



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Konkurrensdynamik

- En analys av olika strategimodeller

Magisteruppsats VT 2007

Författare: Csanad Ferencz
Mikael Vaezi

Handledare:

Carl Hellberg
Ola Mattisson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Strategiska modeller – hur hanteras konkurrensdynamik? – Vilka är trenderna inom strategic management forskningen?
Ämne:	Företagsekonomi, strategi, Service management
Författare:	Csanad Ferencz, Mikael Vaezi
Handledare:	Carl Hellberg, Ola Mattisson
Nyckelord:	Strategic management, konkurrensdynamik, konkurrensfördelar, konkurrensanalys, IO -teori, resursbaserat synsätt
Syfte:	Att analysera och beskriva hur strategiska modeller hanterar konkurrensdynamik
Metod:	I studien undersöks strategiska modellers hantering av konkurrensdynamik med fokus på IO och RBV. Detta har gjorts genom en empirisk studie över ett antal betydande vetenskapliga artiklar och teorier inom respektive forskningsdisciplin. Uppsatsen har saknat en färdig analysplan, varvid vi utgått från en explorativ studie. Vi har använt oss utan kvalitativ studie och grundad teori i analysprocessen. Utifrån det empiriska materialet har vi identifierat vissa mönster av de viktigaste förändringar och trenderna som skett mot mer dynamiska konkurrensteorier.
Slutsatser:	Genom vår analys har vi identifierat ett antal trender som skett inom den teoretiska litteraturen. Vi har på så sätt försökt illustrera hur strategiska modeller inom extern och intern konkurrensanalys hanterar konkurrensdynamik. Vår avsikt har varit att visa de viktigaste förändringarna som skett inom strategic management mot mer dynamiska modeller. Utvecklingen har i stort handlat om att kombinera externa och/eller interna teorier med andra teorier hämtade oftast från andra forskningsdiscipliner. Vi har totalt sett funnit sju större förändringar som skett inom forskningen.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

1 INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 DEFINITION AV BEGREPPET STRATEGI	5
1.3 VAD ÄR EN SNABBFÖRÄNDERLIG BRANSCH?	6
1.4 INTRODUKTION TILL PROBLEMATIKEN	6
1.5 SYFTE	7
1.6 DISPOSITIONSMODELLEN	8
2 METOD	9
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
2.2 ANALYMETOD	10
2.3 METODOLOGISKA REFLEKTIONER	11
2.4 UPPSATSENS FORTSATTA DISPOSITION	11
3 INTRODUKTION TILL STRATEGIC MANAGEMENT	14
3.1 HISTORISK BAKGRUND TILL STRATEGIC MANAGEMENT	14
3.2 STRATEGIC MANAGEMENT	15
3.3 STRATEGIC MANAGEMENT 80-TAL OCH FRAMÅT	17
4 IO – DET EXTERNA PERSPEKTIVET	19
4.1 INTRODUKTION TILL DET EXTERNA PERSPEKTIVET	19
4.2 MICHAEL E PORTERS ANALYSMODELLER	19
4.3 IO-TEORI / PORTER OCH DEN DYNAMISKA UTVECKLINGEN	22
4.4 KOMPLEXITETSTEORI	27
5. RBV – DET INTERNA PERSPEKTIVET	29
5.1 DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET	29
5.2 DEN RESURSBASERADE SKOLAN OCH DYNAMISKA TEORIER	32
6 DYNAMIK GENOM KOMBINATION AV EXTERNA OCH INTERNA TEORIER	38
6.1 ”TVÅ SIDOR AV SAMMA MYNT”	38
6.2 MATHEWS	39
6.3 BRIDOUX	40
6.4 CLARK-HILL ET AL	41
7 DISKUSSION OCH SLUTSATSER	46
7.1 HUR HANTERAR STRATEGISKA MODELLER KONKURRENSDYNAMIK?	46
7.2 PRAKTISKA IMPLIKATIONER	50

8. SLUTORD	52
KÄLLFÖRTECKNING	53
ARTIKLAR	53
BÖCKER OCH AVHANDLINGAR	56
ELEKTRONISKA KÄLLOR	57

Förord

Det är med glädje som vi kan se tillbaka på vårt arbete och känna oss tillfredställd med resultatet. Vi vill passa på att tacka våra handledare Carl Hellberg och Ola Mattisson från Lunds universitet för deras vägledning genom arbetet. Carl Hellberg har varit en god rådgivare som beväpnad med tålamod har varit ett stort stöd. Ola Mattisson har kunnat bistå med många kloka råd och även varit den som ständigt påmint oss om hans goda nattsömn – vilket har varit en direkt bidragande orsak till att vi har kunnat hålla oss vakna om nätterna och skriva färdigt detta arbete.

TACK!

Lund & Helsingborg, januari, 2007

Del I

- Inledning och Problemformulering

Del 1 har delats in i två kapitel, inledning och metod. I inledningen ges först bakgrunden till uppsatsämnet som sedan följs av problemformulering och syfte. I metoden förklaras tillvägagångssätt för att besvara uppsatsens syfte.

1 Inledning

Kapitlet inleds med en kortfattad bakgrund till ämnet och en utförlig problemdiskussion över uppsatsens tema. Vidare presenteras problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med disposition och avgränsning.

1.1 Bakgrund

Nutida branscher karaktäriseras av en successivt ökat konkurrensintensitet. Avregleringar och globalisering pekades tidigt ut som två bidragande orsaker till denna utveckling. Under 90-talet och framåt har dessutom den teknologiska evolutionen ytterliggare bidragit till en ökad konkurrens. För företagens del innebär detta att förmågan att anpassa sig och att hitta nya utvecklingsmöjligheter är av stor vikt för att kunna upprätthålla en konkurrenskraftighet. Det är således de företag som är bäst förberedda på förändring och konkurrens som har störst möjlighet till en långsiktig överlevnad.¹

Konkurrens sägs vara den främsta drivkraften till dynamik. Dynamik ökar således när konkurrensintensiteten ökar.² Detta innebär oftast positiva effekter för branschen och den generella ekonomin, inte minst genom att den stimulerar innovationsförmågan och kunskapsutvecklingen hos företag och dess anställda. Samtidigt kan denna utveckling innebära problem för det enskilda företaget som blir mer eller mindre tvungen att vara konkurrenskraftig för att hålla sig kvar på marknaden. För att ett företag ska klara sig i en konkurrensintensiv miljö krävs således att man förfogar över specifika *konkurrensfördelar* som konkurrenter inte besitter.³ Om ett företag lyckas skapa en konkurrensfördel så har de också större möjlighet till överlevnad. För att uttrycka det annorlunda; dynamiken ökar kravet på företagens strategiska förmåga att utveckla konkurrensfördelar.

Som vi har märkt är många av de klassiska teorierna inom strategi mindre fokuserade på att behandla dynamiken. Detta har fått oss att intressera oss för var forskningen kan tänkas stå i dag och hur den har utvecklats genom åren. Finns det mer dynamiska teorier och vad behandlar dessa i sådana fall. Men innan vi går vidare ska vi först definiera ett par begrepp som är viktiga för uppsatsens fortsättning.

1.2 Definition av begreppet strategi

Begreppet är hämtad från det grekiska ordet *strategos* och betyder ”ledning av armé” eller krigsföringskonst.⁴ Numera används begreppet i vitt skilda sammanhang, däribland inom företagsekonomin. Definitionen inom företagsekonomin är inte helt uppenbar då olika forskningsfält ger olika förklaringar. Vår utgångspunkt är emellertid en mer generell tolkning som ser på strategi som en uttalad plan som tillhandahåller direktiv för hur företag förväntas agera i sin omgivning för att uppnå de uppsatta målen.

¹ Winter, S, G. (2003).

² Eriksson, J. (2004).

³ Se till exempel; Barney, J, B. (2002); Porter, M, E. (2004)

⁴ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Strategi>

1.3 Vad är konkurrensdynamik?

Många branscher i dag karaktäriseras av en hög förändringstakt till följd av en konkurrensintensiv miljö. Det är främst den teknologiska utvecklingen som står för den höga förändringstakten men även sociopolitiska och ekonomiska faktorer har en inverkan. Teknologiska genombrott eller strukturella förändringar kan snabbt leda till att en annars stabil bransch råkar i gungning. Således uppstår dynamik i en bransch till följd av att omvärlden skiftar mellan stabilitet och förändring.⁵ För vissa branscher varar det endast en kort tid eller så uppkommer det emellanåt ett förändringsbehov, men för många branscher är det ett bestående fenomen.

1.4 Problemformulering

Vi har nu klarat upp ett par centrala begrepp. Nu ska vi fortsätta med att titta på ytterligare ett par viktiga begrepp inom strategisk teori.

Begreppet strategi har utmynnat i ett forskningsfält inom företagsekonomi som kallas för *strategic management*, eller på svenska, *strategisk ledning*. Forskningsdisciplinen utreder hur företag bör bete sig/beter sig i sin omvärld och hur strategier utformas/bör utformas. Vidare inriktar sig disciplinen på att försöka förklara hur företag konkurrerar och bör konkurrera för att utmanövrera sina konkurrenter och maximera effektivitet och vinstpotential.⁶ Tidig strategiforskning som låg till grund för att förklara företagens och branschens beteende, betraktade världen som i huvudsak statisk. Detta berodde i det stora hela på att dessa teorier var anpassade för de äldre industristrukturerna som var stabilare än de nutida. Teorierna var således mindre lämpade för att hantera dynamik då dynamik inte ansågs vara en viktig faktor att beakta.⁷

En av dessa äldre strategiska teorier som fått ett större fotfäste inom strategiforskningen under de senaste 20 åren är *Det industriella perspektivet* även kallad för *IO-teorin (industrial organizations)* som uppkom i mitten av förra seklet. Det industriella perspektivets mest kända teoretiker är Michael E Porter⁸ som genom utformningen av den så kallade *Five Forces* modellen försökt skapa ett konkurrensanalytiskt verktyg som möjliggör för företag att få insikt i branschens struktur. Detta möjliggör för företag att skapa strategiska konkurrensfördelar och marknadsandelar baserade på konkurrenters marknadsposition.⁹ Vi menar att detta perspektiv är *externt*, då det är branschens struktur som i första hand ligger till grund för det enskilda företags strategiska positionering.

En annan strategisk teori är *det resursbaserade perspektivet*, eller *RBV (Resource Based View)* som lyfter fokus från IO teorins externa perspektiv till att fokusera på företags resurser. Enligt synsättet är det företags interna resurser som faller avgörandet för valet av konkurrensstrategi. Således menar vi att perspektivet har ett *internt* förhållningssätt till strategi. Möjligheterna att konkurrera beror på hur unika och konkurrenskraftiga företags tillgångar är. Dessa tillgångar är till exempel personalen, varumärket, kunskap, patent, och andra fysiska

⁵ Eriksson, J. (2004).

⁶ Pehrsson, A. (1988).

⁷ Eriksson, J. (2004).

⁸ Egentligen anses Michael Porter tillhöra det som också kallas för *positioneringsperspektivet*. Det är emellertid något oklart vad skillnaderna mellan IO och positioneringsperspektivet är, varvid vi inte har gjort någon skillnad mellan perspektiven.

⁹ Porter, M. E. (1985).

material i form av maskiner, fastigheter, teknik etcetera.¹⁰ Huvudtanken är att företaget i mildare grad är beroende av branschens tillstånd då konkurrensfördelar är något som genereras inifrån företaget. Detta skapar en inre stabilitet som gör det möjligt för företaget att påverka sin egen situation. En av de största förespråkarna för synsättet är Jay Barney som genom sin VRIO –modell skapat ett analysverktyg för identifiering och utvärdering av resursers potential att bli till en konkurrensfördel.

Denna indelning i externt kontra internt förhållningssätt är inte på något sätt ett vedertaget sätt att dela in teorierna i. Emellertid tycker vi att indelningen reflekterar teoriernas utgångspunkt och tyngdpunkt tämligen väl. Vi har dessutom stött på flertalet forskare som delar vår uppfattning i frågan.¹¹ Det är dock inte säkert att Michael Porter själv hade instämt med detta. Han skulle möjligen hävda att hans modell är extern *och* intern. Det var emellertid viktigt för uppsatsens disposition och metod att ha någon form av indelning, varvid vi alltså utgick från ovannämnda indelning.

Som vi nämnt tidigare antar ovannämnda klassiska inriktningar att världen är relativt stabil och oföränderlig.¹² Båda modellerna är en del av en ”planerings-implementerings” syn på strategi, där strategi antas kunna planeras och därefter genomföras på ett rationellt sätt. Utifrån denna syn kan, även kallad för *strategi som plan*, ses strategi som ett verktyg som kan tas fram och planeras långsiktigt.¹³

Redan under 70-talet introducerade Mintzberg (1978) ett alternativt sätt att betrakta teori. Enligt Mintzberg är det inte möjligt att planera strategi på ett rationellt sätt. Istället intresserade han sig för att betrakta hur strategi kunde växa fram och skapas över tiden. Han resonerade kring strategi som ett resultat av olika aktiviteter av företagets olika medarbetare.¹⁴ Strategi är med andra ord ett resultat av många olika strategier som tillåts att över tiden formuleras och frodas inom företaget snarare än en enhetlig vedertagen plan som ändamålsenligt skapas av ett fåtal individer. Mintzbergs och andra teoretiker med liknande tankar lade grunder för en processbaserad syn på strategi. Processperspektivet förmådde emellertid enbart att konstatera dynamik men kunde inte konkretisera företagets praktiska möjlighet till en strategisk formulering. Processperspektivet lade dock grunden till en alternativ syn på strategi med tonvikt på dynamiska förlopp. I denna uppsats vill vi emellertid främst titta på hur forskningen inom IO och RBV har utvecklats från deras ursprungliga antaganden. Har forskningen förändrats för att anpassa sig till ”verklighetens” ökade krav på att förstå dynamik eller/och hur dynamik och strategi kan samspela? Vi vill således analysera hur ovannämnda teorier inom strategic management har utvecklats för att hantera konkurrensdynamik.¹⁵

1.5 Syfte

Att analysera och beskriva hur strategiska modeller hanterar konkurrensdynamiken.

Tyngdpunkten läggs på de två ledande och betydande forskningsfälten inom planerad strategi, IO-teorins och RBVs utveckling. Att analysera de strategiska modellerna är emellertid inte

¹⁰ Barney, J. B. (2002).

¹¹ Se främst de teorier som vi diskuterar i kapitel 8.

¹² Eriksson, J. (2004).

¹³ Herrmann, P. (2005).

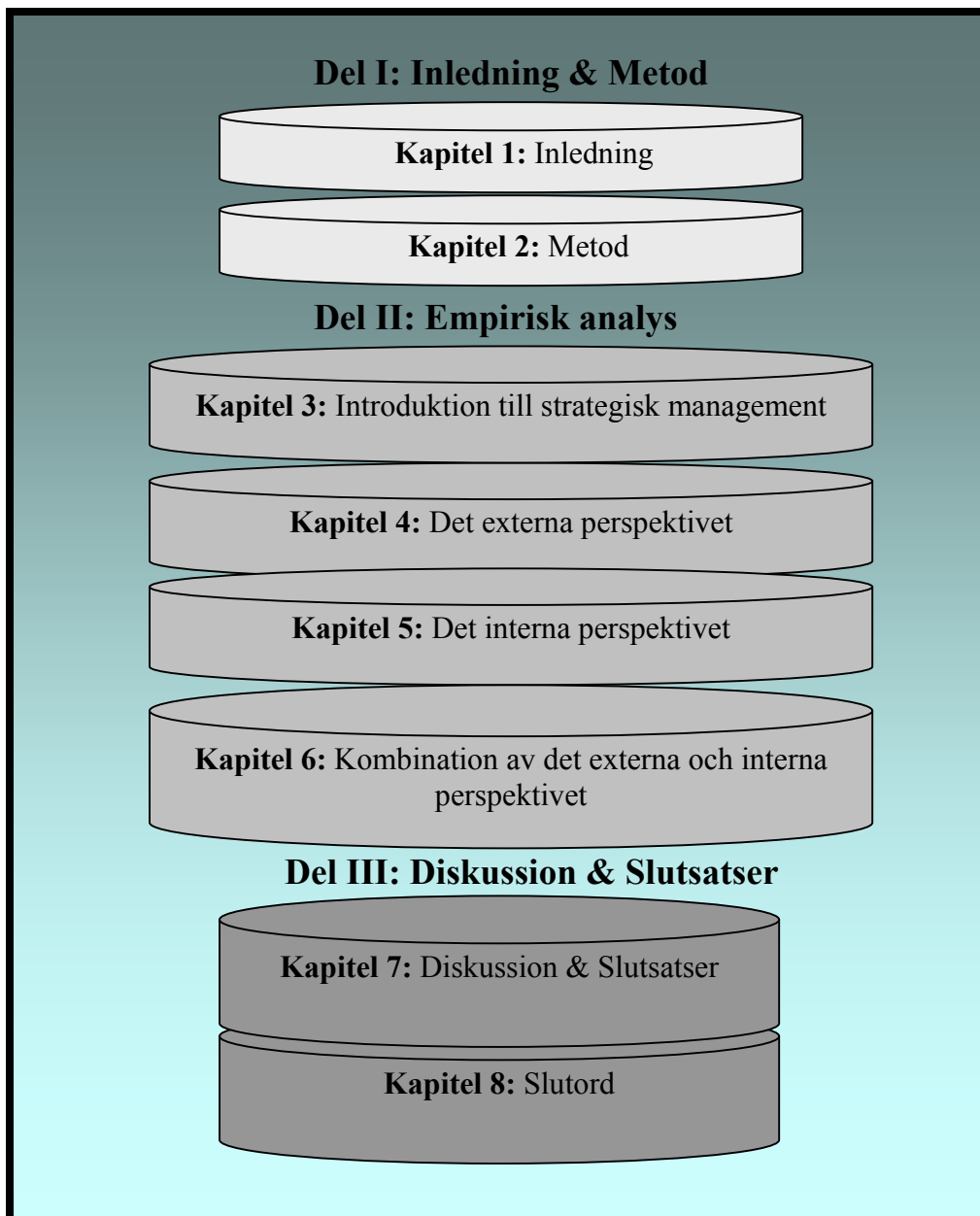
¹⁴ Mintzberg, H. (1978).

¹⁵ Vi kommer att under uppsatsens gång att använda ordet dynamik synonymt med ordet konkurrensdynamik.

helt problemfri då det finns en del konflikter såväl mellan som inom respektive synsätt vilket också gör det svårt att kartlägga exakt var forskningen står i-dagsläget. Vår avsikt är emellertid att främst fokusera på dynamiken och var forskningen står i dag ur dynamisk synvinkel. Detta innebär att det med största säkerhet finns inriktningar, och teorier inom respektive synsätt som inte behandlas i uppsatsen.

1.6 Dispositionsmodellen:

Nedanstående modell redogör för uppsatsens fortsatta disposition:



2 Metod

I kapitlet presenteras uppsatsens tillvägagångssätt för att besvara syfte och problemformulering. Vi kommer även att förklara hur analysprocessen har fortlöpt och därefter ge vissa riktlinjer för uppsatsens fortsatta disposition.

2.1 Tillvägagångssätt

Uppsatsens utgångspunkt var att undersöka hur konkurrensteorier inom strategic management hanterar konkurrensdynamik. I fokus för undersökningen var teorier och modeller inom de två forskningsdisciplinerna, IO (Industrial Organizations) och RBV (The resource-based view). Detta eftersom dessa två perspektiv har varit de viktigaste och mest banbrytande teorierna inom konkurrens- och strategiforskning. Vi har således undersökt åtskilliga vetenskapliga artiklar inom strategic management som skrivits under de senaste 25 åren, med tyngdpunkt på de senaste 5-10 årens utveckling.

Det har förekommit en allmän debatt inom strategic management kring vilket av de två perspektiv som bäst lämpar sig för konkurrensanalys. De två teorierna har ofta betraktats som varandras motpoler, ett externt synsätt kontra ett internt synsätt. Vi kommer dock inte att ta något ställningstagande till vilken teori som är mest lämpad till att hantera dynamik eller vilken modell som generellt anses vara bäst på att förklara hur företag kan generera konkurrensfördelar. Det har redan skrivits åtskilliga vetenskapliga artiklar inom området som debatterat för och emot respektive förhållningssätt.

Varken IO eller RBV är i sin ursprungsform utformade för att hantera dynamik, varvid det är mer följdriktigt att titta på hur nyare infallsvinklar och teorier inom respektive forskningsdisciplin hanterar konkurrensdynamik. Således utgick vi från de ursprungliga antagandena i IO och RBV för att sedan visa hur utvecklingen har gått och vilka trender som finns mot en mer dynamisk konkurrensteorier.

2.1.1 En explorativ studie

Vi har inte haft en färdig analysplan, utan har arbetat tämligen förutsättningslöst där vår analys har fått växa fram under arbetsgången. Målsättningen har dock hela tiden varit att belysa och lyfta fram dynamikens betydelse inom strategiforskningen. Detta tyckte vi kunde bäst göras genom att hitta de viktigaste förändringarna som skett inom forskningen. Detta arbetssätt kallas för en explorativ studie. En explorativ studie används när man har ett svåravgränsat problem, utan klar bild av hur analysprocessen ska se ut. I en explorativ studie försöker man inhämta så mycket kunskap som möjligt om det berörda ämnet innan en analys utformas.¹⁶

Metoden för att göra detta var att undersöka ett stort antal vetenskapliga artiklar som skrivits inom området. Vårt empiriska material har således bestått av vetenskapliga artiklar från några av de mest kända journalerna inom strategi och management. I några fall har vi använt oss av så kallade working papers, ej ännu publicerade vetenskapligt material. Vi har också använt oss av annan publicerad litteratur i form av böcker och doktorsavhandlingar. På detta sätt har

¹⁶ Pate, R. & Davidsson, B. (1994).

vi skapat en djup förståelse för de vanligaste framstegen och trenderna i de två forskningsdisciplinernas hantering av konkurrensdynamik.

2.2 Analysmetod

Eftersom det saknades en förutbestämd analysplan utgick vi från att upptäcka mönster, likheter och olikheter mellan olika vetenskapliga artiklar, att hitta varje artikel och teoriers egna bidrag till den dynamiska forskningen. Till en början delades det empiriska materialet in i två delar. De teorier som behandlade det externa perspektivet hamnade i en hög, medan de teorier som behandlade det interna perspektivet hamnade i en annan. Återigen vill vi påpeka att denna form av systematiskt tillvägagångssätt inte är ett brukligt sätt att dela in teorierna i. Efter detta började vi undersöka om vi kunde hitta mönster för att på så vis hitta några generella trender inom respektive forskningsdisciplin. Vi ville bilda oss en uppfattning om den dynamiska forskningen inom forskningsdisciplinerna. I och med detta sätt att bearbeta information har vi använt oss av en induktiv metod i vår ansats. I en induktiv ansats drar man vissa generella slutsatser utifrån en mängd undersökt data. Vidare är utgångspunkten empirisk data som man ämnar bearbeta, för att sedan undersöka ifall det går att dra vissa slutsatser eller forma särskilda antaganden från materialet.¹⁷

När vi väl kom fram till en indelning som vi tycker passade med vår problemformulering valde vi att ha samma indelning i uppsatsen som vi haft under datainsamlingen, nämligen att beskriva den dynamiska utvecklingen för det externa och interna teorierna var för sig. Vi valde följaktligen att dela in empirin i tre delar, det externa perspektivet, det interna perspektivet och till sist en kombination av de båda perspektiven, som beskrivs längre fram. I varje kapitel valde vi att först redogöra för respektive forskningsdisciplinens grundtankar för att sedan beskriva de, enligt oss, viktigaste dynamiska inriktningarna som skett under den senaste tiden. Även här fick vi sälla bort en del av de teorier som vi inte ansåg hade tillräckligt stor genomslagskraft för att det ska vara försvarbart att ta med dem.

Vi fann några teorier som behandla ett multiperspektiv, ny och banbrytande forskning som kombinerar idéer från såväl det interna som det externa perspektivet i en gemensam teoretisk referensram. Dessa hamnade i det sista av de tre empiriska kapitlen, ett försök att illustrera var den senaste dynamiska forskningen fokuserar på och var vi tror fokus kommer att ligga på än mer i framtiden.

2.2.1 Grounded theory

I analysprocessen har vi arbetat delvis utifrån grounded theory, eller grundad teori på svenska. Tanken med grundad teori är att framställa en ny teori utifrån en empirisk undersökning. Grundad teori är upptäckarens väg som syftar till att *skapa* och inte *bevisa* teorier.¹⁸ Som det har nämnts tidigare är vi emellertid mer intresserade av att upptäcka mer generella mönster utifrån den undersökta teorin, än att skapa en helt ny teori. I vårt fall var det klokt att börjar med så lite förutfattade meningar som möjligt för att sedan upptäcka vissa mönster i undersökningsmaterialet. Utgångsläget i grundad teori är att läsa (och läsa om) en mängd data för att således leta efter likheter och olikheter i undersökningsmaterialet.¹⁹ Dessa kan sedan kategoriseras. Empiriinsamling och kodning sker på samma gång, det vill säga att den

¹⁷ Holme, M. & Solvang, B. (1997).

¹⁸ Gustavsson, B. (2004).

¹⁹ www.analytictech.com/mb870/introtoGT.htm

insamlade informationen analyseras och jämförs kontinuerligt mot varandra. Kvaliteten av den grundade teorin beror stort på undersökarens förmåga att tolka data. Således var det för vår del viktigt att förstå de teorierna vi läste för att kunna utforma ett vettigt underlag för våra diskussioner och slutsatser.

I grundad teori används kvalitativ data, för att utföra en mer djupgående utredning av en problemformulering. Trots detta så försöker man att få med så mycket data som möjligt för att på så vis uppnå en datamättnad. En datamättnad uppnås när nytillkommen information inte kan tillföra analysen något.²⁰

Vi har i vår undersökning haft som mål att uppnå en datamättnad, där nya vetenskapliga artiklar inte kan tillföra något nytt till vår analys. Detta visade sig vara väldigt svårt. In i det sista lyckades vi hitta ett antal intressanta infallsvinklar till vårt ämne, som vi också valde att ta med. Det finns väldigt många aspekter till det undersökta ämnet, vilket ledde till att vi fick avgränsa oss till att inte inkludera teorier som var av olika anledningar svårbegripliga, eller att de var alldeles för vaga i sina antaganden, eller att de var för komplexa för att kategoriseras, eller att vi helt enkelt valt bort de efter vår subjektiva bedömning. Vilka teorier som kom med är således till viss del ett resultat av vår subjektiva bedömning av de dynamiska teoriernas relevans. Det finns med största säkerhet teorier som av olika själ inte kom med som borde ha kommit med. Vi gjorde dock bedömningen utefter de större trenderna som vi kunde finna i vår litteraturgenomgång.

2.3 Metodologiska reflektioner

Eftersom vi utgick från en explorativ studie, utan färdig plan över vår analys så betyder det indirekt att uppsatsen kan ha utformats på en mängd olika sätt. Istället för en enbart teoretisk studie hade man till exempel kunnat utföra intervjuer med forskare inom fältet för att så vis få kunskap om utvecklingen inom strategic management och konkurrensdynamik. Vårt mål var emellertid att hitta trender i redan publicerad material, inte höra ett fåtal forskares subjektiva åsikter. Detta inte minst för att trovärdigheten för redan publicerat material är högre än intervjuers. Trovärdigheterna för det undersökta materialet är således hög då de åsikter som diskuteras tillhör det främsta och mest renommerade forskare inom vetenskapsfältet. Vidare hävdar vi att dilemmat med subjektiva åsikter inom strategic management är svårt att komma ifrån och att de slutsatser som vi presenterar i denna uppsats också är delvis ett resultat av våra subjektiva förhållningssätt till de utredda teorierna.

2.4 Uppsatsens fortsatta disposition

Vi har valt att dela in vår empiri i fyra delar.

Vi inleder empirin med en bakgrund till forskningsfältet, där vi försöker visa på hur strategic management uppkom och utvecklades i dess tidiga skede. Syftet med kapitlet är att bättre förstå hur och varför strategiska teorier uppstod.

I den andra delen kommer vi att redogöra för det *externa* perspektivet med Porters Five Forces som utgångspunkt. Detta eftersom vi antar att Porters Five Forces är den viktigaste och mest utbredda teorin inom den externa skolan. Vi kommer därefter att redogöra för de mer dynamiska förhållningssätten inom den externa skolan.

²⁰ Jacobsen, D.I. (2002).

I den tredje delen kommer vi att behandla det *interna* perspektivet med Jay Barneys *Resource Based View (RBV)* som utgångspunkt. Vi menar att det inte fanns någon väsentlig forskning inom perspektivet innan Barney lanserade sina teorier i slutet av 80-talet. Det har dock visat sig att mycket har hänt sedan dess och många olika teorier har formulerats som på olika sätt försöker förhålla sig till dynamiken. Dessa kommer vi att fortlöpande redogöra för.

I den fjärde delen av empirin kommer vi att presentera ett fåtal nymodigheter inom strategisk forskning som försöker införliva såväl externt som internt dynamiska teorier i en och samma teoretiska referensram. Denna forskningsdisciplin är relativt ny och outvecklad men tankegångarna är viktiga att presentera för att visa var forskningen står i dag och för att få en inblick i vart forskningen kan tänkas var på väg.

I vår diskussion kommer vi att redogöra för de mönster vi har sett i vår undersökning, det vill säga hitta de viktigaste framstegen som skett med hänsyn till dynamik. Vi kommer dessutom att presentera några implikationer för praktiker som vi tycker är värda att beakta inte minst för att stärka bron mellan teori och praktik. Vi tror att de praktiska implikationerna kan sammanfatta några viktiga punkter som teorierna har bidragit till.

Del II

– Genomgång av strategimodeller

Del II består av 4 kapitel där var och en strävar efter att visa olika dimensioner på hur olika teorier inom strategic management hanterar konkurrensdynamik. Kapitel 3, det första kapitlet i del II, ger läsaren en bakgrund till strategic managements utveckling genom historien. Kapitel 4 redogör för IO perspektivet och dess utveckling mot mer dynamiska teorier. Kapitel 5 redogör för RVB perspektivet och dess utveckling mot mer dynamiska teorier. Det sista kapitlet, kapitel 6, redogör för några nyare tankegångar som försöker kombinera ett externt med ett internt perspektiv för att på så vis bättre illustrera dynamiken..

3 Introduktion till strategic management

Detta kapitel kommer att ge en kortfattad historisk bakgrund till strategic management. Syftet med denna presentation är att ge läsaren en introduktion och beskrivning över ämnesområdet genom att bland annat redogöra för hur strategic management uppkom samt hur forskningsfältet har utvecklats genom åren.

3.1 Historisk bakgrund till strategic management

Det var först under 60-talet som strategi för första gången blev ett begrepp inom företagsekonomin. Innan dess var det främst nationalekonomer som använde ordet strategi i teoretiska resonemang (se bland annat Neuman och Morgenstern (1947) samt Herbert Simon (1947)).

Alfred Chandler, Igor Ansoff brukar tillsammans med Kenneth Andrews omnämnas för att ha infört strategi som ett begrepp inom företagsekonomin.²¹ Det var i och med ovannämnda tre forskare som strategic management började växa fram som en forskningsdisciplin inom företagsekonomin.²² Chandler (1962) hade sin utgångspunkt från en deskriptiv syn på strategic management. Han utgick i huvudsak från fallstudier för att skapa en uppfattning om hur strategier utvecklas i företag.²³ Han kunde genom empiriska studier konstatera att företag behövde utveckla klarare riktlinjer för att hur man skulle uppnå målsättningar om tillväxt och lönsamhet. Chandler framförde dessutom att företag i allmänhet behövde en tydligare struktur, som tillät en strategisk planering av verksamheten.²⁴

Till skillnad mot Chandler utgick Ansoff (1965) från en normativ ansats. Han försökte genom teoretiska formuleringar ge en mer generell strategi formulering om hur företag skulle kunna matcha dess interna villkor med den externa omgivningen.²⁵ Genom detta angreppssätt konstaterade Ansoff att målet för ett företag bör vara att öka avkastningen av det bundna kapitalet. Enligt Ansoff finns det fyra möjliga strategiska val ett företag kan göra för att uppnå en högre avkastning, nämligen genom att utveckla nya produkter, ta sig an nya marknader, penetrera den befintliga marknaden eller genom att diversifiera produkter. För att välja rätt beslut krävs enligt Ansoff en väsentlig analys över hur företag kan ställa dess starka och svaga sidor mot omvärldens hot och möjligheter.²⁶ Ansoff menade att en strukturerad och uttalad strategi kunde underlätta för företag att välja rätt strategiska val och därmed kunna öka avkastningen på det bundna kapitalet. Dessutom kunde en strategisk formulering underlätta beslutfattningen om hur organisationer skulle förverkliga de uppsatta målen. Ansoff är även känd för sin s k Ansoff matris som i korthet kan sägas dela in beslutfattande i tre delar, nämligen i operativa, strategiska och administrativa beslut. Hans tanke med denna beslutsindelning var att skapa en bättre harmoni mellan företaget och dess bransch. I det stora

²¹ Ahonen, A. (2004).

²² Ibid.

Det var för övrigt Ansoff som 1979 myntade begreppet strategisk ledning dvs strategic management. För mer information läs vänligen: Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Macmillan, London.

²³ Pehrsson, A. (1988).

²⁴ <http://amadeus.management.mcgill.ca/~mark.mortensen/orgweb/summaries/gsb/content/Chandle2.html>

²⁵ Pehrsson, A. (1988).

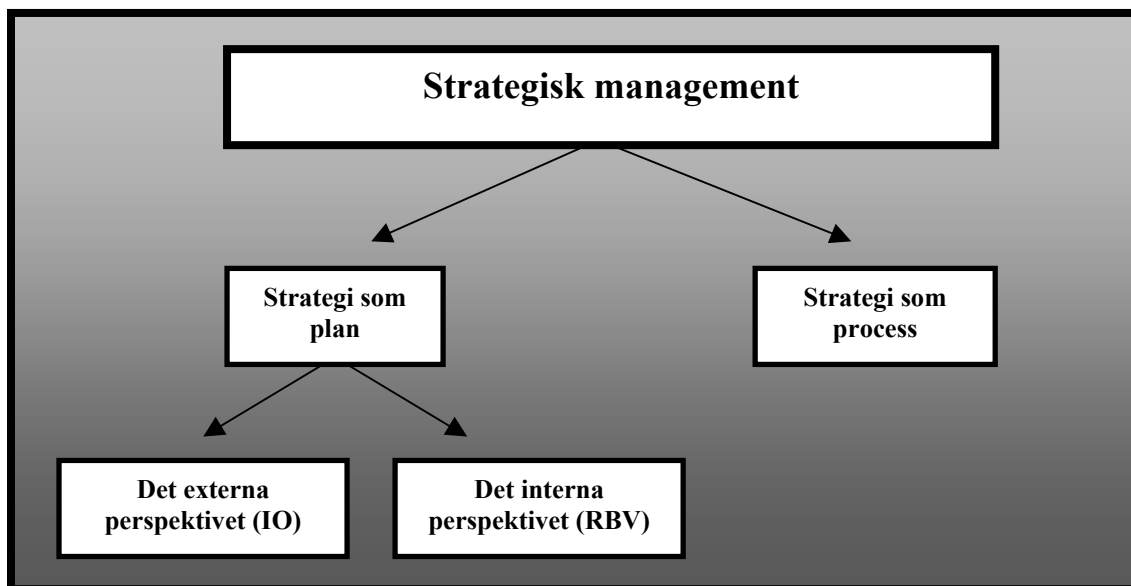
²⁶ Ahonen, A. (2004).

kan det sägas att de teoretiska resonemang han förde, kretsade kring filosofin att strategisk planering var ett samspel mellan planering, genomföring och feedback.²⁷

Chandler och Ansoffs antaganden vilade på att framtiden var relativt förutsägbar och att det således var möjligt för organisationer att forma långsiktiga rationella planer och målsättningar. Fram till 70-talets oljekris var situationen i omvärlden i det stora taget beständig. Den ekonomiska världsordningen byggde på relativt stabila priser och en konstant hög tillväxt. Det var således möjligt för företag att konsultera tidigare strategiska planeringar för att uppskatta framtidens behov. Med tiden mötte deras teorier motstånd. Dels hade många västerländska marknader stagnerat och dels hade konkurrensen hårdnat²⁸. Vidare innebar 70-talets oljekris att det blev svårare att bedöma framtida tillväxt och prissättningar.²⁹ Dessa omständigheter gjorde att företagets framgångsmöjligheter började vila på huruvida företaget var skicklig nog att ta marknadsandelar från sina medföretag³⁰. Vidare behövdes det klarare strategier som minskade företagets reaktionskänslighet mot omvärldens överraskningar. Detta gav upphov till ett bredare intresse för strategi som ett begrepp med olika inriktningar som följde.

3.2 Strategic management

Under 70-talet blev strategic management slutligen ett begrepp inom företagsekonomi.³¹ Detta utmynnade i ett antal förgreningar och betraktelser av begreppet strategi och dess funktion för företagen. De historiskt viktigaste förgreningarna presenteras i nedanstående illustration:



Figur 1 Strategic management: Modellen har inspirerats av Regnérs (1999) och Herrmanns (2005) tolkning av strategic managements framväxt.

²⁷ Ahonen, A. (2004).

²⁸ Även Ansoff skrev i 1978 (*Strategic management*. The MacMillan Press Ltd, London) att "turbulensen" i ekonomin har ökat i jämförelse med tidigt 1900-tal

²⁹ Ahonen, A. (2004).

³⁰ Eriksson, J. (2004).

³¹ Herrmann, P. (2005).

Ovanstående indelning kan kännas något godtycklig men ger emellertid en övergripande inblick i de tre historiskt viktigaste förgreningarna inom strategic management.

3.2.1 Strategi som plan (Strategy content)

Strategi som plan är mål- och resultatfokuserad³². ”Vad behöver göras för att uppnå en viss målsättning eller ett resultat.” Strategi som plan vilar i likhet med Ansoffs och Chandler på antagandet om en stabil och rationell omvärld. Ett centralt mål för perspektivet är att öka företagets reaktionskänslighet för strategiska överraskningar. Ett annat viktigt mål är att ge genomförandet av planerna större tyngd i strategiprocessen.

Allt eftersom konkurrensen växte under 80- och 90-talet har perspektivet intresserat sig för att utveckla strategiska formuleringar som kan förklara hur företag bör agera i en konkurrensintensiv miljö. Såväl det externa synsättet med IO –teorin och det interna RBV teorin har försökt ge två skilda rationella förklaringar på konkurrensstrategi.

Som vi kommer att beskriva längre fram har båda IO och RBV med tiden försökt införliva ett mer dynamiska förhållningssätt för att förklara bransch- och konkurrensdynamik.

3.2.2 Strategi som en process (Strategy process)

Processperspektivet intresserar sig för att förklara; ”hur har företaget lyckats uppnå en specifik målsättning eller ett resultat”. Vidare anser processperspektivet att rationella beslut inte är möjliga att fatta. Synen sätter fokuset istället på ”orsak - verkan”, där i första hand empiriska undersökningar av strategers och organisationers agerande vid beslut är av intresse.³³ Perspektivet ser på strategi som en levande varelse, likt en amöba, som hela tiden kan omformas och omdefinieras utifrån omvärldens situation.³⁴ Forskaren Henry Mintzberg betraktar strategiska beslut som ett fenomen som uppkommer i egenskap av en rad *processer*.³⁵ Detta synsätt får medhåll även från Peters och Watermans³⁶, författarna bakom boken *In search of excellence* (1982) som pekar på att det är utvecklingen över tiden som är det väsentligaste för att kunna skapa en framgångsrik strategi.

Mintzberg skriver i artikel *Crafting Strategy* att strategier inte nödvändigtvis behöver vara *avsiktliga*, utan kan också *växa fram* i takt med ökad kunskap och erfarenhet.³⁷ Detta beror i sin tur på att företag och strateger har svårt att förutsäga hur interna och externa förhållanden kommer att påverkas över tiden. En del av de strategiska beslut som tas kommer aldrig att implementeras medan andra måste ändras så att de kan förhålla sig till den rådande situationen såväl inne i företaget som i den dynamiska kontext som företaget befinner sig i.³⁸

³² Herrmann, P. (2005).

³³ Ibid.

³⁴ Ahonen, A. (2004).

³⁵ Mintzberg, H. (1987).

³⁶ Boken *In Search of Excellence* har blivit hårt kritiserad av många skribenter främst genom att de många företag som boken pekade på som ”utmärkta” företag i nuläget är långt ifrån utmärkta. Författarna till boken försvarar sig dock genom argumentet att man inte har strävat efter att hitta ”evigt” utmärkta företag utan företag som var utmärkt fungerande under den tiden. För mer information vänligen besök: <http://www.leadershipnow.com/leadershop/0060548789excerpt.html>

³⁷ Mintzberg, H. (1987)

³⁸ Boyd, J, L. & Bresser, R, K, F. (2004).

Mintzberg anser dessutom att de strategier som företag använder kräver kontinuerlig anpassning för att lättare hantera förändringar i omvärlden³⁹. Vidare skriver han:

No craftsman thinks some days and works others. The Craftmans mind is going constantly, in tandem with her hands. Yet large organizations try to separate the work of mind and hands. In so doing, they often sever the vital feedback link between the two.

Mintzberg är med andra ord kritisk till tanken att separera strategi från genomförande och menar att dessa ska samspela med varandra likt en krukmakare som skapar en kruka. Mintzberg menar också att strategi måste utvecklas hand i hand med den erfarenhet som företaget och beslutsfattarna innehar.⁴⁰

3.3 Strategic management 80-tal och framåt

Trots processperspektivets mer dynamiska syn på strategi är det i första hand den planerade konkurrensteorin i form av IO och RBV som dominerat strategic management litteraturen. Michael Porters bransch- och konkurrensanalytiska teorier ledde till att befästa IO-skolans position som den ledande forskardisiplinen inom strategic management under större delen av 80-talet. Årtiondet dominerades således av en extern syn på strategi.

Porter hade tagit inspiration från tidig IO teori och Adam Smiths tankar om den osynliga handen till att forma en teori över hur företag bör konkurrera på ett framgångsrikt sätt. Porter hävdade att för att ett företag ska kunna ha en uttalad konkurrensstrategi är det tvunget att känna till den bransch som företaget opererar i.⁴¹ Porters idéer kunde därmed hjälpa företag att på ett strukturerat sätt hitta och granska branschspecifika hot och möjligheter. Detta ökade därmed möjligheten för företag att öka sin branschkännedom och därmed möjligheten till framgångsrik marknadspositionering och utveckling. Innan Porter, fanns det ingen strukturell teori om hur företag skulle kunna analysera sin konkurrensutsatthet. Det fanns enbart en del faktorer som företagen rekommenderades att ta hänsyn till i sina konkurrensanalyser.⁴²

Under slutet av 80-talet började det emellertid växa fram en ny disciplin inom strategic management som hade en intern fokus. Det blev plötsligt intressant att lyfta fokus från externa till interna förutsättningar. I boken *The theory of the growth of the firm* skrev Penrose redan 1959 om att företag kunde se väldigt olika ut, trots att de befann sig i samma bransch. Det var just denna tes som kom att bli centralt i RBV skolan, det vill säga att det faktum att konkurrenter inom samma bransch kan ha så vitt skilda marknadspositioner beror på företagets unika resurser och förmågor. Den allmänna uppfattningen verkar emellertid vara att Birger Wenerfelts artikel *A resource-based view of the firm* från 1984 lade grunden för forskningsfältet. Artikelns glömdes emellertid bort och hade mellan åren 1984 fram till 1987 endast citerats vid tre tillfällen.⁴³ Det var först under år 1989 som artikeln började uppmärksammas. Sedan dess är artikeln vida citerad av forskningsdisciplinens mest erkända största forskare.

Vi menar att 2000-talet har än så länge inte i lika hög grad dominerats av en enskild forskningsdisciplin på det sätt som tidigare årtionden har gjort. Det resursbaserade skolan har

³⁹ Mintzberg, H. (1978).

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ahonen, A. (2004).

⁴² Barney, J. B. (2002); Porter, M. E. (1985).

⁴³ Lindström, T (2000).

fortsatt ett starkt förfäste inom litteraturen men har i stort frångått de ursprungliga antagandena. Synsättet har istället integrerats med andra forskningsdiscipliner och utmynnat i ett antal nya fält som kommer att beskrivas vid ett senare skede av uppsatsen. Samtidigt verkar även 80-talets branschanalys återigen blivit intressant då en del forskare börjat inse att företagets interna resurser inte enbart räcker till för att förklara hur företag bör konkurrera i en dynamisk omvärld. En sak som står klart är att teoretiker har börjat inse dynamikens betydelse i skapandet av strategiska teorier. Därför tror vi att det finns indikationer som tyder på att dynamiska teorier kan spela en allt viktigare roll i 2000-talets strategiforskning.

Vi kommer nu i de två nästföljande kapitlen att redogöra mer ingående för den externa samt (IO) den interna skolans (RBV) teorier.

4 IO – Det externa perspektivet

I detta kapitel utrest det externa perspektivet med fokus på Michael Porters teorier. Inledningsvis beskrivs Porters bransch- och konkurrensanalytiska teorier. Därefter kommer vi att redogöra för de teorier som på senare år har försökts att kombineras med Porters teorier för att på så vis försöka skapa teorier som bättre förklarar konkurrensdynamik.

4.1 Introduktion till det externa perspektivet

Den tidiga IO teorin (Mason 1939, Bain 1956) gav en större möjlighet än tidigare teorier för företag att analysera branschförhållanden. IO teorin menar att om en bransch präglas av hög koncentration, reduceras konkurrensen eftersom företag då har en benägenhet att i större grad handla i samförstånd. Följaktligen består mogna branscher av ett fåtal aktörer vilket gör konkurrensen mer åskådlig. IO teorin anser således att konkurrensen ökar ju fler aktörer som gör inträde på marknaden. Enligt IO är det slutgiltiga målet för företagen att uppnå en monopolställning. Genom en monopolställning har man lyckats eliminera alla tänkbara konkurrenter. Vidare innebär monopol att leverantörer är beroende av företagets dominantaställning samtidigt som kunder inte erbjuds några alternativ. Hot från substitut och nyetablerare kvarstår alltid men minimeras genom den dominanta marknadspositionen.⁴⁴

Tidig IO teori fokuserar sig emellertid enbart på att förklara branschstrukturer medan det enskilda företag ses som en ”svart låda” samtidigt som dess interna förhållanden ignoreras.⁴⁵ IO fick inte heller ett ordentligt fotfäste innan Michael E Porters lansering av boken *Competitive Strategy* (1980).⁴⁶ *Competitive Strategy* gav upphov till den första dominantastynen inom strategic management och anses vara den mest inflytelserika bok som skrivits inom forskningsdisciplinen. Porters teorier gav en mycket mer nyanserade bild av konkurrens och branschstrategiska förhållanden en strategiforskning tidigare lyckats med. Porter menar exempelvis att i konkurrensintensiva branscher med många aktörer och svår överblickbarhet, gäller det att skapa sig största möjliga marknadsandel för att utöva en så kallad marknadsmakt och styra branschens övriga aktörer. Det är just på grund av teorins breda genomslagskraft och vida utbredning som vi har intresserat oss för utvecklingen som skett sedan Porters först utvecklade sina teorier. Är detta en teori som kan bli mer dynamisk och i så fall hur?

4.2 Michael E Porters analysmodeller

Porter anser att den bransch och branschstruktur som ett företag verkar i är det mest betydelsefulla för det enskilda företagets möjlighet till framgångsrikt konkurrerande och lönsamhet. Genom kännedom om branschen kan företaget inta en lämplig position i marknaden och därefter välja en passande strategi som gör företaget konkurrenskraftigt. Porter anser att företagen är i en ständig kamp med sina *befintliga konkurrenter* om marknadsandelar.⁴⁷ Samtidigt försöker *nya etablerare* att äga tillträde till branschen och därmed minska de befintliga företagens positioner. Vidare menar han att företagen är under ständig hot/press från *kunder, leverantörer* samt tillverkare av *substitutsprodukter/tjänster*. Dessa *fem krafter* strävar enligt Porter efter att minimera företagets vinstmöjligheter. Företag

⁴⁴ Regnér, P. (1999).

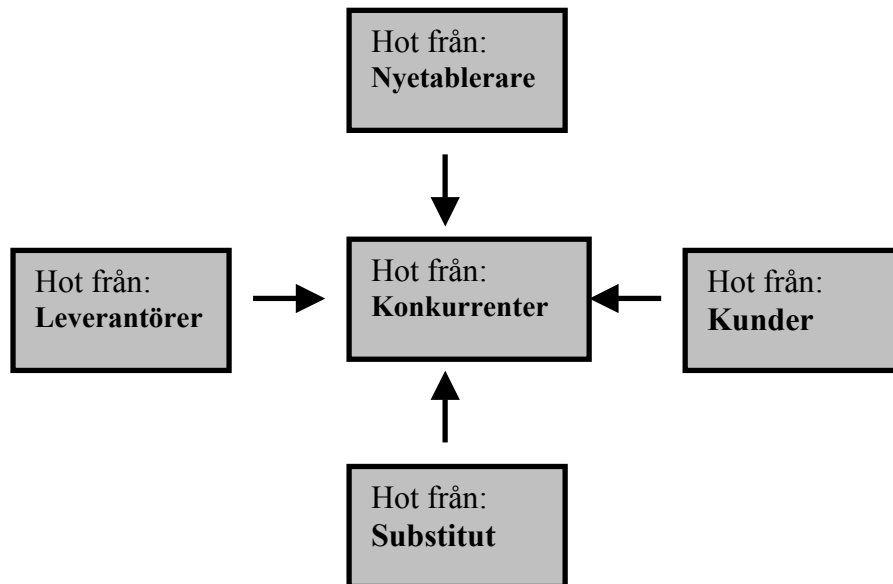
⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Porter, M, E. (1980).

⁴⁷ Porter, M, E. (1985).

bör således formulera en strategi som kan förhålla sig till dessa fem krafter.⁴⁸ För att underlätta strategins arbete har Porter därför skapat en modell kallat för *Five Forces*-modellen som behandlar alla de ovannämnda hoten.

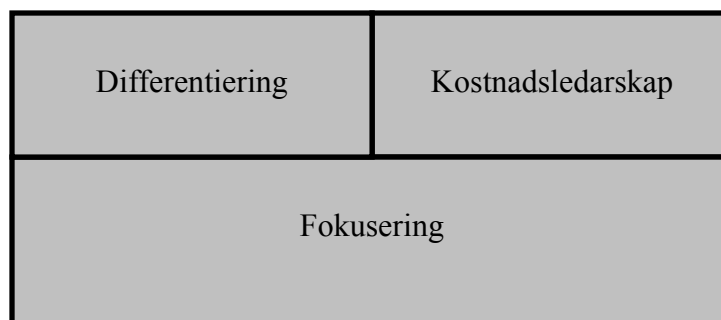
Porters Five Forces syfte är att klargöra företagets relation till sin bransch och därmed informera om vilka möjligheter det enskilda företaget har till att positionera sig i branschen.⁴⁹



Figur 2: Omarbetad Five Forces modell från porter 1985

Porter antyder att företagets vinstmöjligheter står i direkt relation till hur väl det enskilda företaget har kunnat och kommer att kunna förhålla sig till dessa fem krafter.

Efter att branschens fem krafter har analyserats med hjälp av Five Forces anser Porter att det finns tre strategiska val ett företag kan välja mellan för att kunna uppnå en lämplig marknadsposition och därmed maximera sin vinstpotential⁵⁰. Dessa tre marknadspositioner kallar Porter för de *tre generiska strategierna*⁵¹ vilket illustreras i nedanstående modell⁵²:



⁴⁸ Porter, M, E. (1980).

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Porter, M, E. (2004).

⁵¹ Porter, M, E. (2004); Barney, J, B. (2002).

⁵² Det måste påpekas att vi inte har valt att lägga någon nämnvärd fokus på de *generiska strategierna*. Det är dock viktigt att göra sig införstådd med att de generiska strategierna utgör en länk mellan Five Forces och värdekedjan. Vi hänvisar läsaren för vidare information om de generiska strategierna till Porters bok *Competitive Advantage (2004.)*

Figur 3: Omarbetad Version av generiska strategival av Porter 1980 & 2004.

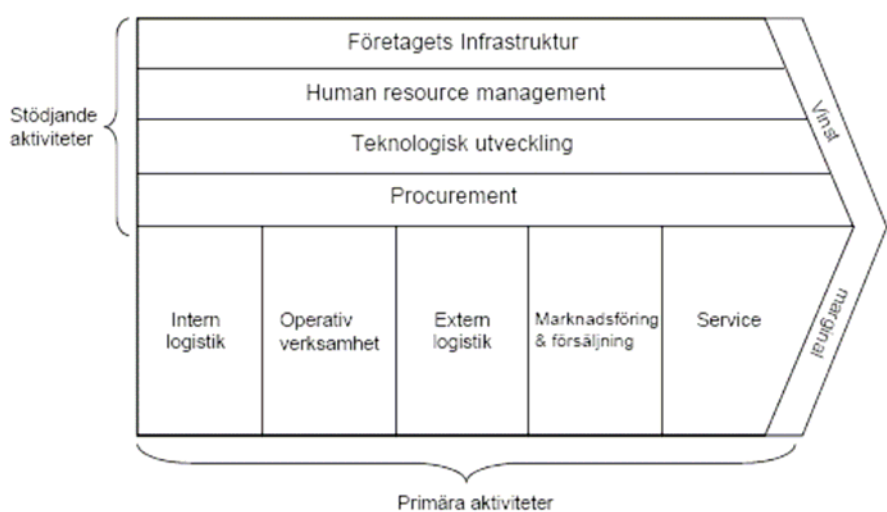
Företaget kan antingen välja att tillämpa en kostnadsledarskapsstrategi, där låg produktionskostnad eftersträvas, en differentieringsstrategi där målet är positionering med hjälp av varans/tjänstens speciella egenskaper eller en fokuseringsstrategi, där företaget lägger fokus på vissa geografiska områden som man vill penetrera⁵³.

Tanken är att ett företags generiska val ska bygga på informationen som Five Forces har gett. Vi citerar Porter⁵⁴:

“...the concept of the generic strategies is based on the promise that there are a number of ways in which competitive advantage can be achieved, depending on industry structure.”

Five Forces analysens resultat ska med andra ord ge indikationer om vilken generisk strategi som är lämplig att implementera.⁵⁵

Till skillnad mot tidig IO teori (Mason, Bain) ser inte Porter företaget som en svart låda. Företagets branschanalys och generiska strategival ska snarare leda till en insikt om hur företagets resurser och aktiviteter bör mobiliseras för att uppnå vinstmaximering och i ett bredare spektrum även leda till möjligheten att erhålla konkurrensfördelar. Detta görs genom en analys över företagets värdeskapande aktiviteter.⁵⁶ Porter kallar förloppet för en värdekedjeanalys där företagets aktiviteter har delats i två läger, nämligen primära och stödjande aktiviteter. Dessa aktiviteter kan sedan brytas ned i mindre aktiviteter i ledet att identifiera de beståndsdelar som leder till ökat värdeskapande. Nedan illustreras en bild över Porters värdekedja:



Figur 4: Porters värdekedja: Porter 1986 s 14

Porters tanke med en värdekedjeanalys är att den ska fungera som ett hjälpmedel till att förbättra och utveckla konkurrensfördelar. Hans huvudtanke med värdekedjan är att ju bättre insyn ledningen får i det egna företaget, desto bättre kommer företaget att kunna anpassa dess verksamhet till branschstrukturen. Därmed kan värdekedjan ge bättre förutsättningar att skapa

⁵³ Porter, M, E. (2004).

⁵⁴ Porter, M, E. (2004:22).

⁵⁵ <http://www.valuebasedmanagement.net>

⁵⁶ Regnér, P. (1999); Porter, M, E. (2004).

en harmoni mellan företagets interna förhållanden och dess branschstruktur och där företaget kan maximera sin position gentemot konkurrenterna⁵⁷.

Vi kan sammanfatta Michael Porters resonemang enligt följande: En analys över de fem drivande krafterna ska ge företaget kännedom om branschens momentana struktur. Utifrån branschanalysen kan företaget välja mellan tre generiska strategival. När det strategiska valet är gjort ska företaget mobilisera sina resurser/aktiviteter genom en värdekedjeanalys. Därigenom kan företaget göra sig mer konkurrenskraftig och lönsam. Vi ska nu övergå till att analysera hur forskningen inom forskningsdisciplinen har utvecklats mot mer konkurrensdynamiskt anpassade teorier.

4.3 IO-teori / Porter och den dynamiska utvecklingen

Genom analysmodeller som Five Forces, generiska strategier och värdekedja har Porter kunnat bidra till att skapa verktyg som företagen kan använda i det strategiska arbetet och beslutsfattandet i ledet att förbättra sin marknadsposition och konkurrenskraftighet.⁵⁸ Kritiker som Regner menar emellertid att IO och Porters modell enbart kan bidra till att *planera* en strategi. Det ges inga indikationer på hur företagets ska *praktiskt* kunna uppnå en ledande marknadsposition eller monopol.⁵⁹ Grant och Teece et al. menar exempelvis att Five Forces ser konkurrenskrafterna och branschstrukturen som beständiga och externt förutbestämda⁶⁰. Analysen över konkurrenter, substitut, leverantörer, kunder och potentiella nyetablerare visar endast den rådande branschsituationen. Grant menar att konkurrens är en dynamisk process där företagets strategi kan påverka och ändra industristrukturen.⁶¹ Utan att inkludera tiden som en betydande faktor, kan en branschanalys inte sättas i ett dynamiskt sammanhang och dynamiken som följer av konkurrenternas interaktion över tiden blir inte möjlig att studera.⁶² Detta problem blir extra tydlig desto mer dynamisk en bransch är. I det hänseende anser vi att den branschstruktur som en Five Forces analys ger kan snabbt bli förlegad. Det kan exempelvis finnas en substitutprodukt/tjänst som är under utveckling och som kan lanseras kort efter en slutförd Five Forces analys. Vi låter ett citat med Bridoux ge uttryck för ovanstående argument:

“In an increasingly dynamic environment a static snapshot of the industry may no more be the right tool for formulating strategy”⁶³

Det står alltså klart att det behövs mer dynamiska modeller för att återspegla och försöka förklara dagens konkurrenssituation. Detta är ett ämne som kommer att diskuteras närmare nedan.

4.3.1 Samarbeten, nätverk och allianser

Enligt klassisk IO teori bör företag sikta på att maximera sin egen framgång utan samarbete med sina konkurrenter. Argumentet beror på att IO har monopol som primära målsättning och ser därmed samarbeten eller kompletterande kunskapsutbyten mellan branschaktörer som

⁵⁷ Porter, M, E. (2004).

⁵⁸ <http://www.valuebasedmanagement.net>

⁵⁹ Regner, P. (1999).

⁶⁰ Teece, D, J. & Pisano, G. & Shuen, A. (1997).

⁶¹ Grants, M, R. (2002).

⁶² Bengtsson, M. (1994).

⁶³ Bridoux, F. (2004:6).

något ont samtidigt som den hämmar företag att hitta innovativa lösningar.⁶⁴ I huvuddrag kan det därför sägas att Porters filosofi ser samarbeten som ett svaghetstecken som försämrar ett företags innovationsförmåga.⁶⁵

Vad ovanstående uppfattning kan komma att leda till är det som många forskare som bland annat Ashkenas⁶⁶ samt Dagnino & Padula⁶⁷ har beskrivit som var-och-en-för-sig själv attityd vilket leder till motvillighet till samarbete. Motvilligheten kan i och för sig vara bra för företag i relativt stabila branscher. Dock anser vi att företag i dynamiska branscher kan vinna fördelar genom att samarbeta och skapa nätverk med sina konkurrenter.

Vårt argument går i riktning med de forskare som menar att företag kan ingå olika typer av samarbeten där värdeskapande aktiviteter delas mellan företagen.⁶⁸ Det Cooperativa perspektivet och Co-opetition perspektivet som kommer att diskuteras nedan skapar enligt vår mening en bättre förståelse för dynamiska utvecklingar i branscher och kan fungera som komplement till IO och Five Forces.

Cooperativa perspektivet

Enligt det *cooperativa* perspektivet är marknader numera ett system av pågående relationer mellan företag. Genom ett samarbete eller nätverk genereras en värdeskapande win-win situation.⁶⁹ Detta fenomen kan hjälpa enskilda företag att stärka sina marknadspositioner, penetrera nya marknader och skapa nya produkter, något som i vissa branscher kan vara ytterst kostsamt att utföra på egen hand.⁷⁰

Richard Rumelt skriver att analyser av hela branscher har betydelse, men är inte i närheten så intressant som det utbytet som närliggande företag har med varandra.⁷¹ I nätverk och samarbeten kan företag ingå i gemensamma avtal med leverantörer och dessutom öka inträdesbarriärer gentemot nyetablerare.⁷²

Ovanstående argument, i synnerhet Rumelts åsikter, leder våra tankegångar till att analysmodeller som vill göra sig mer dynamisk anpassningsbara skulle kunna ta hänsyn till de samarbeten och relationer som utväxlas mellan de närliggande företagen.

Co-opetition

Co-opetitionsteorin står i kontrast till klassisk konkurrensteori som ser samarbeten mellan företag som endast ett nödvändigt ont när enskilda företag inte är starka nog att konkurrera på egna händer. *Co-opetition* kan betraktas som en fusion av det klassiska konkurrensperspektivet (IO, Five Forces) och det kooperativa perspektivet. Detta paradigm härrör från de paradoxala förhållanden som uppstår när företag samarbetar om en del aktiviteter men samtidigt även konkurrerar om andra aktiviteter.⁷³

⁶⁴ Bridoux, F. (2004).

⁶⁵ Porter, M. E. (1980), (1985).

⁶⁶ Ashkenas, R. (1997)

⁶⁷ Dagnino, G, B & Padula, G. (2002).

⁶⁸ Bridoux, F. (2004).

⁶⁹ Dagnino, G, B & Padula, G. (2002); Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996).

⁷⁰ Dagnino, G, B & Padula, G. (2002)

⁷¹ Rumelt, R, P. (1991).

⁷² Bridoux, F. (2004).

⁷³ Bengtsson, M. & Kock, S. (2000).

Nalebuff och Brandenburger (1996) illustrerar co-opetition genom att beskriva hur ett universitet konkurrerar med varandra genom att de tävlar om studenterna. Författarna menar att universiteten kan komplettera varandra. Brandenburger och Nalebuff skriver⁷⁴:

Ett komplement till en vara eller tjänst är varje annan vara eller tjänst som gör den första varan eller tjänsten mer tilltalande eller nyttig.

Universiteten kan ”baka pajen” ihop men kan sedan tävla om storleken på paj-bitarna. Ju, fler bra universitet det finns, desto mer motiverad blir ungdomarna till att sköta sina studier för att kunna få komma in på dessa universitet. Fler bra och starka universitet är med andra ord inte till nackdel för universiteten, utan snarare tvärtom, menar författarna.

I en positiv bemärkelse kan co-opetition förklaras som simultanisk konkurrens och samarbete, som i viss mån kan leda till att stärka produkter eller tjänster inom det specifika marknadssegmentet. Co-opetitionsteoretiker ser just innovationen som kanske den viktigaste faktorn i samspelet mellan samarbete och konkurrens.⁷⁵ Många av dagens branscher karaktäriseras av de ovannämnda karaktärstragen som exempelvis samarbeten mellan konkurrenter. Vi tror således att co-opetitionsteorier kan komplettera Five Forces i den mån att den bättre återspeglar dagens rådande branshdynamik *mellan* konkurrerande företag.

Forskare som Jorde and Teece menar att co-opetitioner mellan företag kan avgränsas till att enbart innefatta utvalda segment av verksamheten. Skulle dessutom parterna anse att de inte gynnas av samarbetet är co-opetitioner förhållandevis okomplicerade att avsluta.⁷⁶ De Wit & Meyer⁷⁷ hävdar dessutom att företag bör ge upp sin obundenhet i ledet att skapa en kollektiv samarbetsanda. Resonemanget är inte ovanligt⁷⁸ och syftar till att företagen ska agera i grupper och skapa en större vinst för branschen som helhet. Detta borde därigenom leda till en större vinst för alla involverade företag så länge företagen agerar ur ett win-win perspektiv.

Andra forskare verkar tycka att de sistnämnda resonemang helt eller delvis är önsketänkande. Grant skriver att:

*A company driven by short term profitability is a very different competitor from a company that is focused on long-term market share goals.*⁷⁹

Argumentet ovan blir viktigare ju sämre det går för de konkurrerande företagen, ty ju sämre det går för dessa, desto större är risken att de ändrar sin strategi som i sin tur kan påverka samarbetet. Bengtsson & Kock⁸⁰ har identifierat ett antal element som de anser utgör huvudfaktorerna till varför många samarbeten och allianser slutar i misslyckande, dessa element är: oförutsägbara händelseutvecklingar, oklara mål och sist men inte minst kommunikationsproblem. Det är därför inte förvånande att en del co-opetitioner slutar i misslyckanden⁸¹, i synnerhet i snabbföränderliga branscher.

⁷⁴ Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996).

⁷⁵ Quint, B. (1997).

⁷⁶ Jorde, T, M. & Teece, D, J. (1989).

⁷⁷ De Wit, B. & Meyer, R. (1998).

⁷⁸ Bengtsson, M. & Kock, S. (2000) har liknande resonemang.

⁷⁹ Grants, M, R. (2002).

⁸⁰ Bengtsson, M. & Kock, S. (2000)

⁸¹ Ibid.

Trots att det finns en uppenbar risk med samarbeten ger co-optionsteorin en alternativ syn på konkurrens i jämförelse med klassisk IO teori. Vi menar att teorin skapar en mer nyanserad bild av företagets externa aktiviteter och sätter konkurrens i en dynamisk kontext. Därför tycker vi att Co-opetition är ett passande komplement till Five Forces modellen och kommer att ge analysmodellen en dynamisk dimension med fokus på alliansbildningar och samarbeten mellan olika aktörer.

Det är emellertid viktigt att påpeka att co-opetitions teorierna är enbart ämnade att *förklara* och *illustrera* eventuella situationer som kan uppstå i branscher. Dessa teorier förklarar dock inte hur man i *praktisk* mening, i form av modeller och verktyg, bör hantera samarbete kontra allianser.

En annan teori som vi nu tänkte behandla kallas för Spelteorin vilket nästa avsnitt kommer att handla om. Spelteorin förklarar hur man rent praktiskt kan gå till väga i konkurrens och samarbetsituationer. Detta görs genom att insamlad information om ”medspelarna” vävs samman i ledet att välja den mest lönsamma strategin. Dessa aspekter ger i sin tur utövaren möjlighet att kunna se in i framtida kontexter och basera sina strategier på ett optimalt sätt.⁸² Spelteorin är egentligen en betydligt äldre teori än till exempel Five Forces. Dock menar vi att den är viktig att beakta i dynamiska sammanhang, inte minst för att den på senare år har fått en del uppmärksamhet i olika dynamiska modeller som vi kommer att titta närmare på i kapitel 6.

4.3.2 Spelteorin

Maria Bengtsson skriver att spelteorin har till viss del lyckats få in en tidsdimension i det externa perspektivets teoretiska resonemang⁸³. Von Neuman & Morgenstern (1947) och Nash (1950) är de författare/forskare som i allmänhet brukar benämnas spelteorins grundare. I boken *Theory of Games and Economic Behaviour* förklarar von Neuman och Morgenstern att alla parter/aktörer i ett ”spel” är angelägna om att maximera sina egen vinster, problemet är att det inte är möjligt för alla att vinna.⁸⁴ Aktörerna i ett spel är således bundna till varandra, där en aktörs strategiska beslut är beroende av övriga aktörers strategiska beslut. Runesson har, ur ett spelteoretiskt perspektiv, förklarat denna situation enligt följande⁸⁵:

Den ena parten antas agera efter en gissning om hur motparten kommer att agera, vilken gissning i sin tur påverkas av vad parten gissar att motparten gissar om honom.

Med andra ord bygger spelteorin på informationsinsamling av konkurrenternas och övriga aktörers agerande på marknaden. Grant pekar att spelteorin gör det möjligt att identifiera ”spelarna” eller aktörerna i en bransch. Dessutom ger den insikt i respektive spelares valmöjligheter och gör det möjligt att simulera olika beslut och dess potentiella utfall.

Nalebuff & Brandenburger menar att spelteorin dessutom skapar möjligheten att se bortom de intuitiva förhållandena mellan konkurrens och samarbete och därmed skapa en uppfattning om konkurrens och samverkan som är bättre lämpad i dagens dynamiska branscher⁸⁶. Spelteori kan därmed ses som ett hjälpmedel för att förutse olika aktörers framtida handlingar. Som tidigare nämnt är co-opetitionsteorin uppgift att ge en illustration över samarbeten och

⁸² Grants, M, R. (2002).

⁸³ Bengtsson, M. (1994).

⁸⁴ von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1947).

⁸⁵ Runesson, E, M. (2003:13).

⁸⁶ Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996).

konkurrens mellan olika aktörer i en bransch, men den kan inte ge praktiska råd för hur det enskilda företaget ska agera för att stärka sin position. Spelteorin kan därför betraktas som ett passande komplement i ledet att skapa ett analysarbete som är mer praktiskt tillämpbar.

Samtidigt som ovanstående beskrivning kan låta lovande är ett realistiskt informationsunderlag nödvändig för spelteorin. Spelteorins effektivitet vilar sålunda på en verklighetsförankrad branschanalys vilket inte alltid är en lätt uppgift, i synnerhet i extremt dynamiska branscher.

Chen (1996) och Gimeno & Woo (1999) hävdar att man bör frågå att analysera konkurrens inom hela *branscher* och inse att konkurrens är något som sker främst på mindre skala, nämligen mellan ett fåtal närliggande aktörer.⁸⁷ Dessa forskare förespråkar ett fokuserat perspektiv där strategen inte ska lägga störst fokus på det specifika företagens närmaste konkurrenter. Dessa argument talar för de spelteoretiska modellerna då de menar att företaget endast behöver ta hänsyn till ett begränsat antal aktörer i branschen vilket medför att företaget kan fokusera sin informationsinsamling till dessa aktörer och därmed skapa en bättre grund för en spelteoretisk strategianalys.

Kritik mot spelteori

Teoretisk sätt verkar Five Forces och spelteori vara en lyckad konstellation men det finns kritiska röster som ger hänvisningar på ett antal problem som en strateg inte bör utelämna i det praktiska analysarbetet.

Dessa kritiska röster har bland annat pekat på spelteorins antagande om att alla aktörer på marknaden agerar rationellt⁸⁸ och förutsätter att analytikern känner till information om vilka dess konkurrenter är, vilka valmöjligheter dessa har och konsekvenserna av alla kombinationer av valmöjligheterna för var och en av konkurrenterna.⁸⁹ I och med att omvärlden är föränderlig och alla valmöjligheter inte är kända av analytikern är det svårt att påstå att spelteorin kan vara en fullständig lösning till att öka dynamiken i Five Forces. Grant skriver:

”Game theory has done a much better job of explaining the past than of predicting the future.”⁹⁰

Det kan påstås att spelteori, som bygger på fullständig rationalitet, kommer att möta svårigheter vid förutsägelser om motståndarnas framtida drag, särskilt då ingen aktör har möjligheten att agera fullständigt rationellt i alla situationer. Detta resonemang pekar på den komplexitet som finns i verkligheten gentemot den förenkling som spelteorin baserar sina antaganden på. Vår åsikt gällande de hittills kritisk förda argumenten är att en strateg ska ha förståelse för att spelteorin utgår från antagandet att alla aktörer agerar rationellt.

En kritisk röst som är av särskilt relevans för vårt arbete tillhör forskaren Easton då hans kritik riktas mot spelteorins hämmande natur när det gäller att studera processuella förlopp. Easton menar att spelteorins antagande om att alla aktörer är välkända och som dessutom är begränsade i antal kan vara vilseledande och begränsande för analysarbetet.⁹¹ Frågan som kan ställas är hur effektiv spelteorin är i att öka dynamiken i en analys, i synnerhet när det gäller

⁸⁷ Chen, M. (1996). ; Gimeno, J. & Woo, C. (1999).

⁸⁸ Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1991); Grants, M. R. (2002).

⁸⁹ Grants, M. R. (2002).

⁹⁰ Ibid.

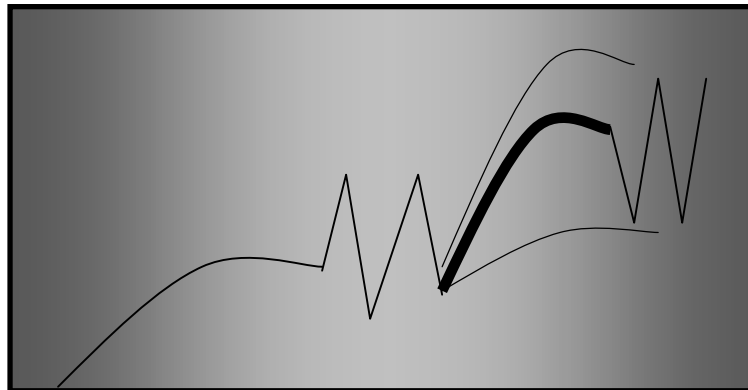
⁹¹ Easton, G. (1990).

dynamiska branscher där antalet aktörer är obegränsade och där gamla ansikten byts mot nya. Argumentet leder till den paradoxala slutsatsen att spelteorin lämpar sig bäst för mer stabila och mogna branscher. Vi instämmer med argumentet men vill samtidigt lyfta fram ett tidigare diskuterat ämne som kan visa att spelteorin kan även vara för nytta för analys av mer dynamiska branscher. Vad vi menar är att företag i dynamiska branscher där olika aktörer kommer och går i snabbt takt och där industristrukturen är instabil inte behöver lägga all sin kraft på att analysera hela branschen utan använda sig av Rumelts (1991), Chens (1996) och Gimeno & Woos (1999) fokuserade perspektiv. Dessa författare har som tidigare nämnt pekats på att företagen bör sätta större fokus på att analysera sina närmaste konkurrenter och aktörer. Ett fokuserat perspektiv i en dynamisk bransch skulle kunna skapa något som skulle kunna kallas för "ordning i kaoset" och ge strategen möjlighet att samla grundligt information om ett fåtal aktörer och därmed förbättra kvalitén på sin spelteoretiska analys.

Problemet med ovanstående argument skulle kunna vara den begränsade analysbredden kan leda till att analysen nonchalerar viktiga branschförändringar och riskerar därmed att komma fram till analysresultat som inte reflekterar verkligheten. Vi står därmed inför ett dilemma där spelteori med hänsyn till företagets närmaste aktörer kan vara både informativt och vilseledande. Nästa avsnitt kommer att introducera ett perspektiv som möjligheten kan reducera detta problem något.

4.4 Komplexitetsteori

Komplexitetsteorin⁹² är en teori som ämnar visa förändringarna/störningar i en bransch. Teorins resonemang är att förändringar av olika art kan skapa instabilitet och ändra på en branschs forna inriktning. Vidare hävdar komplexitetsteoretikerna att den nya inriktningen som branschen kommer att få bestäms genom *en* specifik störning som kommer att ha dominerande verkan på branschens framtida struktur. Nedan illustreras en omarbetad och förenklad version av komplexitetsteorin taget från Eneroth & Malm (1999).⁹³



De sicksack-formade rörelserna symboliserar olika förändringar och den bredare linjen i modellens mitt står för den förändring som har haft dominerande inverkan på branschen och därmed kunnat ändra på branschens inriktning. Denna teori visar att en bransch kan bestå av en kombination av ordning och röra där beteendemönstren kan vara oförutsägbara men

⁹² Notera att komplexitetsteorin i själva verket är synonym med kaosteorin. Kaosteorin är en mainstream benämning på komplexitetsteorin men detta torde inte vara en rättfärdig anledning till att frångå den egentliga benämningen. För mer information vänligen läs: Fredrick, W (1998), Creatures, corporations, Communities, Chaos, Complexity. Business & Society, Dec, Vol. 37, Issue 4 (358).

⁹³ Eneroth, K. & Malm, A, T. (1999).

likartade, samt bekanta men ändå oregelbundna⁹⁴. Komplexitetsteorin hjälper till att förklara branschrörelser och vilka inriktningar den har tagit genom tiden. Eneroth och Malm menar att det är oerhört viktigt för företag att analysera sin marknad i ledet att identifiera de nya inriktningarna som branschen har tagit. Detta skulle breda vägen i strävan att själv kunna vara med och påverka de framtida inriktningarna och således få ökad makt i branschen.⁹⁵

Ovanstående argument torde bli än mer relevanta för snabbföränderliga branscher. Dessa branscher tenderar att ha en utveckling som karaktäriseras av det som kallas för *kreativ förstörelse*, vilket i korthet innebär att konkurrensen tilltar med tiden och att innovationer utlöser varandra i allt snabbare takt.⁹⁶ I anslutning till detta kan det antas att ju mer dynamisk en bransch är desto mer kan komplexitetsteorin nyttjas. Komplexitetsteorin kan således hjälpa företaget att bättre förstå sig på maktförhållanden i en bransch.

Som vi redogjorde i föregående avsnitt verkar spelteoretiska modeller vara mer tillämpbara i stabila branscher. En lösning för att implementera spelteoretiska modeller i mindre stabila branscher torde vara att lägga större fokus på ens närmaste konkurrenter och aktörer. Detta leder i sin tur att strategen kan gå miste om viktig branschinformation vars avsaknad kan skada analysarbetet. Vår åsikt är att komplexitetsteorin kan fungera som ett verktyg för att minska på problemet. Då komplexitetsteorin strävar efter att lyfta fram stora branschförändringar som kan leda till påtagliga förändringar för de innevarande aktörerna så tror vi att den kan fungera som ett komplement för analysarbetet och skapa en balans mellan ett fokuserat och utbrett analysarbete.

⁹⁴ Stacey (1992: 61)

⁹⁵ Eneroth, K. & Malm, A, T. (1999)

⁹⁶ Grants, M, R. (2002).

5. RBV – Det interna perspektivet

I detta kapitel utreds det interna perspektivet. I den första delen beskrivs det resursbaserade perspektivet där fokus läggs på Jay Barneys teorier. Därefter kommer vi att presentera hur RBV har utvecklats mot mer dynamiska förhållningssätt.

5.1 Det resursbaserade synsättet

Från det externa perspektivet lyfter vi nu fokus till det interna. Det interna perspektivet ser på ett företags resurser som dess främsta konkurrensmedel. Inom det resursbaserade synsättet eller RBV, läggs störst fokus på företagets interna resurser. Barney motiverar detta med att resurser är relativt stabila och är inte beroende av omvärldens föränderlighet. Företagets egna strategiska val bör enligt RBV inte påverkas av konkurrenters agerande. Enligt synsättet kan företaget inte skapa en hållbar konkurrensfördel genom att köpa till sig externa resurser, i form av till exempel teknik och arbetskraft. Nyckeln till en hållbar konkurrens bör ske inifrån.⁹⁷ Företaget bör mobilisera sina egna interna resurser för att skapa en unik kompetens som andra aktörer saknar. Denna förmåga eller kompetens, bör i sin tur utvecklas för att företaget ska kunna bibehålla sin ledande marknadsställning.⁹⁸

Den resursbaserade synsättet försöker dessutom att förklara varför relativt jämförbara företag, med likartade produkter/tjänster, kan nå så vitt skilda framgångar på marknaden. Anhängare av synsättets menar att det är ett företags interna förutsättningar i form av resurser och förmågor som ligger till grund för möjligheten att uppnå en konkurrenskraftig marknadsposition. Företag kan genom analyser över interna resurser hitta unika konkurrensfördelar som konkurrenter inte besitter.⁹⁹ En resurs definieras av Helfat och Peteraf (2002) som en tillgång, materiell såväl som immateriell som en organisation äger, kontrollerar och förfogar över.¹⁰⁰

RBV i den form som presenterats ovan var således den dominerande synen under 90-talet bland strategic management forskningen. Under de senaste tio åren har vi märkt en förändring inom RBV där teoretiker börjat komma till insikt om att analysen av enskilda resursers inte räcker till för att förklara varför vissa företag lyckas bättre än andra.¹⁰¹ Bland forskare anses det numera svårt att peka ut enskilda resurser - i en avskärmad kontext – som orsak till en framgångsrik marknadsställning. Istället har företags *kombinerade* resurser – i form av *förmågor* (capabilities) – blivit ett populärare ämne. En resurs är en egendomspost som är konkret och går att värdera, som till exempel ett varumärke eller en licens. En förmåga är däremot svårare att konkretisera och hitta en ursprunglig källa till. Grant skriver exempelvis att det är sällan enskilda resurser som skapar konkurrensfördelar, istället är det ”sammanfogade” resurser, i form av företagsspecifika aktiviteter som skapar varaktiga konkurrensfördelar. Detta resonemang har sammanfattats enligt nedanstående figur:¹⁰²

⁹⁷ Barney, J. B. (2002).

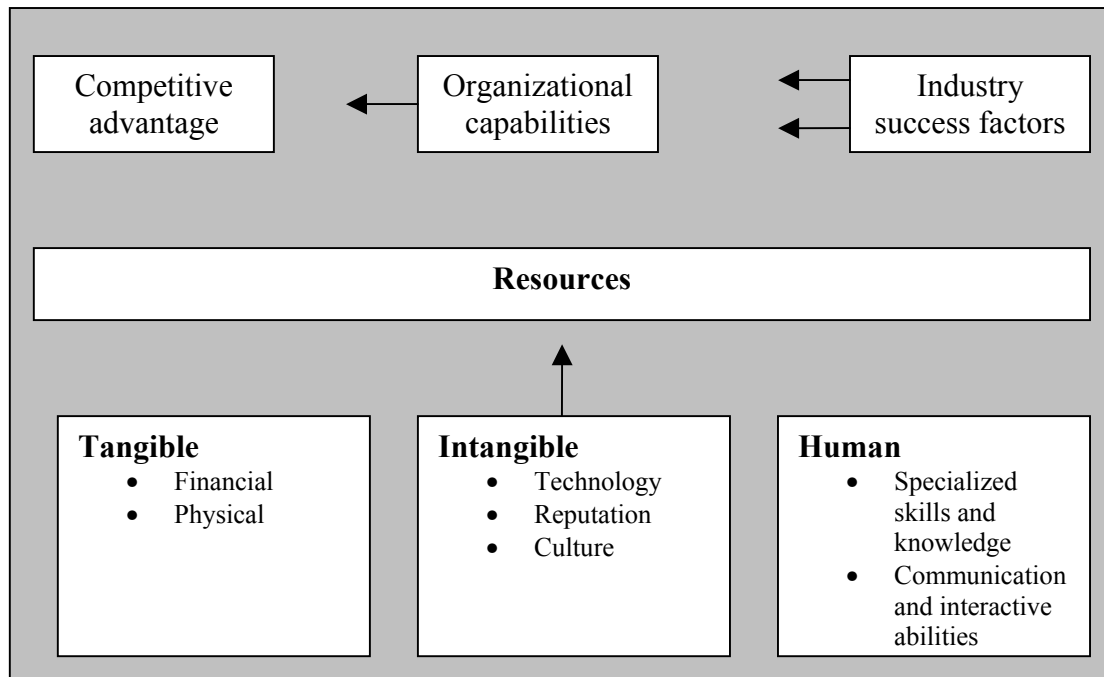
⁹⁸ Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1999).

⁹⁹ Barney, J. B. (2002).

¹⁰⁰ Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2002).

¹⁰¹ Lopez, J. E. N. et al (2002).

¹⁰² Grants, M. R. (2002).



Figur 6: Hur resurser samverkar i skapandet av konkurrensfördelar. Grant 1998 sida 113.

Då resurser är grundläggande byggstenar så som arbetskraft, licens, patent, råmaterial, är företagets förmåga en del av ett företags organisatoriska kunskapskapital som är grundat i medarbetarnas arbetserfarenhet och andra mer abstrakta företeelser.¹⁰³ Förmågor är därför ytterst svåra för konkurrenter att imitera.¹⁰⁴ Winter (2003) samt Helfat och Peteraf (2003) definierar organisatoriska förmågor som en sammansättning av avancerade rutiner som ger företaget valmöjligheter i dess beslutsfattande samt möjliggör det att skickligt koordinera de tillgångar man förfogar över i syfte att uppnå ett visst resultat.¹⁰⁵ Enligt vår åsikt är detta ett mer nyanserat sätt att betrakta resurser på och har större förutsättningar att förklara dynamik. Vi återkommer till detta resonemang under senare skeden av kapitlet, men först ska vi nedan återgå till den ursprungliga synen på RBV och dess främsta verktyg för att analysera ett företags konkurrensförmåga.

5.1.1 VRIO – modellen

Den så kallade VRIO-modellen är ett verktyg för att analysera vilka resurser som ett specifikt företag disponerar för att skapa konkurrensfördelar gentemot andra aktörer.¹⁰⁶

VRIO-modellen fick under 1990-talet snabbt ett stort antal anhängare men är idag, i sin ursprungsform, betraktad som ett tämligen förlegat verktyg. Emellertid har de flesta modeller och analysverktyg inom RBV sin utgångspunkt i VRIO, vilket gör att vi anser att det fortfarande är i hög grad intressant att utreda VRIO modellens komponenter.

VRIO analysens syfte är att utföra en analys över resurser som kan potentiellt generera en hållbar/varaktig konkurrensfördel för företaget. För att detta ska ske måste resursen vara unik i förhållande till andra resurser (såväl i företaget som i branschen) och ska dessutom kunna generera en långsiktig konkurrensfördel inom den specifika branschen.¹⁰⁷

¹⁰³ Winter, S, G. (2003).

¹⁰⁴ Ahonen, A. (2004).

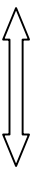
¹⁰⁵ Se H Helfat, C, E. & Peteraf, M, A. (2002); samt Winter, S, G. (2003).

¹⁰⁶ Barney, J, B. (2002).

¹⁰⁷ Ibid.

Innan en VRIO analys utförs, tillämpas en värdekedjeanalys, i likhet med den som Porter förespråkar.¹⁰⁸ Detta för att analysera resurser på mikronivå och skapa en detaljerad förståelse för vilka värdeskapande resurser som finns inom företaget och vilka resurser som vidare kan analyseras.¹⁰⁹

Namnet VRIO kommer från analysverktygets komponenter, *value, rareness, imitability och organisation*. Dessa kan översättas till värdeskapande, sällsynthet, imiterbarhet och organisations förmåga att ”ta hand om” eller nyttja resursen. Tanken är att dessa fyra element ska ses som utgångspunkten i resursanalysen. Således måste resursen/resurserna skapa *värde*. De bör även vara *sällsynta* i den bransch som organisationen befinner sig i. Vidare krävs att resurserna är kostsamma att *imitera* alternativt att resurserna är komplexa och svåra att efterlikna. Slutligen måste *organisationen* vara anpassad och lämpad för att på ett optimalt sätt ta tillvara på de värdeskapande resurserna.¹¹⁰ Nedanstående tabell är hämtad från Barneys bok *Gaining and sustaining competitive advantage* från 2002.

VRIO-FRAMEWORK					
Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Exploited by the Organisation?	Strength or weakness	Competitive Implications
No	-	-		Weakness	Competitive disadvantage
Yes	No	-		Strength	Competitive parity
Yes	Yes	No		Strength and distinctive competence	Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes		Strength and sustainable distinctive competence	Sustained competitive advantage

Figur 7: The VRIO framework. Barney (2002) sida 173

Om en resurs inte förmår att skapa ett *värde* för företaget kommer resursen att skapa ett så kallad *competitive disadvantage* d v s ett strategiskt underläge. Resurser som inte skapar värde ger ingen lönsamhet. Dessa resurser kan inte generera en konkurrensfördel.

Om en resurs skapar värde men inte är *sällsynt* kommer resursen att leda till så kallad *competitive parity* Dessa resurser är allmänt tillgängliga för alla och erbjuder ingen konkurrensfördel. De genererar normal lönsamhet och är likvärdiga med medelmåttighet.

Om en resurs skapar värde, är sällsynt men är lätt att imitera kommer resursen att skapa en tillfällig konkurrensfördel och därmed ha potentialen att generera en övernormal lönsamhet under en kortare period. Dessa resurser ingår ofta i olika företags system eller är av immateriell karaktär vilket gör de svåra att imitera.

¹⁰⁸ RBV använder värdekedjan innan en VRIO analys utförs. För IO/Porters användning av värdekedjan se kapitel 4.

¹⁰⁹ Barney, J. B. (2002).

¹¹⁰ Ibid.

Om en resurs är värdefull, sällsynt, icke-imiterbar samtidigt som organisationen är utformad på ett fördelaktigt sätt och kan utveckla och bearbeta resursen, kommer den att skapa ett *sustainable competitive advantage*. Det är alltså först när en resurs uppfyller alla dessa fyra kriterier som den kan sägas utgöra en varaktig konkurrensfördel för organisationen. Detta innebär att en resurs som uppfyller de första tre kraven, inte får till exempel stå och falla med en enskild anställds förmågor. Om denne anställd slutar eller avlider måste organisationen ha kunskapen att hålla konkurrensfördelen vid liv, annars kan resursen inte definieras som hållbar.¹¹¹

En variant på VRIO-modellen är VRIN-modellen. Principerna är den samma bortsett från att O:et byts ut mot ett N, *Organisation* byts ut mot *Nonsubstitutable*. VRIN-analysen lägger således tyngden på resursens oersättlighet i stället för organisationens kunskap att profitera på resursen.¹¹² Huruvida VRIO är i dag ett vida använt verktyg är okänt för oss, men det torde i vår mening försvåra användningen för företag som befinner sig i alltför dynamiska branscher. Som vi har förklarat tidigare utgår VRIO modellen från antagandet att hållbara konkurrensfördelar kan skapas först då alla fyra antaganden (*value, rareness, imitability och organisation*) har uppfylls. Vi menar att det kan vara ytterst svårt att skapa något varaktigt när branscher förändras i så hög grad som vissa branscher gör idag. Detta ska vi återkomma till framöver.

5.2 Den resursbaserade skolan och dynamiska teorier

RBV har fått utstå en hel del kritik på senare år, inte minst på grund av en del oklarheter kring hur företag kan skapa och bibehålla konkurrensfördelar.¹¹³ I korta drag menar kritiker att konkurrenskraftiga resurser kan vara svåra att identifiera i praktiken. Detta har följaktligen lett till att forskningen har hamnat i en ändlös sökande efter de ”rätta” resurserna, de resurser som är mest fördelaktiga i skapandet av varaktiga konkurrensfördelar. Sökandet efter dessa resurser har enligt vissa kritiker lett till att bromsa synsättets möjlighet att utveckla sitt bidrag till strategiforskningen.¹¹⁴ Vi kommer inte vidare att fördjupa oss i denna kritik utan istället diskutera hur forskningen inom synsättet har utvecklats till att försöka förklara dynamik på ett bättre sätt. Vi menar att RBVs teorier som VRIO/VRIN-modellen är ur en dynamisk synvinkel begränsade och att den är mer lämpad för företag i stabila branscher. Om en bransch karaktäriseras av ett ständigt flöde av oförutsägbara hot och möjligheter kan en konkurrensfördel snabbt bli inaktuell även om den är värdefull, sällsynt, icke-imiterbar och lämpad för organisationen.

Även Barney instämmer med den sistnämnda argumentet och skriver själv att en begränsning med RBV är att skapandet av varaktiga konkurrensfördelar med hjälp av resurser är beroende av en stabil industri med få förändringar.¹¹⁵ Vidare skriver Barney att företag i snabbföränderliga branscher inte har förmånen att successivt kunna utveckla långsiktiga strategier, utan är alltid på gränsen till kaos vilket leder till att dessa företag måste utveckla många alternativa strategier – ibland motsägelsefulla – för att gardera sig och ha möjlighet att agera utefter oförutsägbara händelser.¹¹⁶ Samtidigt försvarar Barney RBVs ställning genom

¹¹¹ Barney, J. B. (2002).

¹¹² www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html

¹¹³ Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001).

¹¹⁴ Lado, A. A. et al. (2006).

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Barney, J. B. (2002).

att förklara att ett företag i en snabbföränderlig bransch inte behöver vänta på industriförändringar. Detta argument har sina rötter i forskaren Richard D'Avenis tankar där han menar att företag kan agera proaktivt och bli den föränderliga kraften i branschen. Dessa företag väntar inte på marknadens efterfråga utan strävar efter att *skapa* efterfråga.¹¹⁷ D'Aveni är känt för sina tankar om tillståndet hyperkonkurrens som uppstår i branscher med en turbulent företagsmiljö där exempelvis företagen ändrar positioner med varandra. D'Aveni argumenterar för att det inte finns några varaktiga konkurrens fördelar utan att ett företag måste arbeta med det som han kallar för *creative destruction*. Creative destruction innebär att företagen hela tiden ska sträva efter att komma med nya produkter, även om det innebär att man slår ut sina egna äldre produkter. D'Avenis menar att detta är enda sättet att hålla sig kvar på topp och bli/förbli marknadsledande.¹¹⁸ I detta kan RBV och VRIO-modellen ses som ett lämpligt verktyg för att hitta de resurserna som krävs för ett proaktivt agerande och en möjlighet att skapa en ledande marknadsposition. Situationen är dock inte helt problemfri. Barney menar exempelvis att produkter/tjänster inte brukar "imiteras till olönsamhet" i snabbföränderliga branscher utan brukar bli inaktuella genom de snabba förändringarna i branschen. Det är med andra ord inte imitering som verkar vara den stora frågan för snabbföränderliga branscher utan det är snarare de nya produkt- eller tjänsterna som på relativt kort tid kan göra befintliga produkter/tjänster förlegade.¹¹⁹ Vi hävdar i likhet med Barney att det är svårt att hitta resurser i snabbföränderliga branscher som kan ge en bibehållen marknadsposition under en längre tid, således kan RBV/VRIO enbart hitta tillfälliga konkurrens fördelar. Följaktligen är D'Avenis tankar värda att beakta då hans argument lyfter fram behovet av vidareutveckling av resurser där ett dynamiskt hänsynstagande är ett viktigt inslag i det hela.

Levitas & Ndofor menar att det enda sättet att gå ifrån dilemmat mellan de snabbföränderliga branschens karaktär gentemot resurser som kan generera långsiktiga konkurrens fördelar är att inte ha för stort fäste på tidig RBV forskning, utan sätta fokus på de senare tankarna inom RBV som försöker integrera ett dynamiskt förhållningssätt i teorierna. Detta menar Levitas & Ndofor har en högre verklighetsförankring vilket också gör det möjligt för bättre empiriska tester av RBV synsättets teorier och möjliggör en utveckling av analysverktyg som är empiriskt tillämpbara.¹²⁰ Följaktligen ska vi i kommande underavsnitt försöka att förtydliga var RBV forskningen står i dag och beskriva dess försök att skapa mer dynamiskt hållbara teorier

5.2.1 Durability

Som vi nämnt tidigare, byts produkter och tjänster ut i snabbare takt i branscher med hög förändringstakt och snabb teknologisk utveckling. Beal skriver att den resursbaserade skolan inte har specificerat termerna "varaktig" eller "tillfällig" vilket gör det svårt att förstå vad en *varaktig* konkurrens fördel egentligen innebär. Beal menar att resursteoretiker bör skapa bättre definitioner på hur länge en resurs eller aktivitet kan anses ge en konkurrens fördel för en organisation. I annat fall kan de strategier och analyser inte förhålla sig korrekt till en dynamisk verklighet.¹²¹ För att RBV ska kunna vara dynamiskt anser Helfat och Peteraf att

¹¹⁷ Barney, J. B. (2002).

¹¹⁸ D'Aveni, R. (1994).

¹¹⁹ Barney, J. B. (2002).

¹²⁰ Levitas, E. & Ndofor, H. A. (2006).

¹²¹ Beal, R. (?).

teoretiker måste förstå att resursers och förmågor har en naturlig livscykel, en födelse, utveckling och slutligen en mognad.¹²²

Flertalet RBV forskare har förespråkat ett hänsynstagande till en resurs *varaktighet* (*durability*). Bland dessa forskare kan vi hitta namn som Grant (1991) samt Amit och Schoemaker (1993). Genom att exempelvis förändra VRIO-analysens utformning och inkludera *varaktighet* som en faktor kan man uppskatta varaktigheten på varje enskild resurs som analyseras. En fördel med detta skulle kunna vara att det ger analytikern än större insikt om den specifika resursens ”bäst före datum” och därmed inse att en organisatorisk förmåga eller resurs inte varar för evigt. Införandet av varaktighet i analysarbetet skulle kunna medföra att modellen ändras från den tidigare VRIO till VRID (D som Durability). Enligt vår åsikt är fördelen med VRID det att den framhäver en dynamisk dimension i analysarbetet av resurserna. Samtidigt kan det också sägas att även om detta skulle kunna skapa en insikt i resursers dynamik så kvarstår det mesta av problemen enligt vår mening. Antagandet utgår fortfarande från att det går att hitta enskilda resurser som grund för skapandet av konkurrensfördelar. Detta kan mycket väl stämma i vissa fall men det börjar bli allmän konsensus bland RBV forskare att en konkurrensfördel härrör från mer komplexa företeelser än enskilda resurser. Detta ska vi nu försöka att titta närmare på.

5.2.2 Dynamiska förmågor

Schulze delar in RBV i två undergrupperingar, varav den ena antar att omvärlden är stabil och fokus ligger således på beständiga unika värdeskapande resurser. Detta är den *klassiska tolkningen* som har beskrivits tidigare. Den andra undergruppen antar ett mer dynamiskt förhållningssätt där världen antas vara ostabil och under konstant förändring. Detta forskningsfält har i större utsträckning försökt se till dynamikens betydelse för konkurrensanalysen.¹²³ Det är därför intressant för forskningsgrenen att utreda om företagets tillgångar/resurser kan ackumuleras och mobiliseras så att de ska kunna utvecklas och anpassas till att möta förändringar i omvärlden.¹²⁴ Av denna anledning har forskningsfältet döpts till *dynamic capability*, synsättet om dynamiska förmågor, eller också det dynamiska RBV synsättet.¹²⁵ Skillnaden mellan förmågor och dynamiska förmågor är att det senare är mer intresserade av förändring och anpassning.¹²⁶

Dynamiska förmågor definieras av Teece et al som ”förmågan att skapa och omstrukturera interna och externa kompetenser/förmågor så att de möter den snabbtföränderliga omvärlden”. Den stora skillnaden mellan den klassiska RBV forskningen och forskningen kring dynamiska förmågor är att medan RBV främst inriktar sig på ”att välja rätt resurser”, försöker den dynamiska RBV skolan att lägga tonvikten på resurser utveckling och förnyelse.¹²⁷

Inom den klassiska RBVn har fokus främst riktats på att förklara hur konkurrensfördelar skapas och hur dessa kan bevaras. Levin & Ndofor skriver att den dynamiska RBV skolan istället intresserar sig för hur förmågor kan skapa *framtida* konkurrensfördelar. Fokus på framtiden skulle innebära att företag skulle kunna lägga resurser (i form av kapital) på att utveckla förmågor som kan ge en framtida avkastning. Vi i likhet med Levin & Ndofor menar

¹²² Helfat, C, E. & Peteraf, M, A. (2002).

¹²³ Schulze, W, E. (1994).

¹²⁴ Levitas, E. & Ndofor, H, A. (2006).

¹²⁵ Se t.ex Winter, S, G. (2003); Teece, D, J. & Pisano, G. & Shuen, A. (1997).

¹²⁶ Winter, S, G. (2003).

¹²⁷ Teece, D, J. & Pisano, G. & Shuen, A. (1997).

att detta skulle ge företaget en chans att ligga steget före sina konkurrenter, istället för att lägga resurser på att *bevara* förmågor och skydda dessa från imitatörer, som inom en snar framtid ändå kanske kommer att betraktas som förlegade. Vi tror att möjligheten att ständigt kunna förnya resurser och förmågor är en konkurrensfördel i sig. Levin & Ndofor tar upp fallet med IBM som ett exempel. IBM har genom åren använt sig av många olika förmågor och resurser. Bevisligen har ingen enskild resurs eller förmåga varit särskilt viktig för att bibehålla IBMs starka ställning. Ingen enskild resurs eller förmåga har varit utpräglat värdeskapande, sällsynt, svårimiterbar eller oersättlig under IBMs framgångsrika historia. Snarare har de fördelar som IBM skapat varit ett resultat av en evolutionär process där många resurser och förmågor har skiftat om vart annat som företagets primära konkurrensfördel. Under tidigt 1900-tal var IBM en ledande producent av exempelvis skrivmaskiner och klockor. Därefter blev IBM världens största producent av datorer och persondatorer för att slutligen efter en avstannande period bli en ledande tillverkare av mjukvara samt ett tjänsteföretag som erbjöd helhetslösningar och utveckling av teknologiska lösningar för företag och privatpersoner.¹²⁸ Detta exempel tycker vi illustrerar väl hur företagens förmåga att förändra sig kan vara en av dess starkaste konkurrensfördelar.

Klassisk RBV (eg Barney) teoretiseringar erbjuder emellertid inget spelrum för IBM att genomföra dessa förändringar i förmågor och konkurrensfördelar.¹²⁹ IBM skulle enligt synsättet istället bibehållit den ursprungliga varaktiga konkurrensfördelen som en beständig och orubblig fördel gentemot konkurrenter och koncentrera kraft på att skydda dessa från imitatörer.

Vi menar att för att förmågor ska kunna ses som dynamiska är det inte möjligt att avskärma sig längre från omvärldsanalyser (som den klassiska RBV skolan förfäktar). Det skulle göra det mycket svårt för företag att etableras sig i nya/närliggande branscher. Vi kan ta företaget Honda för att illustrerar vad vi egentligen menar. Skulle Honda till exempel enbart fokuserat på att utveckla sin kärnkompetens i att göra motorcyklar hade steget till att tillverka bilar varit svår att genomföra. För att företag ska kunna etablera sig i nya branscher krävs att de specifika förmågorna man besitter för att tillverka en viss produkt, uppdateras och anpassas så att etableringen går att genomföra. Detta skulle vara mycket svårt utan konkurrens- och omvärldsanalyser.¹³⁰

En annan viktig aspekt av det dynamiska RBV som vi tycker är värt att belysa är kännedomen om att ett flertal företag *tillsammans* kan nyttja aktiviteter och förmågor som konkurrensfördelar.¹³¹ Mathews menar att det är svårt att avskärma enskilda företags resurser från den kontext den befinner sig när företag i många branscher har valt att interagera varandras resurser i skapandet av *gemensamma* konkurrensfördelar. Denna uppfattning delar Mathews med co-opetitions teoretiker som förklarats mera ingående i det förra kapitlet.

Det finns en del skeptiker till om företag kan medvetet skapa dynamiska förmågor. En del hävdar att dynamiska förmågor existerar men att företagen inte kan påverka dessa i större utsträckning. Trots att detta kan mycket väl vara sant i vissa fall har vi uppfattningen att teorin om dynamiska förmågor ger en mer verklighetsförankrad bild av konkurrens och dynamik än vad tidig RBV forskning gjorde. Teorin tar hänsyn till såväl vikten av branschanalys som vikten av att internt anpassa sig för att på så vis möta förändringar. Vi menar att teorin om

¹²⁸ Levitas, E. & Ndofor, H, A. (2006).

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Mathews J, A. (2002).

dynamiska förmågor bättre illustrerar den verklighet som många företag befinner sig i dag än vad tidigt RBV gjorde. Nedan kommer att behandla ytterligare en teori med dynamik i fokus.

5.2.3 Knowledge-based view

Forskare (se Grant (1996), Spender (1996), Liebeskind (1996)) har på senare tid vidareutvecklat det resursbaserade synsättet genom teoretiska resonemang hämtade från *knowledge management*.¹³² Knowledge Management, (KM) är svår att definiera då det finns många varierande tolkningar. Det man kan säga är att det är en medveten strategi för att se till att den rätta kunskapen når den rätta personen i rätt tid. Detta är tänkt att förbättra företagets prestation. Vidare är KM ett sätt att uppmuntra de anställda att skapa system och organisatoriska möjligheter som tillåter de att kommunicera och utbyta kunskaper. Tanken är att på så vis skapa en intelligent organisation som kan lösa en del av utmaningarna med intensiv konkurrens och innovationsbehov som har uppstått i många av dagens branscher.¹³³

Denna integration av RBV och KM har lett till en teoretisk inriktning som kallas för *knowledge-based view (KBV)*, eller det kunskapsbaserade synsättet. Precis som namnet antyder anses kunskap vara den viktigaste strategiska resursen för ett företag. Den kunskapsbaserade synsättets främsta kritik mot den klassiska RBV skolan är att RBV inte är komplex nog i att förklara kunskapens betydelse för konkurrensfördelar. RBV ser på kunskap som vilken resurs som helst, oisolerad och fristående från andra resurser, och därmed lika betydelsefull som vilken fysisk resurs som helst. KBV anhängarna anser att fysiska resurser inte längre kan vara en möjlig väg till att nå en varaktig konkurrensfördel.¹³⁴ Grant (1996) anser exempelvis att kunskap är den absolut determinanten för ett företags möjlighet till en varaktig konkurrensfördel. Dessutom är företagets förmåga att utveckla en unik uppsättning kunskaper det centrala i företags strategibildning. Det kunskapsbaserade synsättet ser på kunskap som en blandning av såväl företagskultur som identitet, policyn, rutiner, system samt summan av de individuella specialiserade kunskaper som de anställda besitter.¹³⁵ Detta gör att kunskap är en ytterst komplex företeelse och därmed mycket svår för konkurrenter att imitera.¹³⁶

Synsättet utgår från två riktlinjer om hur företag kan integrera kunskap till att bli en konkurrensfördel.¹³⁷ Det första antagandet handlar om *direktiv*. Genom direktiv kan företaget kommunicera kunskap till en relativt låg kostnad. Grant (1996) tar upp exemplet med McDonalds. Det är mer effektivt för McDonalds att ge direktiv i form av en operativ manual till sina managers än att utbilda dessa i varenda aspekt av företagets verksamhet, från hygien och matlagning till redovisning och HRM. Genom att utforma detaljerade procedurer för anställda att följa kan företag utforma klara och tydliga aktiviteter och förmågor för varje enskild händelse som potentiellt kan inträffa. Detta gör i sin tur att även kunden kan känna igen sig i företagets beteende oavsett var i världen kunden befinner sig. Företaget kan på så sätt skapa en helhetslösning som kan vara en potentiell konkurrensfördel på en marknad.

Den andra riktlinjen är *rutiner*. Organisatoriska rutiner kan samordna företagets kunskaper utan att dessa uttryckligen behöver kommuniceras. Denna kunskapsform gör det möjligt för

¹³² Se Grant, R.M. (1996).

¹³³ Halawi, L, A & Aronson J, E. & McCarthy R, V (2005).

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Grant, R.M. (1996).

¹³⁶ www.istheory.yorku.ca/knowledgebasedtheory.htm

¹³⁷ Grant, R.M. (1996).

anställda i alla led att veta vad som behöver göras i olika situationer. Rutiner förlitar sig mycket på informella procedurer och underförstådda regler som genom träning och uppföljning kan, om det sköts effektivare än konkurrenternas rutiner, utmyнна i en rutin som är unik och svår att imitera.¹³⁸ En fördel med rutiner gentemot direktiv är att rutiner är mindre kostsamma att kommunicera och ger en större kapacitet att klara av olika omständigheter.¹³⁹

Det som vi menar är intressant med KBV är dess sätt att definiera en varaktig konkurrensfördel till skillnad mot RBV. RBV såg enbart enstaka resurser (oftast fysiska då dessa är lättare att mäta) som ett underlag för en varaktig konkurrensfördel. KBV menar att företagets potential att besitta effektiva och flexibla rutiner och/eller direktiv med ett brett omfång som integrerar alla aspekter av organisationen kan mycket väl generera en varaktig konkurrensfördel.¹⁴⁰ Den kunskapsbaserade synsättet är fortfarande ett relativt ungt kunskapsfält som än så länge enbart har fokuserat på teoretiska antaganden. Det har än så länge inte getts klara riktlinjer, vare sig teoretiskt eller empiriskt i vilken utsträckning rutiner i form av integrerad kunskap kan agera som en determinant i skapandet av konkurrensfördelar.¹⁴¹ Ett företags kunskap är komplext, bestående av många interagerande förmågor och resurser, vilket gör det svårt att exakt kunna avgöra hur företag kan omvandla kunskap till en konkurrensfördel. Detta gör det vidare svårt att mäta och analysera kunskap på det sätt som till exempel VRIO/VRIN/VRID analysen förespråkar. Samtidigt ger KBV enligt vår mening en bra förklaring på hur komplext det är för företag i en dynamisk verklighet att generera en varaktig konkurrensfördel.

¹³⁸ Grant, R.M. (1996).

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Halawi, L, A et al. (2005).

6 Dynamik genom kombination av externa och interna teorier

I detta kapitel görs en redogörelse över ett antal teorier med ett såkallat multiperspektiv, det vill säga, forskare som valt att kombinera externa och interna teorier i en gemensam teoretiskt ramverk. Författarna till dessa teorier menar att ett multiperspektiv har större förutsättningar att illustrera konkurrensdynamik. De teorier som presenteras här har olika utgångspunkter i sina antaganden som på olika sätt diskuterar dynamik.

6.1 "Två sidor av samma mynt"

De föregående kapitlen har behandlat IO samt RBV perspektivet. Vi har försökt att analysera och beskriva hur teoretiker har försökt att få respektive synsätt att bli mer dynamisk anpassade. I detta kapitel kommer vi att fokusera på några nyare teorier som har på olika sätt försökt integrera externa och interna teorier i ett gemensamt teoretiskt ramverk. Dessa försöker visa att det går att uppnå mer dynamiska teorier om man på olika sätt kombinerar externt och internt dynamiska teorier. Kapitlet är indelat i tre olika avsnitt där var och en av avsnitten presenterar respektive teori. Det först avsnittet kommer att diskutera Mathews teorier, det andra avsnittet kommer att diskutera Bridoux teorier och det tredje avsnittet kommer att diskutera Clarks teorier. Dessa forskare har vi redan använt som referenser i uppsatsen men vi tycker vidare att dessa tankegångar förtjänar ett större utrymme. Innan vi går vidare kommer vi att göra en kort introduktion till ämnet.

"We believe that the careful study of how internal capabilities and the competitive environment mutually influence each other could be one of the next great opportunities for the field of strategy research"¹⁴²

Som vi nämnde i ett tidigare skede har externa och interna teorier sätts som varandras motpoler. I detta kapitel försöker vi visa att de inte alls behöver vara motsägelsefulla, tvärtom är de "två sidor av samma mynt"¹⁴³. De försöker att förklara samma fenomen, nämligen en strävan att uppnå varaktiga konkurrens fördelar.¹⁴⁴ Teoretiker som Foss hävdar att teorierna kan komplettera varandra väl. Den externa skolan i form av till exempel Porter's Five Forces fungerar utmärkt för att ge en förståelse för hur ett företag kortsiktigt kan konkurrera/positionera sig utifrån branschens temporära struktur. De resursbaserade synsätten kan i sin tur ge en uppfattning om ett företags möjligheter att konkurrera långsiktigt utifrån interna förmågor.¹⁴⁵ Foss hävdar dessutom att RBV skulle gynnas av en integration med IO för att eliminera de tvetydigheter som är förknippade med resurssynsättet och bättre besvara frågan om hur en konkurrens fördel kan bli *varaktig*.¹⁴⁶ Collis och Montgomery (1999) skriver i sin tur:

"...en strategi som lyckas förena en stark syn på såväl resurser och förmågor som omgivningens konkurrenssituation representerar en hållbar logik..."¹⁴⁷

¹⁴² Henderson, R. & Mitchell, W. (1997).

¹⁴³ Wernerfeldt, B. (1984:171).

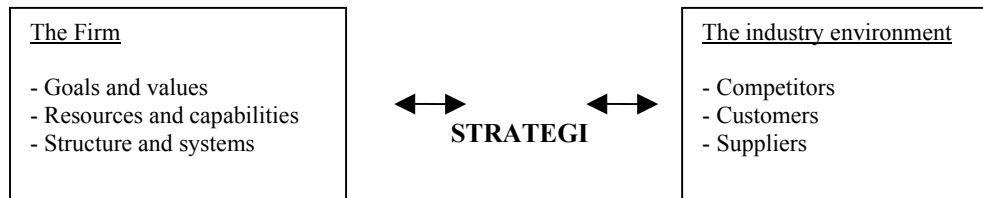
¹⁴⁴ Mahoney, J, T. & Pandian, R. (1992).

¹⁴⁵ Foss, N. (1996).

¹⁴⁶ Foss, N. & Knudsen, T. (2003).

¹⁴⁷ Collis, D, J. & Montgomery, C, A. (1999:57).

I likhet med ovannämnda teoretiker, har Chen (1996) betonat att både den interna och externa synsätten behövs för att skapa en helhetsbild över ett företags konkurrenssituation. Genom att beakta båda synsätten kan en större förståelse skapas för hur företag konkurrerar med varandra om specifika resurser.¹⁴⁸ Även Grant är av åsikten att externt fokuserade teorier bör kompletteras med interna teorier.¹⁴⁹ I nedanstående modell illustreras strategi som en kombination av externa och interna faktorer.



Figur 8: Utdrag från Grant (2002) sida 15

Det som ovanstående text pekar på är att det finns ett antal forskare vars argument är att en kombination av teorier inom IO med teorier inom RBV gynnar ett dynamiskt analysarbete. Vi vill således visa att dynamik även kan uppstå genom en *kombination* av externa och interna teorier.

6.2 Mathews

Mathews (2003) menar att forskningen inom det resursbaserade synsättet måste börja intressera sig för den externa omgivningen för att kunna förklara hur företag i konkurrensintensiva branscher kan erhålla resurser från den externa marknaden. Mathews citerar Robert (1995):

”Alla företag behöver utveckla en balans mellan interna och externa teknologiska resurser, värva extern kompetens i form av arbetskraft och inspireras till nya organisatoriska strukturer”¹⁵⁰

För att över tiden kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar inom exempelvis tekniskt innovativa branscher och biomedicin finns det ett behov att inhämta externa resurser som komplement till interna resurser. Detta möjliggör för företag att med tiden utveckla distinkta förmågor som kan hålla jämn takt med branschens utveckling. Mathews menar att utgångspunkten för ett företags strategi är de interna resurser, samtidigt som företaget måste blicka utåt för att kunna utveckla en långsiktig och framgångsrik strategi. Företag måste ständigt söka och förvärva extern kunskap för att absorbera dessa till interna förmågor.¹⁵¹ Genom exempelvis benchmarking kan företag inhämta extern kunskap som möjliggör för företag att snabbt och framgångsrikt ge sig in i nya branscher eller kunskapsområden. Mathews visar dock ingen praktiskt genomförbar implementeringsstrategi över hur företag ska kunna inhämta externt genererad kunskap, men det ger en indikation på hur företag i teknologiska och konkurrensintensiva branscher måste agera/agerar i en dynamisk omvärld. Mathews ger därmed en implicit uppmaning till den strategiteoretiska forskningsdisciplinen att mer forskning måste utföras inom ämnet. Enligt vår mening är Mathews tankar viktiga då han uppmanar forskare att inse att både det externa och interna perspektivet är viktigt för att kunna förstå dynamiken i strategisk beslut.

¹⁴⁸ Chen, M. (1996).

¹⁴⁹ Grants, M, R. (2002).

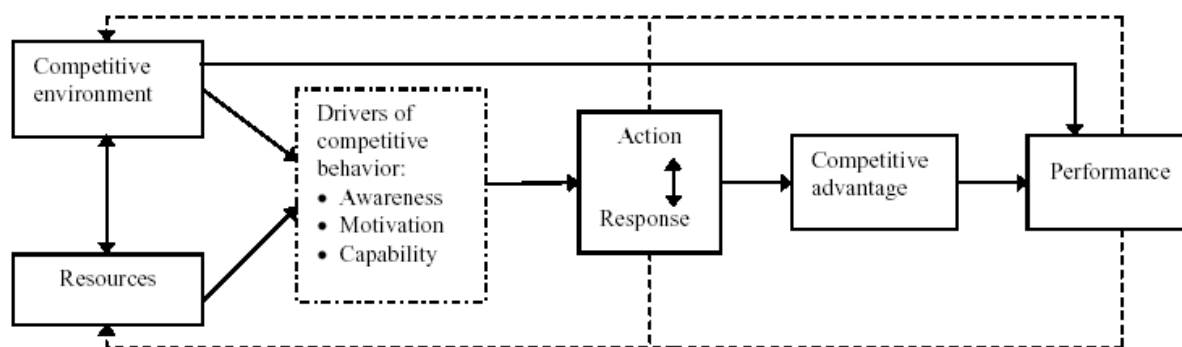
¹⁵⁰ Mathews, J, A. (2003).

¹⁵¹ Ibid.

Mathews skriver vidare att forskare måste förstå att företag, återigen främst i snabbföränderliga branscher, ofta ingår i samarbeten/nätverk, så kallade ”kunskapsallianser”. Ju fler kunskapsallianser ett företag kan hantera desto större är deras framgångspotential.¹⁵² Kunskapsutbytet, framförallt i mindre teknologiintensiva företag gör det möjligt att förmågor och konkurrensfördelar som annars inte hade varit möjligt om företagen istället agerat som ”ensamma öar”. Detta resonemang är enligt vår mening jämförbart med cooptionsteorin.

6.3 Bridoux

Ytterligare ett exempel på ett integrerat teoretiskt ramverk är Flore Bridouxs modell. I likhet med Mathews menar Bridoux att resurser är en välgrundad utgångspunkt att bygga en strategi på. För att uppnå en hållbar strategi måste emellertid företaget ständigt generera ny information om branschens aktörer.



Figur 9: källa: Bridoux

Det interna synsättet har använt olika begrepp, så som förmågor, kompetens, resurser, styrkor m.fl för att förklara interna aktiviteter. I Bridoux modell används begreppet resurser som en enhetlig homogen definition för att illustrera dessa attribut. Det viktiga är dock förståelsen för hur resurserna samverkar i analysprocessen. Förståelsen för enskilda resursers förmågor i form av fysiska tillgångar, patent, arbetskraft räcker inte för att formulera en hållbar konkurrensfördel. Som ett underlag för en hållbar strategi måste företags således förstå hur dessa komponenter samverkar med *varandra*.¹⁵³ Vi uppfattar Bridouxs argument som ett förespråkande av en övergång från analys av enskilda resurser till analys av samverkanden mellan ett flertal resurser.

Vidare menar Bridoux att Porter's Five Forces fungerar som en adekvat modell för att analysera branschstruktur men hävdar att hänsyn måste tas till att företag i dag ofta ingår i olika former av komplexa strategiska samarbeten/nätverk. Coopetitions teorier ska således enligt Bridoux inte avfärdas. Följaktligen kan två företag öppet konkurrera inom vissa områden men samtidigt samarbeta inom andra.¹⁵⁴ Detta resonemang har stora likheter med Mathews resonemang som också syftar på aktörer i en bransch kan samarbeta och konkurrera med varandra på en och samma gång.

¹⁵² Mathews, J. A. (2003).

¹⁵³ Bridoux, F. (2004).

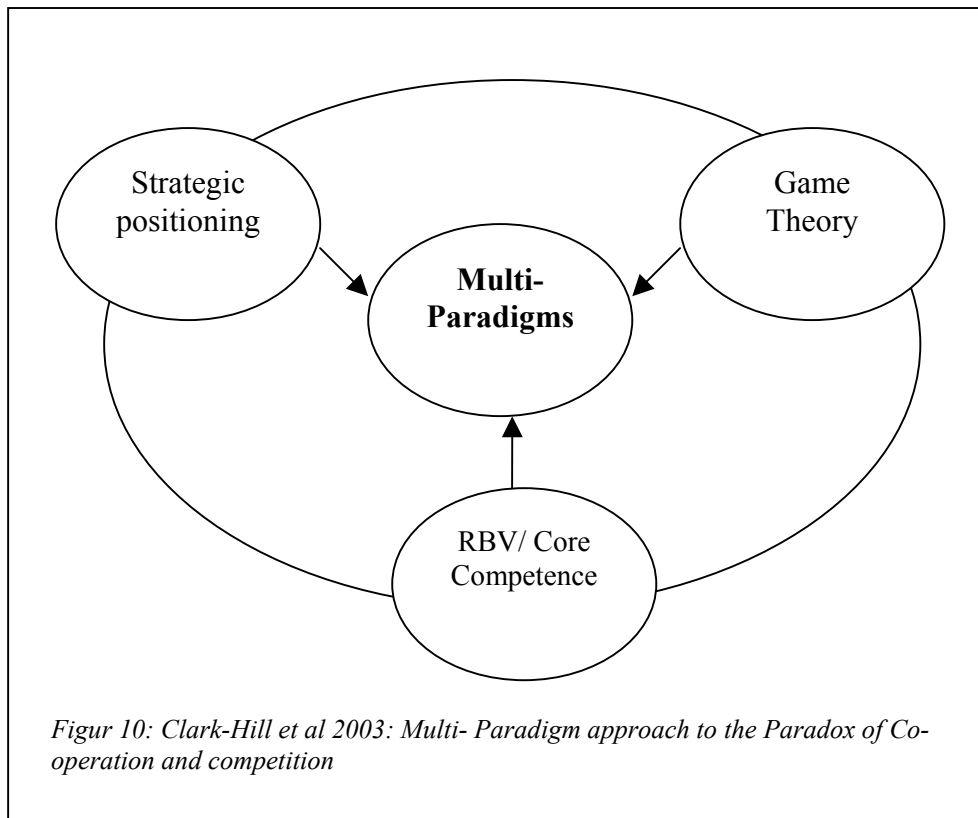
¹⁵⁴ Ibid.

Bridoux i likhet med andra strategiteoretiker påpekar att ett företag måste åstadkomma varaktiga konkurrensfördelar för att uppnå en konstant *överprestation*. *Prestation* ses här som ett överskott på kapitalkostnaden. Kapitalkostnaden i sin tur är hög grad beroende av branschens utseende samt företagets produktprissättning. Produktprissättning är en del av företagets strategi men är samtidigt även beroende av konkurrenternas prissättning. Vad Bridoux försöker visa är att såväl externa som interna förhållanden måste analyseras för att ett företag ska kunna uppnå en varaktig konkurrensfördel och därmed kunna generera ett beständigt överskott på det investerade kapitalet. Sammanfattningsvis har Bridoux försökt visa att teoretiker måste börja ta hänsyn till såväl det interna som det externa perspektivet i strategiteoretiska formuleringar av konceptet *varaktiga konkurrensfördelar*. Vi anser att Bridoux argument om hänsynstagning till externa och interna perspektiv och samarbeten mellan konkurrenter har mycket gemensamt med Mathews. Bridoux bidrag ger emellertid en mer konkret föreställning om hur ett internt perspektiv kan samverka med ett externt (se modell på föregående sida). Han menar exempelvis att det finns vissa drivkrafter för ett konkurrenskraftigt beteende. Genom en analys av resurser och den externa miljön blir företaget *medveten* om vad som bör förändrats. Denna medvetenhet kan sedan leda till motivations incitament som i sin tur leder till en förmåga att kunna förändras.¹⁵⁵

6.4 Clark-Hill et al

Vi ha nu kommit till det sista exemplet till ett kombinerat ramverk, vilket är Clark-Hill et als förslag att införliva spelteoretiska resonemang i teorier med internt fokus. (se figur nedan). Clark-Hill et al. använder dock inte ordet integration för att förklara modellen utan istället diskuterar kring termer som ”mångfaldigt tankesätt” (multi-paradigm), det vill säga ett tankesätt som beaktar flertalet synvinklar till samma problem. Resonemanget kan också betraktas som ett *konträrt* teoretiska resonemang, med andra ord teorier som i grund och botten har motsatta synsätt men används här inom samma teoretiska referensram. I det här fallet följaktligen ett användande av såväl interna som externa teorier för att förklara samma fenomen.

¹⁵⁵ Bridoux, F. (2004).



Clark-Hill et als ambition med modellen är att skapa ett teoretiskt ramverk som illustrerar branschens och företags komplexa konkurrenssituation. Clark-Hill et al försöker skildra det paradoxala förhållandet där två specifika företag kan konkurrera om vissa resurser såväl som samarbeta om andra.¹⁵⁶ Clark Hill et al uttrycker vidare att det finns en ”good fit” mellan RBV och spelteori som tillåter ett teoretiskt resonemang kring hur företag kan utbyta och utveckla kunskaper och förmågor sinsemellan och kan tillsammans skapa hållbara konkurrensfördelar inom vissa delar av verksamheten. Detta gäller inte minst företag som på egen hand är av olika anledningar oförmögna att skapa en konkurrensfördel. Lorange och Roos (1993) menar att företag genom ett samarbete om konkurrensfördelar kan reducera kostnader och därmed bereda grunden för en långsiktig win-win situation.¹⁵⁷ Andra positiva effekter kan således vara att man kan ta del av varandras kundbas och information om konkurrenter, kunder. Dessutom kan man sluta gemensamma leverantörsavtal etcetera.

Företag som ingår i en allians eller nätverk är emellertid fortfarande aktörer i samma bransch och är således konkurrenter till varandra. Clark-Hills resonemang är emellertid att företag tillsammans kan utveckla och analysera somliga konkurrenskraftiga resurser samtidigt som man håller ett vakande öga på externa faktorer (i modellen uttryckt som strategic positioning, med andra ord hur företagen/företaget förhåller sig gentemot andra aktörer inom branschen). Paradoxen är att de samarbetande företagen emellertid måste hålla ett vakande öga på varandra när det gäller andra aspekter man inte samarbetar om.

Clark-Hill et al. betraktar nödvändigtvis inte RBV och IO som konkurrerande teorier, utan snarare komplement till att förklara samma sak. Detta är något som även vi har kunnat konstatera utifrån vår empiriska studie. Vidare menar Clark-Hill att spelteori kan fungera som

¹⁵⁶ Clark-Hill, C. et al. (2003).

¹⁵⁷ Ibid.

ytterliggare ett komplement till dessa två teorier, inte minst för att förklara den nämnda paradoxen.

Vi betraktar Clark-Hill et al. tankar som att han ser på IO i första hand som en teori som är intresserad av att förklara *konkurrens*, inte samarbeten men som ändå kan tillämpas på samarbetande förhållanden. Företag kan sålunda samarbeta för att bevara branschens struktur och företagets strategiska position. Inte minst företag med svaga marknadspositioner kan försvara sin position mot dominanta företag genom samarbeten. Genom samarbeten har dessa företag större möjligheter att vända en defensiv strategi till en offensiv, eller proaktiv strategi. Dominanta företagen kan å andra sidan tillsammans verka för att höja inträdesbarriärerna genom en allians-lik monopol. Författarna menar vidare att samarbeten är en mindre kostsam och snabbare väg att uppnå en dominerande ställning inom branschen. Det finns givetvis en risk att samarbeten spricker. Ofta beror detta på att ett av företagen i alliansen har vuxit sig starkare än de andra vilket leder till att det kan bli mer lönsamt att fortsätta på egenhand än i ett samarbete. Detta förstärker den nämnda paradoxen. Således måste företag inom samarbeten och allianser fortfarande betrakta partnerna även som konkurrenter.¹⁵⁸

Med hänsyn till interna aspekter menar Clark-Hill et al. att RBV samt kompletterande interna synsätt som KBV, illustrerar hur företag inom vissa aspekter av verksamheten kan utbyta kunskap och således lära sig från varandra. Återigen är det viktigt här att tänka på paradoxen. Ett företag riskerar att förlora i samarbetet ifall man lämnar ut för mycket information. Det finns en avvägning som alla företag inom en allians måste tänka på. Vad är det för slags information som ska lämnas ut för att maximera vinstpotentialen och konkurrenskraftigheten samt vilken information kan skada oss i det långa loppet.

Genom att inkludera spelteorin som det sista elementet i modellen menar Clark-Hill et al att företag inte nödvändigtvis behöver välja mellan att antingen konkurrera eller samarbeta. Istället menar de att företag interagerar med varandra såväl genom konkurrens som genom samarbeten, där det ena inte utesluter den andra. Ett viktigt moment i ”spelet” är dock att inse att ett samarbete inte är för evigt, utan har ett naturligt slut. Likadant är konkurrensen mellan två företag inte heller ett konstant tillstånd. Åtskilliga faktorer kan påverka spelets fortsatta existens. Det gäller således att strategen skapar sig en realistisk förståelse för spelets *dynamik*.

Slutsatsen i Clark-Hills antaganden är att för företag är det viktiga inte att försöka att besluta sig om ifall man ska konkurrera eller samarbeta, utan istället lägga tyngdpunkten på att försöka göra båda, ur ett strategiskt och finansiellt förnuftigt sätt. Genom en kombination av IO, RBV och spelteori har Clark-Hill et al försökt att skapa en diversifierad förståelse för det paradoxala förhållandet mellan samarbete och konkurrens.

Vi är av den uppfattningen att Clark-Hill et als teorier gör ett bra försök att förklara den komplexa dynamiska verkligheten som många företag befinner sig i. Företag i högteknologiska branscher torde gynnas av att samarbeta för att på så vis reducera de höga kostnaderna inom till exempel produktutveckling. Således borde strategiska teorier inom RBV/IO ta större hänsyn till hur företag tillsammans kan utveckla konkurrensfördelar.

Clark-Hill et al har genom sitt mångfaldiga tankesätt lyckats att illustrera vikten av att se på dynamik med hjälp av de olika teorier som vi har diskuterat tidigare i uppsatsen, så som IO, spelteori, co-opetition samt RBV. Hans bidrag har således inte handlat om en nya teori utan

¹⁵⁸ Clark-Hill, C. et al. (2003).

snarare om en hopslagning/kombination av olika tankesätt. Vi tror att tankesättet hade kunnat göras än mer dynamisk om fokus även hade legat på företags förmågor, rutiner samt möjligheter att utveckla konkurrensfördelaktig kunskap som konkurrenterna inte innehar. Som vi har nämnt tidigare kan fysiska resurser imiteras utan större svårigheter, medan förmågor och rutiner grundar sig i företagets historiska färdigheter som är mycket svårare att imitera och följaktligen också svårare att analysera

Del III

- Diskussion & Slutsatser

7 Diskussion och slutsatser

I detta kapitel kommer vi att diskutera de viktigaste synpunkterna som vi har kommit fram till i vår undersökning. Vi kommer dessutom att presentera några implikationer till praktiker inom området. Vi kommer att avsluta med några korta förslag till vidareforskning.

7.1 Hur hanterar strategiska modeller konkurrensdynamik?

Vi har i varje kapitel försökt att måla upp några av trenderna mot mer konkurrensdynamiska teorier inom respektive teoretisk inriktning. Dessutom har vi och presenterat några teorier som det diskuteras en hel del kring i dagens forskning. Vi har på så sätt försökt illustrera hur strategiska modeller inom extern och intern konkurrensanalys hanterar konkurrensdynamik.

Vi ska i denna del försöka att sammanfatta de viktigaste slutsatserna från vår undersökning, det vill säga att diskutera de förändringarna som vi har kunnat urskilja mot mer dynamiska modeller. Den bild som vår undersökning visar är att utveckling verkar gå mot att kombinera IO och/eller RBV perspektivet med andra teorier, ofta hämtade från andra forskningsdiscipliner. Utifrån vår empiriska undersökning har vi funnit sju större förändringar som har skett inom forskningen. Dessa förändringar har alla på något sätt bidragit till den konkurrensdynamiska teorins utveckling. Nedan presenteras dessa sju i form av en tabell. Därefter följer en mer utförlig beskrivning av varje punkt.

Dynamiska teorier och begrepp inom	IO/RBV
Cooptioner; samarbete och allianser	IO
Spelteori	IO
Fokuserad konkurrensanalys	IO
Komplexitetsteori	IO
Analys av resurser varaktighet	RBV
Dynamiska förmågor och kunskap	RBV
Multiperspektiv	IO/RBV

7.1.1 Hänsyn till samarbete och allianser

Som vi har kunnat konstatera i vår empiri fokuserar Five Forces främst på det enskilda företags möjligheter att konkurrera och bevara/utöka sin marknadsposition. Samarbeten omnämns inte som en tänkbar strategi för konkurrenskraftighet, utan ses snarare av inte minst Porter som ett svaghetstecken. Å andra sidan menar Clark-Hill et al. att IO mycket väl kan användas även i samarbets syften. Således kan två eller flera företag tillsammans verka för att bevara och maximera framgångspotentialen inom en bransch. Det gäller bara att hitta rätt balans så att inte ett av företaget missgynnas av samarbetet, eller med andra ord så att inte ett av företagen utnyttjar samarbetet för egen vinning och konkurrenskraftighet. Teorier inom co-

opetition har således hamnat allt mer i fokus för att förklara dynamiken. Hänsynstagande till cooptioner är kanske den enskild viktigaste dynamiska teori som vi har kunnat urskilja. Vi menar att teorin skapar en mer nyanserad bild av företagens externa aktiviteter och sätter konkurrens i en dynamisk kontext. Därför tycker vi att Co-opetition är ett passande komplement till Five Forces modellen och ger analysmodellen en dynamisk dimension med fokus på alliansbildningar och samarbeten mellan olika aktörer.

7.1.2 Konkurrensanalys med hänsyn till spelteori och samarbeten

En kombination av Five Forces och Spelteori kan bättre illustrera hur ett företag kan använda externt genererad information till att simulera olika strategiska beslut. Detta kan vara till hjälp för att spela ett spel där företaget i fråga försöker att lista ut övriga aktörers kommande drag. Dessa simuleringar kan hjälpa företaget att sätta sig i andra aktörers skor och se på situationen ur deras synvinkel. Samtidigt visar Clark-Hill et al. att spelteorin inte enbart är ett rationellt spel där alla aktörer konkurrerar oförändrat med varandra. Inom ramarna för spelteorin kan spelarna spela spelet i allianser och olika typer av nätverks konstellationer. Spelet är inte för evigt. Spelet är en del av en dynamisk verklighet där yttre faktorer har stor inverkan på spelets utgång. Således kan spelteorin inte ensamt förklara dynamik men kan användas som ett komplement till andra teorier.

Spelteorin är inte en ny teori, den har funnits i över 50 år. Emellertid har en del forskare, som till exempel den nämnde Clark-Hill, hittat nya användningsområden för teorin. Den kan således ingå ett större teoretisk ramverk som ämnar illustrera dynamik.

7.1.3 Mot en mer fokuserad teori

Vi har i tidigare delar av uppsatsen pekat på forskning som argumenterar för att dynamiska branscher karaktäriseras av snabba struktur- och aktörsförändringar. Snabba struktur- och aktörsförändringar kan försvåra en konkurrensanalys, särskilt om den även ska beakta co-opetition och spelteori. Som tidigare nämnt beror en stor del av en spelteoretisk analys/simulerings kvalitité på hur djupgående information man har om alla berörda aktörer och ett sådant informationsunderlag är en utmaning för analytiker i snabbföränderliga branscher.

En lösning på ovanstående problematik har kommit genom Rumelts, Chengs och Gemoens resonemang där argumentet handlar om att sätta störst fokus på ens närmaste konkurrenter och medspelare. Dessa forskares argument är att man bör fokusera sitt analysarbete på enstaka områden istället för att fokusera på hela branschen. Det kan inte sägas att denna åskådning har vunnit acceptans hos majoriteten av strategiteoretiker men är enligt vår åsikt en viktig aspekt i konkurrensdynamiskt hänseende. Vi anser även att denna fokuserade tankesätt är passande för snabbföränderliga branscher och leder till att man kan hantera dynamik på ett mer fokuserat sätt. Detta påstående bygger på att en analytiker kan samla mer djupgående information om ett fåtal aktörer i jämförelse med om han/hon skulle samla information om alla aktörer eller ett stort antal i branschen. Denna förbättrade informationskvalité och informationsdjup borde förbättra kvaliteten på en spelteoretisk analys/simulering och därmed göra analysarbetet mer dynamisk anpassad. För tydlighetens skull må det sägas att en spelteoretisk analys/simulering handlar om att förutsäga övriga aktörers framtida drag och en förbättring av ett sådant analysarbete är självklar ett viktigt led i att kunna fatta strategiska beslut som är anpassade för framtiden.

Samtidigt vill vi även räkna en varningens finger för att ovanstående arbetssätt kan skapa en obalans mellan branschbilden som helhet och de områden som strategen har valt att fokusera sig på. Detta kan i sin tur leda till strategiska beslut som bara tar hänsyn till ens närmaste aktörer och lägger mindre vikt vid den övergripande branschbilden och dess förändring. Det kan dock finnas en lösning på problematiken. Detta kommer att diskuteras i nästa punkt.

7.1.4 Med hänsyn till komplexitet

En eventuell lösning på problemet med obalans mellan branschbilden som helhet och de områden som strategen har valt att fokusera sig på skulle kunna vara hänsynstagning till komplexitetsteorin vars uppgift är att uppmärksamma påtagliga branschförändringar. Ett analysarbete som tar hänsyn till komplexitetsteorin skulle vara bättre rustad för att uppmärksamma branschstrukturförändringar och maktskiftningar. Vi menar att komplexitetsteorin grovt uttryckt visar att en bransch inte är statisk (jfr Five Forces) utan är under ständig förändring och att små eller till synes ovidkommande förändringar kan i vissa fall komma att påverka branschen från grunden¹⁵⁹.

7.1.5 Med hänsyn till resursers varaktighet

Det tidiga RBV teorin använde VRIO analysen för att analysera enskilda resursers konkurrenskraftighet. Dock antog teorin att resursers konkurrenskraftighet är evigt konstanta. Således har resursers varaktighet allt mer hamnat i fokus. En av de mest debatterade frågorna inom RBV blev; hur länge en resurs kan behålla sin konkurrenskraftighet? Av denna anledning utvecklades ett alternativ till VRIO modellen, nämligen VRID modellen där D:et står för durability, en resurs varaktighet. Genom en VRID analys kan man följaktligen ge en uppskattning av hur länge en specifik resurs kan tänkas generera en konkurrensfördel. Detta är ett perspektiv som ett flertal forskare så som Grant (1991), Amit och Schoemaker (1993) samt Colling and Montgomery (1995) har förespråkat. Detta gör att en analys över företagets resurser även måste beakta hur länge man kan tänkas behålla en konkurrensfördel. Vi tror emellertid att detta är svårt eller kanske omöjligt att göra utan att blicka utåt och inhämta extern information.

7.1.6 Från resurser till förmågor och kunskap

Som bekant har RBV främst försökt förklara hur resurser kan skapa långsiktiga konkurrensfördelar. Ovan nämnde vi att långsiktighet och varaktighet var faktorer som var svåra att upprätthålla i dynamiska branscher. Därefter konstaterades det att enskilda resurser hade mycket svårt att generera en konkurrensfördel, då de var relativt lätta att imitera. Med andra ord var de inte komplexa nog att förklara varför vissa företag som till synes inte hade överlägsna fysiska resurser lyckades överprestera konkurrenterna. Ganska snabbt började teorierna inom RBV att fokusera på förmågor och kunskap som främsta konkurrenskälla. Dessutom började man fokusera på hur förmågor kunde anpassa sig till omgivningen. Hur kunde företag förändra, utveckla samt förnya resurser för att hänga med i utveckling eller till och med leda utvecklingen genom ett proaktivt agerande. Teorier om proaktivt agerande i hårt konkurrens klimat, så kallat hyperkonkurrens (se Richard d'Avanni) är i sig en inriktning med viss dynamisk förankring, en teori som fick en ganska stor genomslagskraft under 90-talet. Numera har intresset svalnat något varvid vi inte tänker se det som en tillräckligt relevant

¹⁵⁹ Vänligen se figur 5 för mer information.

teori att ta upp mera i diskussion. (För mer information om d'Avenni och hyperkonkurrens se kapitel 5.2).

RBV har till en början fokuserat på att härleda konkurrensfördelar enbart utifrån betraktandet av enskilda resurser, avskärmd från sin kontext. Numera ligger fokus på att se skapandet av konkurrensfördelar som samverkande resurser i form av förmågor som kan anpassas och förnyas beroende på omvärldsförhållande. Man anser dessutom att ett flertal företag *tillsammans* kan nyttja aktiviteter och förmågor som konkurrensfördelar.¹⁶⁰ Detta leder i sin tur till att vi nu kan se ett samband mellan dynamic capabilities teorin och externa teorier. Dessutom har forskare inom RBV allt mer börjat att ta hänsyn till externa faktorer. Vi anser att de förändringar som skett inom RBV forskningen har gjort att RBV numera bättre kan illustrera den verklighet som många företag befinner sig.

En annan förändring som skett inom RBV forskningen är det som kallas för knowledge – based view (KBV). Teorin anser att kunskap är det viktigaste strategiska resursen för ett företag. Vidare menar teorin att ett företags kunskap är komplext, bestående av många interagerande förmågor och resurser. Teorin tillför en dynamisk dimension genom dess resonemang om rutiner. KBV menar att organisatoriska rutiner kan samordna företagets kunskaper utan att dessa uttryckligen behöver kommuniceras. Denna kunskapsform gör det möjligt för anställda i alla led att veta vad som behöver göras i olika situationer.¹⁶¹

7.1.7 Mot ett multiperspektiv

Ovanstående text har beskrivit hur den äldre forskningen inom IO respektive RBV perspektivet har förändrats till att bättre hantera dynamiken. Denna diskussion har dock än så länge inte beaktat den senaste tidens utveckling som har kretsat kring hur en kombination av externa och interna dynamiska teorier kan samverka med varandra för att bättre kunna hantera dynamik.

Forskare som Foss, Chen och Grant argumenterar för att externa och interna synsättens teorier är ”två sidor av samma mynt” och kan fungera som ett komplement till varandra.¹⁶² Det finns med andra ord ett antal forskare vars argument är att en kombination av teorier inom IO med teorier inom RBV gynnar ett dynamiskt analysarbete. Vi tror liksom dessa forskare att en kombination av IO och RBV kan vara lämpligt för ett mer dynamiskt analysarbete. Vi anser att ett multiperspektiv, med hänsyn till såväl externt dynamiska som intern dynamiska teorier möjliggör en bredare förståelse för den komplexitet som företag i konkurrensintensiva branscher står inför. Det möjliggör en insikt i såväl externa och interna förhållanden för företaget. Vi har visat att det finns några teoretiker som har lyft fram ett behov av framtida teorier som återspeglar såväl ett internt som ett externt perspektiv. Såväl Mathews, Briodux samt Clark-Hill et al har antytt att det behövs en teori med såväl extern som intern fokus för att kunna förklara dynamik. Hur en sådan teori ska se ut är en komplex fråga och i dagsläget finns inte ett enhetligt svar.

De olika varianterna vi har beskrivit har alla olika förhållningssätt till problematiken. En del av forskarna vi har nämnt har försökt använda sig av Co-opetitionsteorin och spelteorin för att ge en förklaring till ett mer dynamiskt förhållningssätt. Spelteorin ger till exempel en möjlighet att utvärdera effekten och övriga aktörers reaktioner av olika strategiska beslut.

¹⁶⁰ Mathews J, A. (2002).

¹⁶¹ Grant R, M. (1996).

¹⁶² Wernerfeldt, B. (1984).

Spelteoretiska simuleringar i detta skede kan möjligen ge analytikern information om hur dess närmaste konkurrenter kommer att reagera på olika strategiska drag. Co-opetitionsteorin tillsammans med RBV och dynamic capabilities teorin förklara hur förteget kan gemensamma skapa konkurrensfördelar. Det är således inte dynamisk hållbart att enbart se konkurrenter som fiender. För en dynamisk teori krävs således hänsyn till co-opetitioner. Som Mathews indikerar kan kunskapsutbyten mellan företag vara en viktig del i skapandet av hållbara konkurrensfördelar i dynamiska branscher. I dessa teorier med multiperspektiv är det främst de *dynamiska* RBV teorierna som ges utrymme (alltså inte den äldre mer statiska RBV teorin). Kunskap anses mer och mer vara den viktigaste källan till ett företags långsiktiga överlevnad. Analys över kunskap är således mer dynamiskt försvarbart än analyser av enskilda resurser. En analys av kunskaper eller förmågor är emellertid mer krävande än resurser och en VRIO analys kanske inte är rätt verktyg att använda. Hur en analys över kunskap ska kunna utformas är ett av de största bekymren för RBV teoretiker.

Vi har nu presenterat sju teoretiska förändringarna som vi har kunna urskilja i vår analys över hur den strategiska forskningen hanterar konkurrensdynamik. Vi är medvetna att detta kanske inte återspeglar forskningen på ett korrekt sätt. Dessa sju är de som vi har kunnat urskilja, en annan undersökning hade kanske hittat några till, eller ett fåtal mindre, beroende på den enskilda subjektiva bedömningen. Vi tror emellertid att vi har kunnat ge en relativt tydlig bild av var forskningen står i dag och vart den kan vara på väg, med mer enhetlig dynamiskt fokus. Vi ska nu gå vidare och presentera några praktiska implikationer.

7.2 Praktiska implikationer

Den klassiska Strategic management litteraturen har haft svårt att vara vägledande för företag i komplexa och osäkra dynamiska miljöer. Emellertid har det visat sig att det är just i osäkerhet och komplexitet som företag kan göra stora framsteg och generera vinstpotential. I branscher med osäkerhet och föränderlighet råder en stor möjlighet för utveckling och innovation.¹⁶³ Eventuella innovationer för ett företag i ett sådant skede är beroende på en av två faktorer. Antingen genom slumpen eller så kan företaget medvetet verka för att ha en organisation som är mobiliserade och väl förberedda på att utnyttja marknadssituationen. För det krävs en mycket god marknads- och branschkunskaper om i vilket skede branschen är och vart den kan vara på väg samtidigt som företaget måste ha de rätta interna resurserna för att dra nytta av marknadsmöjligheterna.¹⁶⁴ Vi tror därför att följande faktorer kan vara värda att beakta när man arbetar i dynamiska och innovativa branscher.

Den viktigaste insikten som vår undersökning har bistått oss med är vikten av att beakta såväl interna som externa faktorer. Det viktigaste är således att ha en klar analys över vilka resurser, förmågor och kunskap man besitter som kan generera en klar och tydlig konkurrensfördel. Det är sedan viktigt att få insikt i branschstrukturen, och då inte minst, går det att samarbeta med en del konkurrenter för att uppnå en bättre vinst potential för att till exempel kunna generera större marknadsandelar. Genom att se till såväl interna och externa faktorer möjliggör det för företag att med tiden utveckla distinkta förmågor som kan hålla jämn takt med branschens utveckling.

¹⁶³ Regnér, P. (1999).

¹⁶⁴ Ibid.

Som vi nämnde i det första kapitlet introducerade Mintzberg ett alternativt sätt att betrakta strategi. Han menade att strategi inte kan planeras rationellt och förväntas att hålla en evighet, istället kan strategi låtas att växa fram och skapas över tiden. Vi skrev i början att; ”strategi är ett resultat av många olika strategier som tillåts att över tiden formuleras och frodas inom företaget snarare än en enhetlig vedertagen plan som ändamålsenligt skapas av ett fåtal individer”. Vi tror i likhet med Mintzberg att det är sunt att låta strategi växa fram, till och med att konstant växa och förändras. Det är viktigt att ha klara tydliga mål men de måste anpassas till rådande situation. Detta innebär således att varje strategiska beslut som tas måste följas upp och kontinuerligt utvärderas. Därefter bör den ursprungliga målsättningen att uppdateras. Således måste företag ständigt söka och förvärva extern kunskap för att absorbera dessa till interna förmågor. I likhet med Mintzbergs tankar ses strategi här som en process, en ständigt pågående arbetsgång. Skillnaden är att vi menar att det visst går att agera proaktivt i en strategiformulering, även om fullständig rationalitet inte är möjligt. Detta reducerar inte osäkerheten till fullo men ger en konstant uppdaterad bild av omvärldens situation samt den egna interna situationen. Oväntade händelser kan man aldrig tillfullo förutsäga men denna ovanstående ”cirkulära”, eller processuella arbetsgång kan bättre ge signaler om eventuella förändringar som sker inom företaget och dess bransch.

Trots att i tror på att det är viktigt att anpassa sig till omgivningen och rådande situation, tror vi att ett företag gör bäst i att försöka vara proaktiv i den mån det nu går. Med proaktivt menar vi att företag bör agera innovativt, att själva ta kontrollen över utvecklingen istället för att vänta på att andra ska göra det. Detta kan givetvis vara en kostsam process, speciellt om det slår fler, men man har emellertid alltid möjlighet att överge ett misslyckat projekt.

Vi vill vidare råda en analytiker som vill bättre kunna hantera dynamiska förlopp att ha ett mer fokuserad analysarbete. Med det menar vi att analytikern möjligen skulle kunna effektivisera sitt analysarbete om han/hon tog större hänsyn till sitt företags närmaste aktörer och i synnerhet dess närmaste konkurrenter istället för att fokusera på att analysera hela branschen men inte glömma att analysera de stora förändringarna som sker i branschen. Vårt argument är att analytikern kan genom hänsyn till de större branschförändringarna hålla sig ajour med hur hans eget företag och dess närmaste konkurrenter och övriga nära aktörer kommer att påverkas av dessa branschförändringar. Detta kan ge analytikern en uppfattning om hur maktförhållandet i branschen förändras eller kan komma att förändras.

8. Slutord

Vi har i uppsatsen försökt att utreda en del trender som försöker illustrera konkurrensdynamik. Vi har läst åtskilliga forskningsartiklar inom ämnet och har kunnat konstatera att utvecklingen inom strategic management är i ett intressant skede. Det vi har funnit mest intressant och hoppfullt är teorier med multiperspektiv. Vi tror att en framtida dynamisk strategimodell måste inkludera ett stort antal olika aspekter som gärna sträcker sig utanför den klassiska strategiteorins ramar. Varför inte inkludera finansiella modeller och teorier i ett dynamiskt ramverk, som till exempel teorier om reala optioner? Eller beteendevetenskapliga, socialantropologiska...och så vidare. Listan kan göras lång av olika forskningsdiscipliner som kan kombineras i jakten på en dynamisk teori som är till hjälp för företag som befinner sig i utsatta konkurrenssituationer. Således kan listan över våra rekommendationer för vidareforskning göras lång. Men för att vara något mer koncisa tror vi att det behövs fler empiriska undersökningar inom området. Olika teorier bör testas empiriskt för att kunna utvecklas än mer. Forskningen inom dynamik och strategi bör trots allt vara till för att förbättra för företag att bättre förstå sin omgivning och sig själv. Många forskare inom strategic management efterlyser fler empiriska undersökningar. Inom till exempel finans är mer parten av de vetenskapliga undersökningar som utförs empiriska, medan det motsatta gäller inom strategi (Detta är inte en vedertagen sanning, enbart våra egna åsikter). Tråkigt nog kan överflödet av teoretiska arbeten inom detta fält, ur praktikernas perspektiv, ses som ”mycket snack och liten verkstad”. Vi tror, trots att vi nu själva har utfört ett högst teoretisk arbete, att fler empiriska studier inom dynamik och strategi skulle kunna underlätta skapandet av användbara teorier för praktiker.

Csanad Ferencz
Mikael Vaezi
2007-01-07

Källförteckning:

Artiklar

Ahonen, A. (2004). *Strategiforskning och tankegrunden bakom bedömning av konkurrensen*. Finska Konkurrensverket.

Amit, R. Schoemaker, P.J.H. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*, Vol.14, 33-46.

Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Macmillan, London.

Beal, R. (?). *Competitive advantage: Sustainable or temporary in today's dynamic environment?* Working paper. School of Business and Industry Florida A&M University Tallahassee, FL

Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). *Co-opetition in Business Networks – to cooperate and compete simultaneously*. *Industrial Marketing Management*, 2000:5

Boyd, J. L. & Bresser, R. K, F. (2004). *Unfolding competitive action patterns: Toward an integration of competitive dynamics, organisational learnings and institutional perspectives*. Paper presented at the annual Academy of Management Meeting, New Orleans, Louisiana, USA.

Bridoux, F. (2004). *A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition*. Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, Belgium.

Chen, M. (1996). *Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration*. *The Academy of Management Review*, Vol. 21 No.1, 100-134.

Clark-Hill, C. et al. (2003). *The paradox of co-operations and competition in strategic alliances: Towards a multi-paradigm approach*. *Management Research News*, Vol.26, No.1 1-20.

Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1999). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review on Corporate Strategy. Harvard Business School Press, Boston.

Dagnino, G. B & Padula, G. (2002). *Coopetition strategy – a new kind of interfirm dynamics for value creation*. Paper presented at the European Academy of Management Second Annual Conference, Stockholm.

Easton, G. (1990). *Relationships among competitors*. JAI press Inc, Greenwich. 57-100.

Eneroth, K. & Malm, A. T. (1999). *Knowledge webs & generative relations – A network approach to developing competence.*, *European Management Journal* Vol 9, nr 2, April 2001, pp. 174-182

- Foss, N. (1996). *Research in strategy, economics and Michael Porter*. Journal of Management Studies, Vol.33, No.1 1-24.
- Foss, N. & Knudsen, T. (2003). *The Resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage*. Managerial and decision economics 24. 291-307.
- Gimeno, J. & Woo, C. (1999). *Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance*. Academy of Management Journal, 1999, Vol. 43, No. 3, 239-259.
- Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategic Formulation*. California Management Review, vol. 33, pp. 114-135
- Grant, R.M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal (17), Winter Special Issue, 1996, pp. 109-122.
- Grant R, M. (1996). *Prospering in dynamically-competitive environment: Organizational capability as knowledge Integration*. Organizational Science, Vol. 7 No.4 375-387.
- Halawi, L, A & Aronson J, E. & McCarthy R, V (2005). *Resource-based view of knowledge management for competitive advantage*. Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.3 No.2 75-86.
- Helfat, C, E. & Peteraf, M, A. (2002). *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*. Working Paper. Paper can be downloaded from the Social Science Research Network Electronic Paper Collection.
- Henderson, R. & Mitchell, W. (1997). *The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance*. Strategic Management Journal vol.18 5-14.
- Herrmann, P. (2005). *Evolution of strategic management: The need for new dominant designs*. Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK.
- Jorde, T, M. & Teece, D, J. (1989). *Competition and cooperation: striking the right balance*. California Management Review, 31 (3), 25-37.
- Lado, A, A. et al. (2006). *Paradox and theorizing within the resource-based view*. Academy of Management Review, Vol.31, No.1, 115-131
- Levitas, E. & Ndofor, H, A. (2006). *What to do with the resource-based view; A few suggestions for what ails the RBV that supporters and opponents might accept*. Journal of Management Inquiry, Vol.15, No.2, 135-144
- Liebeskind, J. (1996). *Knowledge, strategy, and the theory of the firm*. Strategic Management Journal. 17: 93-107.
- Lindström, T (2000). *Resource-based view diversification: Main concepts and comparison with other views*. Paper presented at a seminar in business strategy and international business at the Helsinki University of Technology.

- Lopez, J, E, N. et al (2002). *Organizational capital as competitive advantage of the firm*. Working paper.
- Mahoney, J, T. & Pandian, R. (1992). *The Resource-based view within the conversation of Strategic management*. Strategic Management Journal, Vol.13, No.5 363-380.
- Mathews J, A. (2002). *Schumpeterian competitive dynamics and economic learning: An economy-wide resource based view*. Paper presented at the DRUID Summer Conference, Köpenhamn/Elsinor.
- Mathews, J, A. (2003). *Strategizing by firms in the presence of markets for resources*. Industrial and Corporate Change , Vol.12, No.6,1157-1193.
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns in strategy formation*. Management Science. 24. 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Harvard Business Review.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?* Academy of Management Review, 26: 22-40.
- Quint, B. (1997). *Sleeping with the enemy*. Information Today, Januari 1997
- Rumelt, R, P. (1991). *How much does industry matter?* Strategic Management Journal, Vol.2 No.3 167-185.
- Schulze, W, E. (1994). *The two schools of thought in resource-based theory. Definitions and implications for research*. Advances in Strategic Management. Vol.10A 127-152.
- Spender, J, C. (1996). *Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*. Strategic Management Journal (17), Special Issues, 1996, pp. 45-62.
- Teece, D, J. & Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal. Vol.18:7 509-533.
- Wernerfeldt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal. Vol. 5. 171-180.
- Winter, S, G. (2003). *Understanding dynamic capabilities*. Strategic Management Journal 24:991-995.

Böcker och Avhandlingar

- Ashkenas.,R. (1997) *Den gränslösa organisationen.*, Studentlitteratur. Lund
- Barney, J, B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Second edition. Prentice Hall, New Jersey
- Bengtsson, M. (1994) *Konkurrens klimat och Dynamik*. Avhandling, Umeå Universitet.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: The dynamics of strategic maneuvering*. Free Press, New York.
- De Wit, B. & Meyer, R. (1998). *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*. 2nd edition. International Thomson Business Press, London.
- Eriksson, J. (2004). *Branschinteraktion och institutionell förändring - Omvandling i två livsmedelsbranscher*. Doktorsavhandling. Print & Media, Umeå Universitet.
- Grants, M, R. (2002). *Contemporary strategy analysis*. Blackwell publishers.
- Gustavsson, B. (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskap*. Studentlitteratur. Lund.
- Holme, M. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund.
- Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetion: Ett revolutionerande begrepp som innebär en ny definition på konkurrens och samarbeten på marknaden..* ISL Förlag, Göteborg.
- Neale, M, A. & Bazerman, M, H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. The Free Press, New York
- von Neumann,J. & Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton University Press: Princeton.
- Pate, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Pehrsson, A. (1988). *Strategisk planering*. Studentlitteratur, Lund
- Peters & Watermans. (1982). *In search of excellence*. Harper and ROW.
- Porter, M, E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press: New York.

Porter, M, E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press: New York.

Porter, M, E. (2004). *Competitive advantage*. Free press, New York

Regné, P. (1999). *Strategy creation and change in complexity – adaptive and creative learning dynamics in the firm*. Doktorsavhandling. Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Sweden.

Runesson, E, M. (2003:13). *Avtals – och tvistlösningsförhandling*. Glossator förlag.

Elektroniska källor

amadeus.management.mcgill.ca/~mark.mortensen/orgweb/summaries/gsb/content/Chandle2.html

sv.wikipedia.org/wiki/Strategi

www.analytictech.com/mb870/introtoGT.htm

www.istheory.yorku.ca/knowledgebasedtheory.htm

www.valuebasedmanagement.net

www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html