försök att öka kundkretsen genom att utnyttja H&Ms kunder till att öka sin egen användarbas. Karl Lagerfeld ökade på så sätt sannolikheten för att ”Lagerfeld for H&M”-kunder kommer att köpa lyxversionen vid förändrade ekonomiska eller sociala omständigheter.

Tillgängligheten av specialdesignade kläder, framställda av Lagerfeld for H&M bidrog till en större användarbas. Kreatörens lyxiga produkter kunde köpas för en bråkdel av det vanliga priset och gav möjligheten för ”vanliga” människor att klä sig som sin favorit modeikon. Detta skapar en bandwagon effekt som beskrivs redan 1950 av Leibenstein och som i sammanhanget förklarar möjliga positiva effekter av design kopiering. *Badwagon effekter* representerar en strävan efter att likna och passa in i

kretsar man vill vara del av. Situationen i sin tur utlöser en positivt stärkande spiral för stärkt efterfrågan på produkterna. Rustiala *et al.*, (2006) kallar detta för *aspirational utility*, en strävan att efterlikna beryktade personer och deras livsstilar. Lagerfeld framställer kreationer för kända och luxuösa varumärken till ett begränsat antal lyckligt lottade personer. Nu erbjuder han billigare alternativ till människor som vill imitera och utstråla extravagans, det kan initiera ett ökat intresse för hans produkter sålda till Premium-priser. Med andra ord kan försäljningen av billigare alternativ utlösa ett ökat intresse för Lagerfelds reguljära verksamhet inom high-fashion.

Lagerfelds starka position på lyxvarumarknaden ger status till kreatören och till människor som bär hans kläder. Dock är Lagerfelds kläder som designas för Chanel's modehus begränsade i tillgänglighet och ämnade för människor som har råd att köpa lyxvaror. Att ingå ett samarbete med H&M ger Lagerfeld en möjlighet att rida på företagets framgångar och en ny användarbas, en trogen H&M kundkrets. Ökningen av användarna förstärker ytterligare de positiva nätverkseffekterna. Att ingå i ett samarbete, allians eller exklusiva kontrakt som i fallet H&M och Lagerfeld ges möjligheter till *bundling* (Shilling, 1999).

Utbudet av Lagerfelds formgivna kläder ökade med att en lyxig design reproducerades och såldes till ett billigare pris. Rustiala *et al.* (2006) förespråkar att strategin erbjuder alternativa lösningar och minskar de negativa effekterna av produktkopiering.

Kapitel 6

Slutsatser

Detta kapitel sammanfattar våra tolkningar och slutsatser utifrån det samlade materialet.

5.1 Inledning

Produktkopiering är erkänt som ett globalt problem som i dagsläget inte går att hindra rent lagmässigt sett (McDonald *et al.*, 1994). Därför vill vi med ett deskriptivt förhållningssätt bidra till att öka förståelsen för de positiva aspekterna av produktkopiering genom den presenterade teoretiska bakgrunden samt genom case ge en inblick i fördelarna med att bli imiterad. Vi har valt att dela in de positiva aspekterna i två kategorier, direkta och indirekta positiva effekter. De indirekta positiva aspekterna ses som produkten av de direkt positiva aspekterna.

5.2 Direkta och indirekta positiva effekter

Det klassiska resursbaserade perspektivet (RBV) förklarar hur företag uppnår största konkurrensfördelar om produkter är svåra att imitera och kopiera. Logiskt, måste det innebära att piratkopior minskar företagets konkurrensfördelar. Dock anses inte imitationer nödvändigtvis leda till minskande företagsfördelar (Castro *et al.*, 2008). Ett företag må förfoga en rad olika konkurrensfördelar gentemot sina rivaler, men i slutändan är det de fördelar som kunder uppfattar som värdeskapande som är viktigast. I takt med att globaliseringen och den snabba teknologiska utvecklingen banar väg för varumärkes- och produktinskränkning, har det även blivit startskottet för uppkomsten av nya företagsstrategier. Istället för att beskydda nerlagda investeringar börjar företag förstå potentialen av att dela med sig av innovationerna och de inbyggande resurserna för att utnyttja och kontrollera de tidigare hotfulla externa krafter på och utanför marknaderna. Detta medför att det klassiska resursbaserade synsättet ter sig föråldrat då imitering börjar uppfattas som möjligheter snarare än underliggande hot. Därför kompletterades RBV med teorier förklarandes nätverk, där resurser bara är en del av

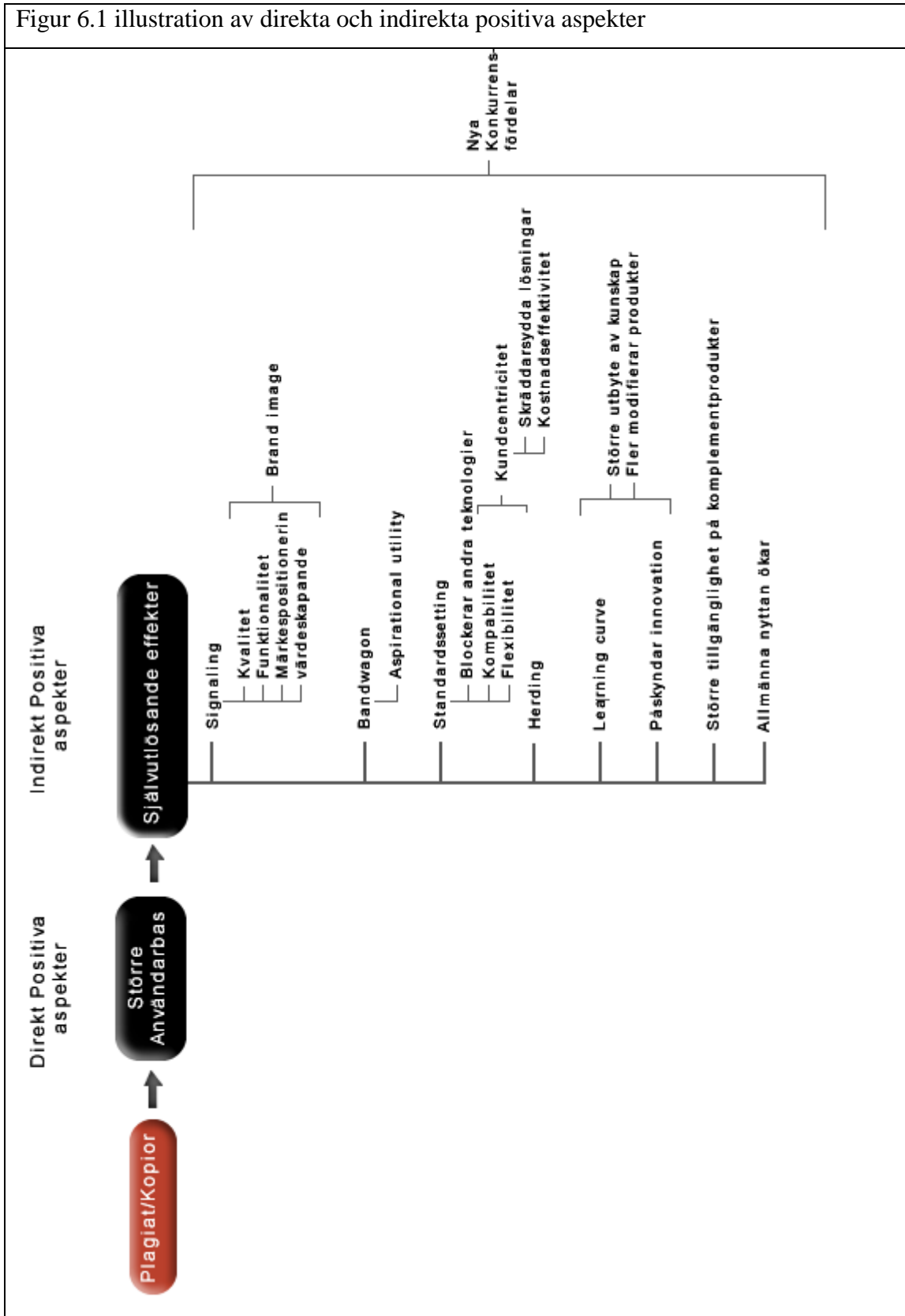
tillgångar, och aktiviteter, som till största del påverkas av externa krafter. De påverkande externa krafterna och den upplevda värdeökningen för kunder har sitt fundament i existensen av nätverkseffekter. Nätverkseffekter förklarar på ett övergripande sätt hur samspelet mellan aktörer, resurser och aktiviteter fungerar och på vilket sätt man drar nytta av dessa som enskilt företag. Storleken på användarbasen samt utbudet av komplementprodukter framkallar externa självutlösande effekter i form av *signaling effects*, *bandwagon effects* och *standard setting effects* som gynnar både företag och konsumenter. Som läsare måste man förstå att illegala kopior baseras utifrån redan välkända och framgångsrika produkter där varumärket/värdföretaget oftast redan innehar en överordnad ställning på marknaden. Detta bekräftar redan existerande teorier där positiva effekter av produktplagiering enbart uppkommer vid starka nätverkseffekter. Ett centralt antydande vid nätverkseffekter i externa miljöer är att plagiat kan övergå till att bli en värdefull resurs för innovationsföretag då dessa ökar användarbasen av innovatörens teknologi. Detta resulterar i att man berikar marknaden med lägre värderande konsumenter som i sin tur ökar attraktiviteten för hög- och låg värderande konsumenter av innovatörens produkter. Detta resulterar i att man berikar marknaden med lägre värderande konsumenter som i sin tur ökar attraktiviteten för hög- och låg värderande konsumenter av innovatörens produkter. Ökningen av användarbasen ses som en katalys för andra positiva aspekter och därför betraktas som den enda direkta positiva effekten av produktkopiering.

De indirekta, positiva aspekter som framkommer ur produktkopiering är betraktade som självutlösande effekter utifrån en ökande användarbas. Möjligheterna att ta del av dessa indirekta positiva aspekter ökar automatiskt när användarbasen ökar.

Genom en illustrerande bild (figur 5.1) på de direkta och indirekta positiva aspekterna besvaras frågeställningen; Vilka de positiva aspekterna är för ett värdföretag vid plagiering av dess varumärke, fysiska produkter och design av utomstående företag.

Fördelarna som skapas utifrån nätverksstrategin behöver inte vara av finansiell karaktär, utan ses som strategiska mål som på lång sikt gynnar företagets konkurrenskraft genom uppkomsten av nya konkurrensfördelar. Detta i sin tur kan leda till större ekonomisk avkastning i framtiden.

Figur 6.1 illustration av direkta och indirekta positiva aspekter



5.3 Strategier för att ta del av direkt positiva aspekter

För att besvara vår andra frågeställning: Hur kan man dra nytta av dessa potentiella positiva effekter i sin/sitt strategi/företagande, använde vi case studies för att påvisa olika framgångsrika tillvägagångssätt.

Efter att ha undersökt strategierna, utvecklingen och utfallen för företag som Axis med videonätverksprodukter, IBM med operativsystemsplattformen Linux och alliansen mellan Karl Lagerfeld och Hennes & Mauritz kunde vi konstatera följande:

Casen påvisade strategier som vilar på att agera stridandes mot det klassiska resursbaserade synsättet genom att tillgängliggöra och skapa transparens för sina inneliggande resurser. Varje praktikfall karakteriserades av ett speciellt tillvägagångssätt för att ta del av de positiva aspekterna. Det centrala och gemensamma för företagen i praktikfallen var strävan av att skapa en positiv spiral för ökning av användarbasen. Detta kan enligt fallstudierna göras på följande sätt:

- Definiera ett standardgränssnitt som breder ut teknologin genom att dela med sig av värdefulla resurser med konkurrenter. Strategin driver utvecklingen, då nätverksaktörer är inblandade i innovations- och förbättringsprocessen.
- Arbeta med öppna system, där man förlitar sig på allmänhetens kunskaper för att förbättra produkten.
- Ingå partnerskap med andra aktörer, utbud resurser och gagna fördelar av dess kundgrupper. (Bundling)

Dessa strategier påvisar att företag bör hantera öppenheten i strategierna genom att sluta den med hjälp av rätt resurser, använda på rätt sätt. Därför är det svårt att generalisera eller utveckla en guide till hur man tar del av de positiva aspekterna som uppkommer genom kopiering. Metoderna bör sättas utefter företags visioner, situationer, resurser, samarbetspartners och möjligheter.

5.4 Slutdiskussion

Analysen av de undersökta företagen har påvisat att företags tillvägagångssätt för att nyttja de positiva aspekter som uppkommer vid produktkopiering skrider mot den klassiska resursbaserade vyn. Kopiering behöver inte leda till minskande konkurrensfördelar, utan möjligheten till skapandet av nya. Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att de viktigaste faktorerna bakom en lyckad strategi vilar på starka nätverkseffekter där en ökande användarbas är central för att lyckas dra nytta av självutlösande positiva effekter. En positivt ökande spiral av användarbasen kan erhållas genom ett arbete mot standarddefiniering, öppna system och bundling. Övriga medverkande krafter som starka varumärken anses vara betydelsefulla för att skapa och nyttja de positiva effekterna av produktkopiering.

5.5 Förslag på framtida forskning

5.5.1 Fokusera på en bransch

Detta arbete försöker skapa förståelse för de positiva aspekter som uppkommer genom produktkopiering på en allmän nivå. Det vore intressant att se om resultaten ändras vid behandlandet av specifika branscher. Dessutom skulle resultaten kunna spegla möjligheterna på ett mer användbart sätt för företag inom en given bransch.

5.5.2 Mäta värdeskapande

Ett annat förslag till framtida forskning vore att försöka mäta vilka positiva aspekter av produktkopiering genererar högst värdeskapande för kunder. Detta skulle kunna generera en optimal strategi. En annan infallsvinkel vore intressant att mäta värdet på de negativa aspekterna och jämföra detta med värdet på de positiva.

5.5.3 Uppdatera studien i takt med utvecklingen av de rättsliga skydden av IP rättigheter

Uppdatera studien i takt med utvecklingen av de rättsliga skydden av IP rättigheter för att undersöka om det finns en trend mot den förespråkade öppenheten i företagandet.

-KÄLLFÖRTECKNING-

Böcker:

Saunders, M, Lewis P and Thornhill A. (2006) *Research Methods for Business Students* (4th edn), FT Prentice Hall, England

Brown, S (2006) *The marketing code*, Cyan Communications Limited, London
Internetsites

Håkansson, H and J. Johanson (1992) *A Model of Industrial Networks* Routledge

Vetenskapliga artiklar:

Castro, O, Julio, Balkin, David, B, Shepard, Dean, A (2008) 'Can entrepreneurial firms benefit from product piracy?' *Journal of business venturing* 23

Chesbrough, Henry, W and Melissa, M, Appleyard (2007) 'Open Innovation and Strategy', *California Management review*, Vol 50. No1 fall.

c, R, K (1995) 'Obtaining strategic advantage from being Imitated: When can encouraging "Clones" Pay?' *Management Science*, Vol. 41 no 2

De Matos, C.A, Ituassu, C.T and Rossi, C.A.V (2007), 'Consumer Attitudes Toward Counterfeits: a review and extention' *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 24/1, p 36-47

Eneroth, K and Malm, A (2001) 'Knowledge webs & generative relations- A network approach to developing competencies' *European journal* Vol. 9, nr 2 April

Fahy John (2000) 'The resource-based view of the firm: some stumblingblocks on the road to understanding sustainable

competitive advantage', *Journal of European Industrial Training* 24/2/3/4 [2000] 94±104

Givon, M, Mahajan, V and Muller, E (1995) 'Software piracy: estimation of lost sales and the impact on software diffusion' *Journal Of Marketing* 59, p29-37

Gloor, P and Cooper, M, S (2007) 'The new principles of a Swarm Business' *MIT Sloan Management Review*, spring

Hoskinsson, Robert, E, Michael, A, Hitt and William, P wan Daphne, Yiu. (1999) 'Theory and research in strategic managemant: Swings of a pendulum'. *Journal of management* 1999, vol 25 no 3

Katz M, L, Shapiro, C (2001) 'Network externalities, competition, and compatibility' *American Economic Review* 91 p424-440

Lebenstein, H (1950) 'Bandwagon, Snobb, and veblen effects in the theory conumers demand' *Quarterly journal of economics*, vol 64 (2) p183-207

McDonald, Gael and Roberts, Christopher (1994) 'Product Piracy-The Problem that Will not Go Away', *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 55-65

Prendergast, Gerard, Chuen Hing, Leung and Phau Ian (2002) 'Understanding cunsumers demand for non-deceptive pirated brands' *Marketing intelligence & Planning* 20/7pp.405-416

Schilling, M (1999) 'Winning the standarsa race: Building Installed Base And The Availability of Complementary Goods' *European Management Journal*, Vol 17, No3 pp265-274

Raustiala, K and Sprigman, Ch (2006) 'The Piracy Paradox: Innovation and Intellectual Property in Fashion Design' *University of California, Berkley*, Research Paper No. 06-04

Trott, P & Hoecht, A (2007) 'Product counterfeiting-non-consensual acquisition of technology and new product development-An innovation perspective' *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, 2007 pp. 126-143

Whitwell, S (2006) 'Brand Papers- Piracy: Faking it can be good', *Brand Strategy*, London p30

Internetartiklar:

Axis (2008) 'Axis, Bosch och Sony i samarbete för att standardisera gränssnittet för nätverksvideoprodukter' [online] (cited 12th may 2008) Available from

<URL: <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/0C/58/75/wkr0003.pdf>>

Bergman Tobias (2006) 'Här avslöjar vi kopiorna' [online] (Cited 2006) Available from

<URL:http://svenskgolf.golf.se/dynamaster/file_archive/060627/60f1e37152767d1e498b58bf48362da5/0608_kopiornaavslojas.pdf>

Europa kommission (2008) 'Kampen mot varumärkesförfalskning och pirattillverkning på den inre marknaden' [online] cited (27th april 2008) available from:

<URL:<http://europa.eu/scadplus/leg/sv/lvb/l26057.htm>>

Hennes & Mauritz (2008) 'Karl Lagerfeld for H&M i butiker den 12 november' (Cited 28 October 2004) Available from:

<URL: http://www.hm.com/se/press__press.nhtml>

Schnaars, S.P (1994), *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from*

Pioneers, *The Free Press*, New York, NY.

Serrander, O, Wärnåker, T (2004), 'Karl Lagerfeld för H&M . En studie av Hennes & Mauritz varumärkesstrategi', Uppsala Universitet [online] (cited 2004) Available from

Smeds, Jonny (n.d) 'Forskningsmetodik JÄ 9- Sekundärdataanalys' [online] (cited n.d) Available from

<URL: <http://www.smedsmedia.com/portfolio/akademiskt-sekundaranalys.pdf>>

Surowiecki J. (2008) 'The Piracy Paradox' [online] (Cited 24 September 2007) Available from:

<URL:

http://www.newyorker.com/talk/Financial/2007/09/24/070924ta_talk_surowiecki>

Internetsidor:

Andersson, T (2008) 'Versace tackar nej till H&M', [online] (Cited 27 May 2008) Available from

<URL:<http://www.salongk.se/article.aspx?articleID=5022&categID=218> >

Axis (2008) 'Om Axis' [online] (cited 24 May 2008) Available from

<URL: <http://www.axis.com/corporate/about/index.htm>>

Axis (n.d) 'Årsredovisning 2007' [online] (Cited n.d) Available from

<URL: http://www.axis.com/files/annual_reports/2007annual_sv.pdf>

Axis (n.d)'history' [online] (Cited n.d) Available from

<URL: <http://www.axis.com/corporate/about/history.htm>>

Birmingham (2008) 'Trading standards - Counterfeit Goods'[online] (Cited 27 April 2008) Available from

<URL:http://www.birmingham.gov.uk/printer/GenerateContent?CONTENT_ITEM_ID=6613&CONTENT_ITEM_TYPE=0&MENU_ID=1522 >

Cambridge University (2008) 'Porter's Generic Competitive Strategies (ways of competing)' [online] Available from:

<URL: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/genstrat.html>>

Counter.li.org (2005) 'Estimating the number of Linux Users' [online] (Cited 2005) Available from

<URL:<http://counter.li.org/estimates.php>>

Dataforum (2003) 'Idékonferens år 2003-Globalisering och frizoner' [online] (Cited 2003) Available from

<URL:<http://www.dataforum.org/currentSite/public/files/6/Globalisering%20och%20ekonomiska%20frizoner.pdf>>

Eget bolag (n.d) 'Patent/varumärke' [online] (Cited n.d) Available from

<URL: <http://www.egetbolag.se/home/main.asp?ItemID=508Z>>

Fashion Forum (2008) 'Karl Lagerfeld –Biography' Available from:

<URL: <http://www.fashion-forum.org/fashion-designers/karl-lagerfeld.html>>

Forum syd (n.d) 'Om globalisering' [online] (Cited nd) Available from

<URL:

http://www.forumsyd.org/conferences/w_gek/w_gek_intro/globalisering?id=w_gek>

Havoscope (2008) 'Global Black Market Indexes' [online] (Cited 27 April 2008)

Available from: <URL:<http://www.havoscope.com>>

Iacc (2008) 'Get Real - The Truth About Counterfeiting' [online] (Cited 22 April 2008), available from:

<URL:<http://iacc.org/counterfeiting/counterfeiting.php>>

Institutet för tillväxtpolitiska studier (n.d) 'Teknisk utveckling'[online] (Cited n.d) Available from

<URL: <http://www.itps.se/Sections/Textmall.asp?secId=1186>>

Knowledgebase (2007) 'What is open source, and what is the Open Source Initiative?' [online] (Cited 7 May 2007) Available from
<URL:<http://kb.iu.edu/data/annr.html>>

Nationalencyklopedin (2008) [online] (Cited 28 April 2008) Available from
<URL:http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O214938&i_word=kopia>

Regeringskansliet (2008) 'lagstiftning' [online] (Cited 27 April 2008) Available from:

<URL:<http://www.regeringen.se/sb/d/1910>>

redeye.se (2007) ' Ingen prispress än för Axis' [online] (cited 9 July 2007) Available from

<URL: <http://www.redeye.se/partneranalys/16317>>

Simonder Boris (n.d) 'Stark tillväxt för Axis videoteknik' [online] (Cited n.d) Available from

<URL: Stark tillväxt för Axis videoteknik>

Value Based Management (2008) ' Competitive advantage (Porter) explained'[online] Available from:

<URL:

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_competitive_advantage.html>

Wilde, Kristoffer 'Effektivare IT-drift och minskade utgifter med öppen källkod' [online] (cited 2007) Available from

<URL: <http://www.linuxopensourceforum.se/>>

World Intellectual Property Organization (WIPO) (2008) 'Your own world of IP'[online] Available from:

<URL: [http://wipo.int/freepublications/en/intproperty\(907/wipo_pub_907.pdf](http://wipo.int/freepublications/en/intproperty(907/wipo_pub_907.pdf)

Övrigt:

Hedeström, S and Ingesson, C (2008) 'Är du trendig?' *Bon* nr 42, sid 73-78, 80-86