



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90
Företagsekonomi -
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2012

Marknadens leoparder

Om first mover advantage och betydelsen av att vara först

Författare:

Victor Bengtsson
Mikael Falk

Handledare:

Matts Kärreman

SAMMANFATTNING

Titel: Marknadens leoparder - om first mover advantage och betydelsen av att vara först

Seminariedatum: 30 maj 2012

Kurs: FEKN90, Examensarbete i företagsekonomi på magisternivå, 30 högskolepoäng.

Författare: Victor Bengtsson & Mikael Falk

Handledare: Matts Kärreman

Fem nyckelord: First Mover Advantage, Red Queen, Konkurrens fördelar, Leopard, Marknadsledare.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka *om* och i så fall *hur* företag kan skapa bestående konkurrens fördelar genom att vara först på en marknad.

Metod: Studien är av en kvalitativ karaktär med en abduktiv ansats. Tidigare forskning och teoretiska ramverk har använts för att tillsammans med semistrukturerade intervjuer bilda en mer komplett uppfattning om betydelsen av First Mover Advantage.

Teoretisk referensram: Studiens teoretiska referensram består dels av välkända teoretiska ramverk så som Five Forces, Resource Based View och Red Queen Theory. Dessa kompletteras med teori från tidigare utförd forskning inom området och utdrag från kvantitativa undersökningar om effekterna av First Mover Advantage inom olika branscher.

Empiri: Det empiriska materialet utgörs av semistrukturerade intervjuer med fyra personer verksamma inom fyra olika branscher för att skapa en bredd av det empiriska underlaget och för att belysa olika åsikter och infallsvinklar kring First Mover Advantage. Intervjuerna kompletteras även med sekundärdata där så behövs för att skapa en tydligare bild av problematiken och för att täcka in samtliga relevanta diskussionsområden.

Slutsats: Resultatet av studien visar att det inom vissa branscher kan förekomma så kallade First Mover Advantages men att dessa beror på långt fler faktorer än att bara ha varit först på marknaden. De aktörer som besitter en konkurrens fördel måste även vara anpassningsbara i utvecklingen av marknaden för att deras konkurrens fördel inte ska gå förlorad. Vi fastslår vidare att vissa branscher i högre grad är påverkade av First Mover Advantage än andra.

ABSTRACT

Title: The Leopards of The Market - on First Mover Advantage and The Importance of Being First

Seminar date: May 30th, 2012

Course: Master thesis in business administration, 30 University Credit Points (30 ECTS)

Authors: Victor Bengtsson & Mikael Falk

Advisor/s: Matts Kärreman

Five key words: First Mover Advantage, Red Queen, Competitive Advantages, Leopards, Market Leadership.

Purpose: The purpose of the study is to examine *if* and in that case *how* companies can create sustainable competitive advantages by being the first entrant on a market.

Methodology: The study is a qualitative study of First Mover Advantage with an abductive approach. Previous research and theoretical frameworks have been used along with semi-structured interviews to create a more complete view regarding the importance of First Mover Advantages for the players of the market.

Theoretical perspectives: The study's theoretical frame of reference is compiled of well-known theoretical frameworks such as Five Forces, Resource Based View and Red Queen Theory. These are supplemented with theory from previously conducted research in the field and extracts from quantitative studies on the effects of First Mover Advantage within different industries.

Empirical foundation: The empirical material is based on semi-structured interviews with four persons working in four different industries to create a broad perspective of the empirical foundation and to highlight different opinions through different angles of approach with regards to First Mover Advantage. The interviews are also supplemented by secondary data where needed to create a clearer view of the issues and to cover all the relevant areas of discussion.

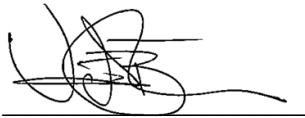
Conclusions: The result of the study shows that there within some industries can exist so called First Mover Advantages but that these are due to far more factors than simply being the first entrant of the market. The players who hold a competitive advantage must also be adaptable in the development of the market in order for their advantages not to be lost. We also conclude that some industries are affected by First Mover Advantages to a higher extent than others.

FÖRORD

Vi vill tacka samtliga av de personer som har gjort denna studie möjlig. Ett särskilt stort tack går ut till Anette Bornegård, Christian Marcus, Johan Staël von Holstein och Magnus Karlsson vars insikter och kunskap inom deras respektive områden gett oss möjligheten att undersöka hur First Mover Advantage fungerar i praktiken och hur det appliceras i företags strategier. Utan deras input hade studien inte varit möjlig.

Vi vill även tacka vår handledare Matts Kärreman vars skarpa insikter har fått oss på rätt spår genom uppsatsens gång och som alltid visat engagemang i vårt arbete. Genom hans handledning har vi fått ställa oss själva de svåra frågorna och ständigt utvecklats till det bättre.

Lund, 19 maj 2012



Victor Bengtsson



Mikael Falk

INDEX

1	INLEDNING	8
2	PROBLEM OCH SYFTE	9
2.1	PROBLEMBAKGRUND	9
2.2	PROBLEMFORMULERING	10
2.3	SYFTE	10
2.4	AVGRÄNSNINGAR	11
2.5	TIDIGARE FORSKNING	11
3	METOD	12
3.1	METODOLOGISKT ANGREPPSSÅTT	12
3.2	ABDUKTIV ANSATS	13
3.3	TEORETISK METOD	13
3.4	EMPIRISK METOD	13
3.5	EN KVALITATIV FALLSTUDIE	14
3.6	KRITERIER VID VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT	14
3.7	UNDERSÖKNINGSDESIGN	15
3.8	INTERVJUMETOD	15
3.9	KVALITETSDISKUSSION	16
3.10	KORT BESKRIVNING AV MÅLEN MED INTERVJUERNAS MED RESPEKTIVE FÖRETAG	16
3.10.1	<i>Telefonaktiebolaget LM Ericsson</i>	16
3.10.2	<i>Tesla Motors</i>	16
3.10.3	<i>Johan Staël Von Holstein</i>	17
3.10.4	<i>Gambro</i>	17
3.11	KÄLLKRITIK	17
3.11.1	<i>Teori</i>	17
3.11.2	<i>Empiri</i>	18
3.12	METODKRITIK	18
3.13	VAL AV ANALYS OCH DISKUSSIONSMETOD	18
3.14	METODETIK	18
4	TEORI OCH BAKGRUND	19
4.1	VAD ÄR FMA?	19
4.2	VAD ÄR EN INNOVATION?	19
4.3	TYPEN AV INNOVATIONER	20
4.3.1	<i>Incremental</i>	21
4.3.2	<i>Modular</i>	21
4.3.3	<i>Architectural</i>	21
4.3.4	<i>Radical</i>	21
4.4	HUR DEFINIERAS EN FIRST MOVER?	22
4.5	FIVE FORCES	23
4.5.1	<i>Threat of entry</i>	23

4.5.2	<i>Powerful suppliers and buyers</i>	24
4.5.3	<i>Substitute products</i>	24
4.5.4	<i>Jockeying for position</i>	24
4.6	RESOURCE BASED VIEW	25
4.7	RED QUEEN THEORY	26
5	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR INNOVATIONER OCH FMA	27
5.1	KAPITAL.....	27
5.2	MARKNADSPOSITION.....	28
5.3	PATENT	29
5.4	SPELTEORI.....	30
5.4.1	<i>Sekventiella och simultana spel</i>	31
5.4.2	<i>Kritik</i>	33
6	FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED FMA	35
6.1	VAD KAN DET SKAPA FÖR FÖRDELAR?	35
6.1.1	<i>Technological leadership</i>	36
6.1.2	<i>Preemption of assets</i>	36
6.1.3	<i>Buyer switching costs</i>	36
6.1.4	<i>Lönsamhet</i>	37
6.2	VILKA NACKDELAR KAN DET HA?.....	37
6.3	ÄR DET ALLTID FIRST MOVERS SOM BLIR LEDANDE?	38
6.4	SPELAR DET NÅGON ROLL VILKET FÖRETAG DET ÄR?	40
7	EMPIRI	42
7.1	INTERVJU MAGNUS KARLSSON, TELEFONAKTIEBOLAGET LM ERICSSON	42
7.2	INTERVJU CHRISTIAN MARCUS, TESLA MOTORS INC.....	47
7.3	INTERVJU MED ANETTE BORNEGÅRD, GAMBRO	50
7.4	INTERVJU MED JOHAN STAËL VON HOLSTEIN.....	53
8	ANALYS/DISKUSSION	56
8.1	TEORI KOPPLAT TILL VERKLIGHET	56
8.1.1	<i>Ericsson</i>	56
8.1.2	<i>Tesla</i>	56
8.1.3	<i>Gambro</i>	57
8.1.4	<i>Johan Staël von Holstein</i>	57
8.2	FMA, STANDARDISERING OCH LÅNGSIKTIGA FÖRDELAR.....	59
8.3	ATT SKAPA NISCHMARKNADER GENOM ATT VARA EN FIRST-MOVER.....	61
8.4	NÄR, HISTORISKT, HAR DET VARIT VIKTIGT MED FMA?	61
8.5	NÄR, HISTORISKT, HAR FMA <i>INTE</i> VARIT AV BETYDELSE?.....	63
8.6	VEM VILL <i>INTE</i> VARA INNOVATIV?	64
8.7	OMSTÄNDIGHETERNA KRING FMA.....	64
9	SLUTSATS	66
10	FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	68

11	REFERENSER	69
12	APPENDIX	71
12.1	TESLA ROADSTER S.....	71
12.2	ARTIKEL: FIRST MOVER ADVANTAGE - EN BESTÅENDE KONKURRENSFÖRDEL FÖR DAGENS FÖRETAG?	72

1 INLEDNING

“Om vi vill att saker och ting ska förbli som de är, måste saker och ting förändras”

- Ur “Leoparden” av Guiseppe Tomasi di Lampedusa

“The early bird catches the worm” - så lyder det engelska ordspråket, en sorts illustration om att det gagnar någon, ger en exklusiv fördel, av att hinna före andra och vara först med någonting. Även på svenska säger vi att “först till kvarn får först mala”, och under årens lopp och genom de otaliga produktlanseringarna verkar det onekligen som om det finns ett samband mellan att vara *först* på en marknad, och att åtnjuta vissa fördelar kopplat till detta.

Detta väcker dock en intressant fråga för oss: är det *alltid* bäst att vara först och *räcker det* med att vara först för att behålla sin marknadsposition? För att utvecklingen ska kunna gå framåt krävs det att nya, förbättrade produkter och tjänster ständigt lanseras. Gränser ritas om, storföretag som flera generationer av människor har haft en personlig relation till går i graven, gamla tekniker blir obsoleta och nya företag träder fram på marknaden.

Ur ett strategiskt perspektiv är givetvis detta väldigt intressant, inte minst med tanke på att det ibland kan vara till synes triviala detaljer, eller rent av slump, som avgör om en aktör blir först, störst och beständigt marknadsledande. I vissa fall räcker det inte ens med att vara först då konkurrenterna snabbt springer ikapp en, och vad som var aktuellt idag är oväsentligt imorgon.

Precis som karaktären Tancredi i “Leoparden” yttrade är världen i ständig förändring. Att “stå still” på samma ställe betyder inte att man behåller sin position, utan snarare förlorar den till någon som är mer anpassningsbar eller rent av driver utvecklingen i en ny riktning. Det enda sättet för många av företagen att behålla sin konkurrensfördel är att ständigt förnya, innovera, och utveckla nya lösningar på dagens (och morgondagens) problem. Genom detta eviga maratonlopp av konkurrens visar det sig tids nog vilka som är marknadens leoparder, och vilka som inte är det.

2 PROBLEM OCH SYFTE

2.1 Problembakgrund

I frågan om huruvida *first mover advantage* (hädanefter även kallat "FMA") spelar en exceptionellt stor roll går åsikterna isär, något vi återkommer till under ett flertal gånger längre fram i uppsatsen. Å ena sidan kan ett försprång på en marknad ur ett resursbaserat perspektiv betyda att man skaffar sig betydande resurser som exkluderar andra från marknaden (Barney, 1991). Detta skulle till exempel kunna vara att man lyckas köpa en lokal på den bästa adressen i en stad, att man anlitar en speciell grupp av människor som besitter en unik kompetens, eller att man tidigt får tillgång till viktiga distributionskanaler. Ett annat perspektiv på försprång kan även innefatta "mjuka" värden så som goodwill hos kunderna, en image av att vara pionjär (vilket kunder ibland premierar) eller vaneskapande (Robinson et al. 1994).

Å andra sidan påpekar Barney (1991) att "Finally, that a competitive advantage is sustained does not imply that it will "last forever". It only suggests that it will not be competed away through the duplication efforts of other firms". Alltså, även om en konkurrensfördel är av betydelse idag kan oförutsedda förändringar på marknaden göra att resursen blir värdelös och att konkurrensfördelen således försvinner (Barney, 1991). Att marknadens dynamik och föränderlighet är en stor faktor tas även upp av Robinson et al. (1994) som pekar på undersökningar av konsumentvaror där senare aktörer fått en dominerande ställning efter att ha konkurrerat ut *first movers* från marknaden. Vissa, så som Lieberman & Montgomery (1998), menar även att en *first mover* (i likhet med Barney, 1991) rent av kan riskera att skaffa sig "fel" resurser då man inte alltid vet vart marknaden är på väg och vilka resurser som kommer att vara betydelsefulla i framtiden. I och med marknadens föränderlighet och "*red queen effect*" (Ridley, 1993) verkar det även som om det ibland finns möjlighet till att springa ikapp ett redan uppnått försprång, eller som Johan Staël von Holstein uttryckte det i intervjun som presenteras senare i arbetet: "it ain't over 'til the fat lady sings".

Till synes spelar alltså väldigt många faktorer in på frågan om ett företag har en beständig konkurrensfördel eller ej, kopplat till en lansering på marknaden där denne är först. Denna komplexitet och tvetydighet - korrelationen mellan att vara först och att vinna i det långa loppet - är enligt oss i allra högsta grad ett område värt att utforska.

Kan man definiera hur stark konkurrensfördel ett företag har av ett försprång på marknaden, och kan man i så fall mäta denna styrka på något sätt? Givet att man *kan* mäta styrkan i konkurrensfördelen, eller se tendenser till uppgång eller fall hos ett företag, borde man i så fall även kunna fatta rationella och analytiskt fulländade beslut, något som tas upp i kapitlet "spelteori" senare i arbetet.

Ett företag skulle då, teoretiskt sett, kunna avgöra dess potential att slå sig in på en ny marknad, eller om det redan är etablerat - se och bedöma risken av att en konkurrerande aktör slår sig in på marknaden.

När vi i arbetet skriver om "*leoparder*" menar vi företag som antingen eller:

- a) skaffat sig ett tidigt försprång och lyckats behålla det genom ständig adaptation
- b) sprungit ifatt en tidigt etablerad konkurrent och tagit dennes ledningsposition

Vi definierar således en *leopard* som en "vinnare" på marknaden - en aktör som påvisar en högre grad av konkurrenskraft jämfört med sina konkurrenter genom ett FMA, eller genom att slå ut en annan aktör som förlorat sitt FMA.

2.2 Problemformulering

Med utgångspunkt i ekonomisk affärsstrategi vill vi slå fast när och hur, om någonsin, företag skapar sig bestående konkurrensfördelar genom att vara först ut på marknaden. Vi diskuterar både teoretiskt och empiriskt underlag som ger stöd, respektive talar emot, uppfattningen om fördelaktiga tidiga etableringar, och kopplar även svaren till frågan om faktorer så som bransch har betydelse för utfallet.

2.3 Syfte

Genom vårt arbete vill vi undersöka frågan om *first mover advantage* ur ett strategiskt perspektiv och redogöra för hur det påverkar företag inom de branscher vi valt att studera (telekom, fordon, dotcom samt medianteknik). Vi vill lyfta fram och undersöka *hur stor betydelse* det faktiskt har att vara först med en lansering av en ny produkt eller tjänst, *när* det i så fall har varit av betydelse, samt även om försprånget är beroende av vissa *förhållanden*. Genom en serie av intervjuer med representanter från företag inom de fyra ovan nämnda branscherna vill vi bilda oss en uppfattning av hur stor tonvikt företagen lägger på *first mover advantage*, hur värdefullt de anser ett försprång på marknaden är (och vad de gör åt saken), samt vad de tror påverkar möjligheten till att vara eller bli en "leopard".

Vår förhoppning är att detta kommer leda läsaren till en större och bredare förståelse kring FMA och hur utvecklingen av nya produkter och tjänster förhåller sig till detta. Genom vår uppsats hoppas vi kunna bidra till arbetet inom området för affärsstrategi med fokus på FMA och även uppmuntra till framtida forskning inom den akademiska världen. Vi hoppas även att personer inom näringslivet kan få nytta av vårt arbete och att det kan verka som både en inspirations- och konsultationskälla för dem.

2.4 Avgränsningar

Vår studie har som syfte att vara en bred undersökning som behandlar olika branscher och som ämnar undersöka generella likheter på marknaden i fråga om *first mover advantage*. Studien är begränsad i sin omfattning då den endast fokuserar på fyra olika branscher. Teorierna och resultatet skulle även kunna appliceras på ett flertal andra aktörer, men vi har valt att fokusera på våra fyra intervjuföretag och deras respektive förutsättningar. En företagsbeskrivning och presentation av intervjuobjekten återfinns i metodkapitlet samt i empirikapitlet. I och med bristen på tid och omfattning vad gäller sidor i arbetet har vi varit tvugna att avgränsa studien till de fyra tidigare nämnda branscherna. På grund av begränsningen i både tid och omfattning tvingas vi även utgå från att varje enskilt intervjuobjekt representerar hela sin bransch och därmed kan vi inte ta hänsyn till andra aktörer inom dessa branscher. Avgränsningar är utförda på grund av vi, utöver brist i tid och omfattning, vill kunna gå djupare in på frågeställningen och göra mer omfattande intervjuer med de utvalda representanterna samtidigt som vi ämnar belysa de kritiska faktorerna som kretsar kring FMA.

2.5 Tidigare forskning

Till vår hjälp har vi använt oss till stor del av teoretiska ramverk så som Barney (1991) med hans *Resource Based View* och Porters (1979) *Five Forces*. Kompletta studier inom området har bland annat gjorts av Lieberman & Montgomery (1988, 1998) som presenterar ett väldigt intressant underlag för fortsatt forskning inom området. Vår uppfattning är att det bitvis finns väldigt bra information att tillgå vad gäller teoretiska ramverk och övergripande strategiska teorier, men att det fortfarande finns utrymme för arbeten som behandlar ett helhetsperspektiv inom *first mover advantage*. Denna uppsats bör ses som en påbyggnad av tidigare forskning där tidigare kända teorier sätts i nytt ljus och ges en ny helhet mot vad som kanske tidigare har gjorts.

3 METOD

I detta kapitel presenteras vårt val av studie och vilket tillvägagångssätt vi valt att tillämpa för bästa resultat av studien. Vi motiverar de val och metoder vi finner bäst lämpade för att undersöka vår frågeställning. Vidare presenteras vilka kriterier vi valt att använda som underlag för valet av undersökningsobjekt, samt urvalskritik gällande respondenterna. Vi kommer även presentera valet av intervjumetod tillsammans med målbeskrivning av de fyra olika intervjuobjekten. En mer utförlig presentation av företagen görs i empirikapitlet.

3.1 Metodologiskt angreppssätt

Syftet med denna studie är att utforska relevansen hos företag (oberoende av bransch) av att vara en first mover på en marknad och hur detta ur ett strategiskt perspektiv påverkar företagen. I vårt syfte ligger även att utveckla och forma en förståelse för om huruvida FMA är en avgörande framgångsfaktor för dagens företag i de olika branscherna och om möjligt utveckla denna förståelse utifrån empirin.

För att vi ska kunna svara på syftet på ett systematiskt och rättvisande sätt har vårt tillvägagångssätt delats in i tre steg:

1. Utifrån de teorier vi funnit och arbetat vidare med har ett teoretiskt ramverk skapats. Observera att detta endast är ett teoretiskt svar på syftet och är endast baserat på sekundärdata och existerande teorier.
2. I steg två önskar vi finna ett svar på syftet baserat på empirin, då mestadels från intervjuer med företag och individer från de fyra oberoende branscherna.
3. Det sista steget består av en djupanalys och matchning mellan existerande teorier och empiri för att få en så verklighetsbaserad förståelse som möjligt. Med andra ord, vi tror på en kombination av teori och praktik.

Vårt tillvägagångssätt och metod har både en induktiv och en deduktiv ansats. Vi har utgått från redan existerande teorier samt från data vi fått från våra utvalda intervjuer. Därefter har empirin samlats in och sammanställts.

3.2 Abduktiv Ansats

Enligt Bryman och Bell (2005) finns det två huvudsakliga angreppssätt vi kan använda oss av i uppsatsen; deduktion eller induktion. Som beskrivit ovan har vi valt att använda oss av en kombination av dessa, kallat abduktivt angreppssätt. Detta möjliggör att ansatsen kan präglas av en kombination av de båda. Enligt en deduktiv metodansats utgår problemformuleringen från teoretiska överväganden som formuleras i hypoteser. Hypoteserna och teorin styr sedan datainsamlingen och genomgår en empirisk analys för att se om hypoteserna skall godtas eller förkastas (Bryman & Bell 2005). Trots att det teoretiska ramverket har haft inverkan vid problemformuleringen och till viss del även vid empiriinsamlingen har vi strukturerat uppsatsen så att vi inte kommer att arbeta efter fasta hypoteser, som ofta används vid en deduktiv ansats.

Den induktiva ansatsen tar till skillnad utgångspunkt i observationer och empiriinsamling för att sedan dra generaliserbara slutsatser (Bryman & Bell 2005). Detta anser vi är det metodval som till viss mån stämmer mest väl överens med vårt val av arbetssätt, då vi kommer att ta ursprung i empirin för att sedan knyta an till teorin.

3.3 Teoretisk Metod

Som beskrivit tidigare har vi valt att ägna en stor och betydelsefull roll till existerande teorier. Detta främst för att få ett konkret och underbyggande stöd till vårt svar på frågeställningen. Uppsatsen belyser individer och teoretiska ramverk inom ämnet för strategi som är starka och kända, åtminstone inom den akademiska världen. Valet av de olika ramverken och författarna anser vi ge oss en stabil grund för uppsatsens trovärdighet, då främst i empirin och analysen. Slutsatsen är teori och empiri sammanvävt till en helhet och med våra egna tankar och reflektioner kring de tidigare teoretiska ramverken.

3.4 Empirisk metod

Då uppsatsen till största del är kvalitativ kommer vi mestadels att analysera respondenternas svar tillsammans med sekundärdata i form av pressreleaser och liknande. Vi finner ingen motiverande anledning att utföra undersökningar eller samla in svar från en stor kvantitet av människor, då det främst är företag och deras syn på FMA som vi önskar studera.

3.5 En kvalitativ fallstudie

För att uppnå en strukturerad och trovärdig förståelse för att besvara frågeställningen samt uppnå syftet, anser vi att en kvalitativ forskningsmetod är det bästa alternativet för oss. Vårt val grundar sig i tankarna att uppsatsen omfattas av relativt intensiva och detaljerade undersökningar av olika aktörer i olika branscher, därför kommer semi-strukturerade intervjuer att genomföras (Bryman & Bell, 2010)

Vi anser att det är av stor betydelse att respondenterna får tala fritt med egna ord under intervjuerna för att få ett så verklighetsbaserat svar på frågeställningen som möjligt. Det diskuteras även i Jakobsen (2007) att genom att låta respondenterna tala med egna ord och beskriva deras verklighet kan en hög grad av relevans uppnås i intervjuerna.

Vi anser även att studien är relativt komplex, samt svår att greppa utan faktiska observationer, därmed har vi resonerat att en fallstudie är det bäst lämpade angreppssättet. Syftet hade varit svårt att uppnå endast genom sekundärdata och statistiska undersökningar, däremot ger en fallstudie oss möjlighet till en detaljerad och ingående beskrivning vilket gör att studien kommer empirin närmare (Jakobsen 2007). Med detta som grund har studien omfattat fyra oberoende branscher. Branscherna vi valt att studera omfattas av telekom, fordon, dotcom samt medicinteknik.

3.6 Kriterier vid val av undersökningsobjekt

I dagens alltmer intensiva konkurrens inom de flesta branscher är det av största betydelse för företagen att hålla sig konkurrenskraftiga och skapa konkurrensfördelar.

Mycket fokus i den akademiska världen läggs på att förklara hur viktigt det är för företag idag att faktiskt vara först och genom att skapa ett FMA, motta en betydelsefull position på marknaden.

Företagen i respektive bransch är noga utvalda för att ge oss en bra och konkretiserande bild av hur verkligheten faktiskt ser ut och om fenomenet FMA appliceras som strategi hos företagen. Vidare har vi valt att studera företag som både lyckats och misslyckats vid lanseringar av nya och innovativa produkter. Anledningen till detta urval är främst för att utforska om det finns ett samband mellan FMA och framgångshistorier, samt eventuella misslyckanden. Spridningen av branschtillhörighet ger oss även en insikt i om det finns samband mellan bransch och syn på FMA.

Den samlade erfarenheten företagen besitter, både av mer eller mindre lyckade produktlanseringar, anser vi ge oss en stark empirisk grund att stå på. Vi har dessutom fått direktkontakt med personer med stor erfarenhet inom utveckling och lanseringsstrategier, exempelvis Johan Staël von Holstein, vilket vi anser styrker vårt empiriska material.

3.7 Undersökningsdesign

Insamlad information består av både primär- och sekundärdata. Primärdata består till största del av informationen vi fått från de intervjuer vi genomfört med personer aktiva inom de branscher vi valt att studera. Genom dessa intervjuer hoppas vi få ett komplement till de mer "hårda data" vi får från rapporter och pressreaser (sekundärdata). Vi anser att intervjuerna ger oss en mer nyanserad bild av studiens problemställning och att vi därmed kommer få som slutresultat ett mer praktiskt och verklighetsbaserat svar på problemställningen.

Sekundärdata innefattar information från företagens hemsidor, pressmeddelanden och övrigt presentationsmaterial. Vi anser att sekundärdata är nödvändig för att få en så nyanserad och verklighetsbaserad bild av vårt svar på frågeställningen som möjligt. Informationen är då insamlad av andra personer än forskaren och är insamlade för annat ändamål än vad studien belyser (Jacobsen, 2007).

3.8 Intervjumetod

Vårt mål har varit att samla in den största delen av empirin genom kvalitativa intervjuer. Vi har valt att utföra semistrukturerade intervjuer då denna typ av intervju gör det möjligt att förbereda frågor samtidigt som metoden är flexibel (Bryman & Bell, 2005). Vi har förvisso inte valt att gå in på djupet med varje respondent, men vi anser att det är viktigt att ha en flexibel intervjuprocess då det är av betydelse att respondenterna får tala fritt, vilket också möjliggör att frågorna kan diskuteras under intervjun, samt att det möjliggör följdfrågor som kan leda till utförligare resonemang.

Vi har genomfört fyra intervjuer med personer som är aktiva i de tidigare presenterade branscherna. Vi insåg att det från början fanns tydliga begränsningar i vårt arbete och att vi därmed kunde bli beroende av tillgängligheten till respektive företag som empirin till mestadels baseras på. Företagen vi valt att studera är dock stora och kända bolag, vilket innebar att om, mot förmodan en intervju inte kunnat genomföras så hade det funnits rikligt med referensmaterial att tillgå från andrahandskällor. Som tur är har vi fått nästintill all nödvändig information vi önskar från intervjuerna.

Intervjuerna grundar sig mycket i det teoretiska ramverket vi byggt upp, vilket vi till stor del utgått från vid utformning av frågorna. Vi har valt att arbeta med relativt öppna frågor, främst för att inte vägleda respondenterna i deras svar. Istället vill vi få ärliga och uppriktiga svar från varje respondent där svaren ska baseras på deras personliga erfarenheter om hur företaget i fråga arbetar eller inte arbetar med FMA som strategi, samt allmänna faktorer som påverkar valet av att vara en *first mover*.

För att försäkra oss om att vi inte går miste om viktig information från respondenterna har följdfrågor funnits utformade; främst för att vi ska få en bra grund till vårt kommande svar på frågeställningen.

Vid de fysiska intervjutillfällena har det funnits tillfälle och utrymme för respondenterna att dela med sig av erfarenheter och andra faktorer som inte anses täckas av de förberedande frågorna vi ställt. Detta anser vi vara positivt då vi kan fånga in andra aspekter som inte funnits i våra tankar från början som senare kan användas för att stärka vår empiri och analys.

3.9 Kvalitetsdiskussion

Ett problem vid intervjuerna är givetvis partiskheten hos de anställda och deras inställning till det egna företaget. Vad gäller verifierbarhet har vissa uppgifter verifierats genom exempelvis annat sekundärmaterial och pressmeddelanden. Beträffande validitet så ser vi inte detta som ett större problem då personerna vi fått tillgång till är nyckelpersoner i organisationerna med mycket erfarenhet och kunskap inom ämnet intervjun ämnar söka svar på. Givetvis kan vi inte garantera att allt som sägs stämmer, vilket gör att vi har fått reservera oss för detta under intervjun. Dock ser vi ingen större anledning för företagen att ljuga då majoriteten av frågorna är strukturerade så att vi ska kunna dyka djupare om vi misstänker lögn; exempelvis genom företagets årsredovisningar och annat material. Dock tvingas vi reservera oss för de frågor som är mer öppna och allmänna.

3.10 Kort beskrivning av målen med intervjuerna med respektive företag

Observera att en utförlig företagsbeskrivning presenteras i empirikapitlet.

3.10.1 Telefonaktiebolaget LM Ericsson

Målet med Ericsson som studieobjekt har varit klart från början; telekombranschen är en bransch under ständig utveckling och där vi efter diskussioner ansåg att det rimligtvis kunde finnas utrymme för FMA som strategi. Vidare är det en bransch där innovation spelar en stor och viktig roll för företagen. Därmed anser vi att Ericsson avspeglar de faktorerna vi letar efter för att få ett bra svar på frågeställningen.

3.10.2 Tesla Motors

Tesla har haft strategin om att bli den första tillverkaren att leverera en fullt fungerande sportbil helt driven av el sedan starten 2003. Genom att vara först med en radikal innovation hoppas Tesla sätta standarden på marknaden och bli en måttstock för hur en fullfjädrad eldriven sportbil ska vara. Vi vill få reda på om, och i så fall hur, de gått tillväga för att utveckla en fungerande strategi med fokus på FMA.

3.10.3 Johan Staël Von Holstein

Johan har under många år arbetat med bolag som är aktiva i dotcom-branschen; en än idag relativt ung bransch under kontinuerlig utveckling. Johan har varit en nyckelperson i dotcom-bolag med omsättningar på miljardbelopp samtidigt som han varit med från grunden och startat upp nästan samtliga av de projekt han varit delaktig i. Med det sagt, Johan har en mycket bred kunskapsbas inom ämnet för lanseringar etc. av internetrelaterade produkter och tjänster och därmed kan han ge oss en nyanserad och konkretiserande bild av vikten FMA spelar i just dotcom-världen.

3.10.4 Gambro

Målet med Gambro har precis som de andra intervjuerna varit klart från början, i det här fallet har vi valt att fokusera på patentens betydelse i kombination med FMA. Den hårt konkurrerande läkemedelsbranschen kräver oerhört kostnadsintensiva investeringar, främst till forskning och utveckling, och på grund av enorma ledtider spelar patent en viktig roll för att säkra positionen på marknaden när produkten väl är färdigställd. Vi kontaktade därför Anette Bornegård, patentansvarig på Gambro, för att besvara patentens betydelse i företag där FMA spelar en avgörande roll för ekonomisk tillväxt och framtida investeringar.

3.11 Källkritik

Nedan beskrivs kritik för och mot val av teori och empiri.

3.11.1 Teori

De artiklar, böcker, uppsatser mm. som används i arbetet har granskats kritiskt, och medvetna val har gjorts angående vilka källor som bör användas. I största möjliga mån har vi försökt använda oss av artiklar skrivna av välrenommerade forskare som är publicerade i stora och erkända journaler och tidskrifter så som *Harvard Business Review*, *Journal of Marketing* och *Strategic Management Journal*.

Vissa källor, så som Lieberman & Montgomery (1988, 1998) och Robinson et al. (1994) utgör en större tyngd än de flesta andra källor, någonting vi är medvetna om. Detta beror på att vissa källor stämmer väldigt väl överens med vår frågeställning och vårt syfte, till skillnad från de flesta källor som endast bidrar med ett enskilt teoretiskt ramverk eller annan specifik del av arbetet. Vi har även i största möjliga mån försökt få in flera olika åsikter och infallsvinklar på de problem vi presenterar. Genom att inte endast presentera ensidiga argument, utan istället kontrastera olika teorier och undersökningar mot varandra hoppas vi kunna bidra till en livligare och djupare diskussion som öppnar upp för fler än *ett* synsätt.

I och med valet av teori och litteratur har vi även valt att ha med källor som ibland korsrefererar till varandra, något vi menar är en styrka i arbetet då en stor del av vårt mål är att kunna måla upp en klar bild genom ett tydligt sammanhang.

Genom att ha teori som även av andra författare vävs ihop till en helhet hoppas vi kunna presentera en begriplig uppsats där det finns en röd tråd mellan de olika teorierna och där det är lätt att förstå hur olika studier och teorier förhåller sig till varandra.

3.11.2 Empiri

Som tillägg till den kritik som redan är beskriven ovan i ”kvalitetsdiskussion” är det värt att återigen framhäva risken med att svaren kan vara en aning missvisande då företagen rimligen väljer att framhäva det positiva med deras produkt eller tjänst istället för att ge ett objektiva och opartiska svar som även behandlar de negativa aspekterna. Allt eftersom intervjuerna blivit färdigställda märks det tydligt att detta fenomen inte går att styra eller kontrollera, därmed har hänsyn tagits och frågorna är ställda så att känsliga ämnen ska undvikas att ta upp; allt för att vi ska få så ärliga svar som möjligt.

3.12 Metodkritik

Under studien har vi även tagit hänsyn till egna beaktningar och reflektioner då vi anser att vi har en relativt förutfattad syn på *first mover* som strategi, dels från egna erfarenheter i bolag men även från universitetsstudier. Därmed vågar vi påstå att studien mer eller mindre utgått i viss mån från förväntningar av redan existerande teorier och erfarenheter. Dock är studien utformad så att personliga reflektioner ska minimeras i den mån det går, men vi fortfarande belysa möjligheten av att det kan finnas vissa förutfattade meningar kring frågeställningen och hur resultatet kommer falla ut.

3.13 Val av analys och diskussionsmetod

Analysen kring studien är utformad genom att applicera det empiriska materialet på de olika teorierna som presenteras i nästa kapitel. Valet att arbeta efter den här metoden och även ta upp teorier som inte nödvändigtvis återfinns i intervjuerna har gjorts då vi anser att det är betydande för studien att få ett brett perspektiv och ett bra svar på studiens frågeställning.

3.14 Metodetik

Vid samtliga utförda intervjuer har respondenterna blivit tillfrågade om de önskar en kopia på det färdigställda resultatet av studien i form av en komplett uppsats. De har även fått avgöra om de önskar att ta del av sammanställningen av de svaren de angett under intervjun. Inga av respondenterna har önskat att vara anonyma, varpå deras namn, titel, samt en kort beskrivning av respondentens roll i företaget finns presenterat i varje intervju.

4 TEORI OCH BAKGRUND

4.1 Vad är FMA?

Det centrala begreppet *first mover advantage* definieras av Lieberman & Montgomery (1988) som “*the ability of pioneering firms to earn positive economic profits*”. Likt vi tidigare nämnt är detta alltså uppfattningen om att det ska gagna den som är först ut på en marknad med någonting. Fördelen kan bestå av exempelvis unika resurser, en image av att vara “pionjär”, etablerandet av företagskontakter eller inlåsningsmekanismer - något som (enligt teorin) slutligen leder till ekonomisk vinst.

4.2 Vad är en innovation?

“Nöden är uppfinningarnas moder”

- Platon, 347 F.Kr.

Vi ser innovationer och innovationsbenägenhet som en kraftigt bidragande faktor till FMA, och i denna uppsats återkommer vi ständigt till begreppet “innovation”. Men vad är egentligen en innovation? Likt Platon sa är “nöden uppfinningarnas moder”, men vi gör i vårt arbete en distinktion mellan “uppfinning” och “innovation”. En uppfinning är enligt vårt synsätt ett tekniskt språng i en vara eller tjänst; en fysisk eller immateriell produkt som löser ett problem på ett bättre sätt än tidigare möjligt. Skillnaden mellan detta och en innovation är att den sistnämnda har blivit *lanserad på marknaden*.

Ur detta synsätt blir givetvis kopplingen till FMA mycket tydlig: en uppfinning blir inte en innovation förrän någon har varit först med att lansera den på marknaden. I vissa fall har till och med uppfinningar - betydelsefulla sådana - tagits fram, men under misslyckade former lanserats på marknaden. Först senare har någon lyckats lansera *samma* uppfinning, fast under mer lyckade former, som i fallet med symaskinen *Singer* (Robinson et al. 1994). Att *uppfinna* någonting i sig är alltså enligt vårt synsätt (med hänseende till FMA) ingenting betydelsefullt; det är *kombinationen* mellan uppfinning och lyckad lansering som utgör kärnpunkten i vårt resonemang.

More tar diskussionen ännu ett steg längre och analyserar relevansen och funktionen av innovationer. Bland annat, menar han, måste en innovation vara kompatibel med andra komponenter för att bilda en fungerande helhet - annars är den isolerade innovationen värdelös. Han klargör sitt resonemang med “*As an example, Intel may come up with a computer microprocessor innovation, but it may be too fast for the other components in a particular notebook to run with. You don't put a Ferrari engine in a dump truck*” (More, 2011).

Vidare hävdar More att en innovation (vad det än må vara) inte är *betydelsefull* om den inte genererar ett positivt kassaflöde. Enligt More är nämligen definitionerna av “innovation” tämligen vida och “luddiga”, för vilket han bland annat ger följande definition som exempel:

“Innovation is the production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome” (More, 2011).

Sett ur ett värdeskapande perspektiv menar More att det finns vissa innovationer som bör ses som “misslyckanden” då de inte skapat ekonomiskt värde, utan istället orsakat större kostnader än vad som är rimligt samtidigt som de är underlägsna befintlig teknik. Som ett exempel nämner More vindkraft, som genom dålig tillförlitlighet, höga underhållskostnader och undermålig prestanda inte bör ses som en innovation, utan snarare ett marknadsmisslyckande.

“What all this means is that the positive cash flows per MWH from both wind and nuclear power from the sale of MWH are about the same, but wind turbines use far higher negative cash flows per MWH to generate the power. Compared to nuclear power, wind power is an innovation failure” (More, 2011).

I vår uppsats går vi inte fullt lika hårt ut i vår definition av innovationer som More, men vi delar fortfarande vissa åsikter i våra resonemang. Vi väljer att inte kalla nya teknologier som ger upphov till negativa kassaflöden för “innovationsnederlag”, men samtidigt förstår vi att hela anledningen till att företag väljer att innovera är för att tjäna pengar - vare sig det handlar om rena intäkter, framtida potentiella intäkter, stärkt varumärke eller kompetenshöjning inom företaget. För att ytterligare klargöra vad som krävs för innovationsarbete, samt vad som påverkar det, kommer vi i nästföljande kapitel därför ta upp ett flertal olika faktorer som vi menar alla är förknippade med hur väl innovationsarbetet faller ut.

4.3 Typer av innovationer

När man talar om innovationer kan det vara viktigt att förstå *vilken typ* av innovation man pratar om. Detta på grund av att det givetvis krävs olika former av insatser, kompetens och förståelse för de olika graderna av innovationsarbete. I vårt arbete utgår vi från de fyra olika former av innovationer som presenteras i Henderson & Clark (1990): *incremental*, *modular*, *architectural* och *radical*. I fallet nedan jämför Henderson och Clark (1990) de olika typerna av innovationer kopplat till tekniken i en takfläkt:

4.3.1 Incremental

Små förbättringar tillförda en redan existerande lösning, så som förbättring i design av bladen eller introduktionen av en kraftigare motor.

4.3.2 Modular

En innovation som förändrat grunddesignen på en produkt eller tjänst, men inte själva arkitekturen i den. Ett exempel är ersättningen av analoga telefoner mot digitala; sammanlänkningen av de olika komponenterna är nytt, men *kunskapen* om de enskilda komponenterna är den samma. Tesla Roadster, en elbil som presenteras senare i arbetet, är även den ett exempel på en modulär uppfinning. Både elmotorn och designen roadstern är byggd på har funnits länge, men det är just *sammanlänkningen* mellan dessa komponenter som gör det till en ny produkt.

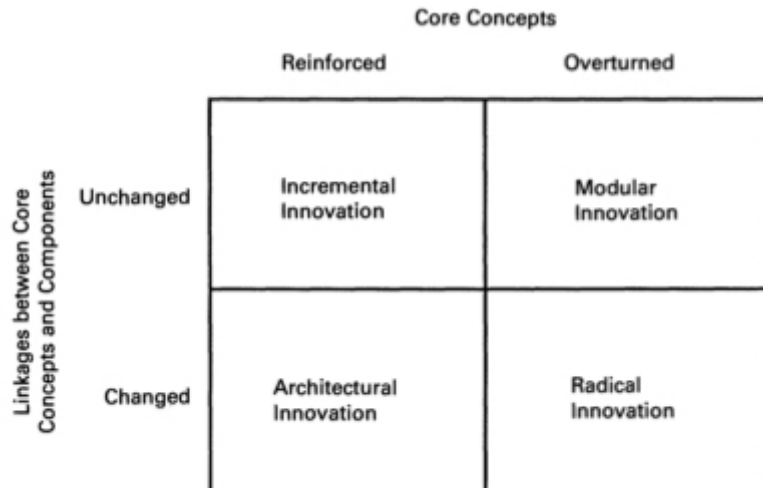
4.3.3 Architectural

För tillverkare av stora takfläktar skulle en mindre, portabel, fläkt att ställa på skrivbordet innebära en arkitektonisk innovation då denna utgör en ny typ av produkt. Komponenterna är mer eller mindre de samma (motor, rotorblad, styrsystem), men användningsområdet och sättet komponenterna interagerar på är nytt. En arkitektonisk innovation kan alltså ses som en omstrukturering av ett redan etablerat system för att länka ihop existerande komponenter på ett nytt sätt.

4.3.4 Radical

En radikal innovation skulle här kunna vara luftkonditionering. Det nya systemet tillgodoser ett liknande behov (svalka), men innehåller helt nya komponenter (kompressor, kylmedel) och kräver en helt annan sorts kompetens än de ovan beskrivna innovationstyperna.

Ur vårt perspektiv borde rimligen radikala innovationer ha den största genomslagskraften till FMA; det är den "högsta formen" av innovation, och det ger den största potentialen till att distansera sig från konkurrenter genom ett tekniskt försprång. Vi är dock inte helt säkra på att man med det sagt bör förkasta de andra typerna av innovationer. Exempelvis är Apples iPad på intet sätt "ny" i bemärkelsen att det funnits liknande tekniska lösningar innan.



Figur 4.1 Henderson & Clark (1990): fyra olika typer av innovationer

Tablets hade vid lanseringen funnits i flera år, och komponentmässigt var det “en stor iPhone” - ändå blev det en succé som omdefinierade marknaden för tablets. Med samma resonemang är Teslas elbilar (som vi nämnt tidigare) inte heller något speciellt radikalt; elmotorer har funnits i över hundra år, och uppbyggnaden av chassi och andra lösningar återfinns även i andra bilar (deras roadster baseras för övrigt på designen från Lotus Elise). Ändå ses den som “radikal” och nyskapande hos många för att *funktionen* är så annorlunda mot tidigare lösningar.

Vad man bör komma ihåg här är alltså att en innovation inte endast är *uppfinningen i sig*, utan även *hur* den används. Att sammanlänka tidigare kända komponenter kan skapa en helt ny produkt med ett helt nytt användningsområde som ingen tidigare provat - trots att de enskilda komponenterna sedan länge varit kända.

4.4 Hur definieras en first mover?

I frågan om vad FMA är, varför det är viktigt och i så fall hur roll det spelar osv. uppstår givetvis även frågan om *vad som definierar en first mover*. I Robinson et al. (1994) presenteras kritik kring huruvida det verkligen är *first movers* som idag är marknadsledande, och författarna tar upp flera exempel inom konsumentprodukter där *fast followers* istället blivit ledande. Problematiken i argumentet, vilket författarna belyser, är att beroende på hur en first mover definieras kan svaret på frågan “vem vinner racet?” bli väldigt olika. Med hjälp av Golder & Tellis (1993) presenterar vi här nedan några tänkbara definitioner och innebörder av olika begrepp.

<i>Innovator</i>	Först med att utveckla eller patentera en idé
<i>Product Pioneer</i>	Först med att visa upp en färdig modell eller fungerande prototyp
<i>First Mover</i>	Först med att sälja produkten
<i>Fast Follower</i>	Gick in på marknaden tidigt, men var inte först

Till synes är alltså en first mover enligt denna definition *inte* den som utvecklar produkten först, utan snarare den som först lyckas få ut den på marknaden. Detta kan man givetvis ifrågasätta; är det *upphovsmannen* till produkten eller den som först *lyckas sälja den* som bör räknas som en first mover? Inte ens om man fastställer att “*det är den som säljer den först som räknas som first mover*” kommer man helt undan problemet. Till exempel definierar Golder & Tellis i Robinson et al. (1994) 3M med deras *Thermofax* som en first mover och Xerox som en fast follower inom branschen för kopiatorer. Xerox var dock först med att ta fram en verkligt gångbar produkt som fick tillräckligt stor genomslagskraft och popularitet, vilket kanske är ett bättre mått på benämningen “marknadsledande”.

Det finns alltså en viss komplexitet i hur man väljer att klassificera både *first movers* och *fast followers* enligt Robinson et al. (1994), vilka avslutar diskussionen med följande utlägg om vikten av historisk analys:

“In summary, historical analysis helps avoid the problem of high market share firms being misidentified as market pioneers. Though time consuming, historical analysis in conjunction with current industry insights should yield the most accurate market pioneer definitions. Either approach used in isolation can generate misleading results”.

4.5 Five Forces

First mover advantage, menar vi, kan kopplas till flera olika kända teorier och tidigare utförd forskning. Michael Porter presenterade 1979 ramverket “*Five Forces*” med den inledande monologen: “*some managers concentrate so single-mindedly on their direct rivals for the fight for market share that they fail to notice other elements in the competitive environment - often with disastrous results*”. Nedan presenterar vi vår syn på hur FMA genom *Five Forces* kan påverka utfallet av ett företags strategiska position.

4.5.1 Threat of entry

Med “threat of entry” menas den risk en etablerad aktör löper av att en konkurrerande aktör ska slå sig in på marknaden och börjar konkurrera. Hur stor risk det etablerade företaget löper avgörs av flera “barriärer”, samt av vilka reaktioner det konkurrerande företaget kan vänta sig från det etablerade företaget (Porter, 1979). Bland dessa barriärer finner vi bland annat *skal fördelar*, *distributionskanaler* och *kapitalbehov*. Vad gäller kapitalbehov utpekas bland annat gruvdrift och framtagning av mikroprocessorer som väldigt kapitalintensiva, varpå man kan förvänta sig relativt få aktörer inom respektive marknad och att inträdesbarriärerna på dessa är väldigt höga (Porter, 1979).

Givet dessa höga barriärer menar vi att den som först kan ta sig över dem, genom att innovera och agera snabbt, kan skapa sig en stark konkurrensfördel som kan vara väldigt svår att bemöta senare. Såväl Ericsson som Gambro och Tesla nämner i intervjuer som presenteras senare i arbetet att kapital har varit en stor faktor i deras arbete. Genom att vara tidig på marknaden med flera nya innovationer har Ericsson kunnat säkra sin dominanta ställning som nu till stor del beror på både teknisk kompetens och en väldigt stark kapitalintensitet.

Genom att snabbt etablera kontakter kan ett företag skapa sig ett nätverk av distributionskanaler som verkar till dess fördel. Att som konkurrent försöka ta sig in på en marknad av t.ex. konsumentprodukter kan då te sig väldigt svårt när en tidigare aktör redan upprättat tillit, rutiner, kontakter och kontrakt - något som framkommer av Robinson et al. (1994). Även om den nya produkten i sig kanske är bättre än vad som redan erbjuds bör man som ny konkurrent alltså inte underskatta betydelsen av kontinuitet och smidighet för återförsäljarna. Vidare kan även faktorer som igenkänning av varumärke spela stor roll för kunderna (Porter, 1979). Ett varumärke som hunnit bli etablerat och skapat förtroende hos kunderna skulle här ha en fördel med avseende till FMA då det tidiga värdeskapandet utestänger senare konkurrens.

4.5.2 Powerful suppliers and buyers

Vilken makt leverantörer eller kunder har avgörs av flera faktorer där även här FMA spelar en stor roll. Bland annat utgör omställningskostnader en stor faktor då en kund kan välja bort ett senare alternativ på grund av en tidigare investering i en specifik produkt eller teknik. Som exempel fick VHS under *videokrigen* ett försprång genom att man tidigt kunde erbjuda ett större utbud av filmer jämfört med det konkurrerande Betamax. Genom att binda upp kunderna till en viss standard som inte var kompatibel med konkurrenternas standard hade nu VHS skapat en barriär i form av en omställningskostnad som var väldigt svår att överkomma. När kunderna väl hade investerat i både spelare och filmer fanns det låga incitament till att byta teknik, även om den konkurrerande tekniken skulle visa sig vara bättre (Den Hartigh & Langerak, 2001).

4.5.3 Substitute products

Genom att sätta ett pristak på hur mycket marknaden kan ta ut för sina produkter utgör substitut ett hinder för aktörerna inom en industri (Porter, 1979). Såvida man inte kan differentiera sin produkt genom marknadsföring eller liknande kommer vinsterna inom branschen att minska, något som Porter bland annat illustrerar med konkurrensen från majssirap inom sockerbranschen. Sett ur ett FMA-perspektiv kan detta ha betydelse då en aktör som hinner före alla andra kan skaffa fördelar genom att vara först (och ensam) på en marknad och därmed ta marknadsandelar från kunder som inte finner några andra alternativ. Dock pekar vissa undersökningar så som Robinson et al. (1994) på att det finns fall där väldigt snarlika substitut ändå inte lyckas särskilt väl. Ett exempel på detta är marknaden för konsumentprodukter där det enligt författarna ofta förekommer FMA då kunderna skapar en relation till ett speciellt varumärke trots att det ofta finns fullgoda alternativ.

4.5.4 Jockeying for position

Dessa ovan nämnda faktorer faller sedan samman till vad som beskrivs som rivalitet på marknaden där företag kommer ta till taktiker så som priskrig, nya produktansättningar och mördande reklamkampanjer ("advertising slugfests") för att försöka ta sig till toppen (Porter, 1979). Hur står sig ett företag mot substitut? Hur stora är egentligen inträdesbarriärerna? Strateger kan, enligt Porter, nu lägga upp en plan för hur man positionerar företaget för att på bästa sätt kunna dra nytta av dess kapabiliteter och skapa ett så bra skydd som möjligt mot konkurrenskrafterna. I den föränderliga ekonomin menar Porter även att det gäller att kunna anpassa sig till ändrade förhållanden genom att *"anticipating shifts in the factors underlying the forces and responding to them, with the hope of exploiting change by choosing a strategy appropriate for the new competitive balance before opponents recognize it"*. FMA och innovation skulle här alltså enligt oss kunna utgöra en möjlighet till att (till viss del) kunna slå sig ur hindren och minska påverkan av konkurrens genom t.ex. differentiering.

4.6 Resource Based View

I kontrast till andra teorier så som Porters *Five Forces* (Porter, 1979) utgår Barneys ramverk utifrån de *resurser* ett företag besitter. I den klassiska analysen ”SWOT” kopplas externa hot och möjligheter ihop med interna styrkor och svagheter, vilka Barney sedan kompletterar med det *resursbaserade perspektivet* som faller under den interna företagsanalysen (Barney, 1991). Företag bygger enligt SWOT-modellen upp bestående konkurrensfördelar genom att implementera strategier som utnyttjar deras interna styrkor genom att svara till möjligheter som uppstår i dess omgivning, samtidigt som företaget eliminerar externa hot och undviker interna svagheter (Barney, 1991).

Barney menar dock att strategisk implementation i sig inte alltid är tillräcklig, utan måste kompletteras med hänseende taget till vilka resurser företaget har och av vilken karaktär dessa resurser är. Barney förklarar vidare att *“In some circumstances, the first firm in an industry to implement a strategy can obtain a sustained competitive advantage over other firms. These firms may gain access to distribution channels, develop goodwill with customers, or develop a positive reputation, all before firms that implement their strategies later. Thus, first-moving firms may obtain a sustained competitive advantage”* (Barney, 1991).

Dock fortsätter Barney med *“However, upon reflection, it seems clear that if competing firms are identical in the resources they control, it is not possible for any one firm to obtain a competitive advantage from first moving”*. Hur lika företagen måste vara för att framstå som “identiska” framgår inte, men om vi utgår från ett strikt teoretiskt scenario där båda parter har exakt samma förutsättningar är vi beredda att vara samstämmiga med Barney. Dock menar vi att världens alla företag sällan kan bedömas som “identiska”, varpå Barneys resursteori givetvis blir aktuell då företag nästan *alltid* besitter olika former av resurser som alla kan spela in i ett *first mover advantage*.

Enligt Barney måste en resurs vara värdefull, sällsynt, icke-imiterbar eller icke-substituerbar för att resursen ska kunna betraktas som varaktig (Barney 1991). I många fall kan detta förklara en konkurrensfördel hos en aktör gentemot en annan - men inte alltid. En butikskedja som köper en lokal på den bästa adressen i en stad har en fördel gentemot andra aktörer då det endast finns *en* lokal, och fler på samma adress inte kan köpas. Ett tillverkande företag som har ett hemligt recept (exempelvis Coca Cola) eller ett patent har även det en fördel då andra företag inte kan producera en liknande vara.

Det finns dock fall (något vi bland annat berör i intervjun med Johan Staël von Holstein senare i arbetet) där resurser inte är allt. I fall där resurser kanske *borde* vara till ett företags förmån, men där ett annat företag istället lyckas mycket bättre kan det vara fråga om vad Barney kallar *social komplexitet*; relationer till kunder och leverantörer, företagskultur och andra saker som kan vara svåra att mäta men som ändå kan specificeras och tas i beaktning när det kommer till konkurrensfördelar.

4.7 Red Queen Theory

Matt Ridley publicerade 1993 boken *“The Red Queen - Sex and the evolution of human nature”*. Det evolutionärbiologiska perspektivet till trots är det en bok som stundtals blir otroligt spännande ur en företagsekonomiskt synpunkt, speciellt med inriktning på strategi och *first mover advantage*. Termen “Red Queen” populariserades av Ridley inom det vetenskapliga området men kommer ursprungligen från ”Through the Looking-Glass”, uppföljaren till boken “Alice i underlandet” skriven av Lewis Carroll. Nedan följer ett stycke ur boken där Alice får möta den röda drottningen:

“Well, in our country,” said Alice, still panting a little, “you’d generally get to somewhere else — if you run very fast for a long time, as we’ve been doing.”

“A slow sort of country!” said the Queen. “Now, here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!”

- Through the Looking-Glass, 1871

Konceptet av Red Queen Theory presenteras av Ridley som en biologisk kapprustning där motståndarna, för att uppnå en högre grad av *fitness*, hela tiden måste “springa” för att behålla den strategiska jämviken mellan dem. Till exempel kan bytesdjur utveckla kamouflage för att undkomma rovdjur, men när rovdjuret då inte ser bytesdjuret (jämvikt rubbad) utvecklar rovdjuret bättre syn. När rovdjuret i sin tur utvecklat bättre syn måste bytesdjuret åter igen svara med bättre kamouflage, och så fortsätter kapplöpningen.

Kopplat till FMA blir denna teori väldigt intressant; en aktör som genom innovation tar marknadsandelar kan, likt exemplet ovan, även här ses ha en högre grad av *fitness* än sina konkurrenter. Konkurrenternas enda svar är att försöka springa ikapp detta försprång, och *first movers* enda svar är att fortsätta innovera (så tillvida man inte har skaffat sig resurser som *inte kan konkurreras bort*). En anekdot som väldigt tydligt illustrerar detta “lopp” är när Apple lanserade sin *PowerBook G4 Titanium* under MacWorld-mässan i januari 2001. Steve Jobs presenterade stolt deras nya bärbara dator och jämförde den med konkurrenten Sonys modell *Vaio*. *“They are 15% thicker than the new PowerBook G4, at 1,15 inches thick for the Vaio. And of course, they are made out of last year’s material”*.

Apple hade skapat sig ett försprång och sprang nu fortare än Sony. Vad skulle då Sonys svar bli? Givetvis lanserade Sony fler uppföljare till sin modell *Vaio*, och Apple förstod att de inte kunde stå stilla bara för att de för stunden hade “den bästa” bärbara datorn. Apple blev en leopard som hela tiden lanserade nya produkter för att ständigt behålla ledningen från sina konkurrenter, och det skulle inte dröja längre än till oktober samma år innan de trumfade sig själva genom att lansera en ännu bättre modell än den de visat upp i januari.

5 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR INNOVATIONER OCH FMA

5.1 Kapital

Har kapital en betydelse för det innovativa arbetet hos företag, och påverkar det på något sätt möjligheten till FMA? Enligt en studie av Kortum & Lerner (2000) framgår det att *“While the ratio of venture capital to R&D averaged less than 3% from 1983-1992, our estimates suggest that venture capital may have accounted for 8% of industrial innovations in that period”*. Värt att notera här är att studien specifikt tar upp riskkapital som en faktor i innovationsarbetet hos företag, något som i sammanhanget är en förhållandevis liten andel jämfört med självfinansierat innovationsarbete (Kortum & Lerner, 2000).

Vidare använder studien antalet sökta patent som ett mått på innovation, någonting som eventuellt också skulle kunna ifrågasättas. Till exempel framhäver Acs & Audretsch (1987) att *“While R & D measures suffer from indicating only the budgeted resources allocated towards trying to produce innovative activity, but not the actual amount of resulting innovations, the measures of patents suffer because not all patented inventions prove to be innovations, and many innovations are never patented”*.

Kortum & Lerner (2000) kommer dock fram till att det *finns* ett statistiskt signifikant samband mellan tillgången på riskkapital i företagen och antalet patent företagen ansökt om under tidsperioden. Med det sagt resonerar vi att det rimligen kan finnas ett samband även mellan förhållandet av tillgången på eget kapital för FoU och hur väl ett företag lyckas med sitt innovationsarbete. I vårt arbete behandlar vi ett flertal företag som har en stark kapitalbas och som till stor del är beroende av nya lösningar och produkter för att kunna driva verksamheten vidare. Likt Andersson et al. (2008) tar upp kan det även finnas en koppling till “slack” och innovationsförmåga. “Slack” definieras av Nohria & Gulatis (1996) i Andersson et al. (2008) som *“...the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output”*. I samma arbete slår författarna fast att det råder ett inverterat U-format samband mellan slack och innovationsförmåga där innovationsförmågan ökar i takt med slacket, ända till slacket blir för stort och leder till odisciplinerade investeringar i forskning och utveckling (Andersson et al. 2008).

Vi menar således att finansiellt starka företag som har råd med slack förmodligen besitter en fördel gentemot andra företag som inte är fullt lika ekonomiskt starka då det finns ett samband mellan slack och innovationbenägenhet.

På precis samma sätt menar Andersson et al. (2008) att “...företag med en total avsaknad av slack är tvingade att fokusera på att prestera på kort sikt eftersom ingen direkt innovation skapas...”. Till synes finns det alltså ett samband mellan ett långsiktigt, strategiskt innovationsarbete och tillgången på pengar som kan användas till forskningsprojekt där personalen har “fria tyglar” och där inte omedelbara resultat krävs.

Vidare menar vi att det förmodligen också finns en stark koppling till behovet av kapital och vilken bransch företaget befinner sig i. Framtagandet av exempelvis kläder och mjukvara är i perspektivet inte speciellt kapitalintensivt då en enda person (rent teoretiskt) kan starta och driva verksamheten utan allt för stora investeringar. Branscher så som mikroprocessorer, fordon och telekom är dock starkt kapitalintensiva och erfordrar således ofta stora ekonomiska resurser för att kunna klara av de nya investeringar som krävs.

5.2 Marknadsposition

Vi ställer oss frågande till huruvida marknadsposition kan ha en inverkan på innovationsarbetet och synen på FMA inom ett företag. Är det så att ett litet företag är mer innovationsbenäget än ett stort (eller vice versa)? Är ett nyetablerat företag mer innovationsbenäget än ett gammalt företag?

Enligt en empirisk studie av Acs & Audretsch (1987) finns det statistiskt signifikanta skillnader i innovationsbenägenhet mellan olika typer av företag beroende på bland annat storlek och bransch. Stora företag har ett relativt övertag vad gäller innovationsarbete i industrier som är kapitalintensiva, koncentrerade och marknadsföringsintensiva. Å andra sidan tenderar mindre företag att ha ett relativt övertag i innovationsarbete i starkt dynamiska och innovativa industrier, samt i industrier med en relativt stor proportion av stora företag (Acs & Audretsch, 1987). Slutligen slår författarna fast att “we conclude that the results support the hypothesis that large firms have the relative innovative advantage in markets characterized by imperfect competition, while small firms have the relative advantage in markets more closely approximating the competitive model”.

Acs & Audretsch fortsätter resonera kring vilka fördelar man kan förvänta sig, och kommer fram till att skalfördelar inom produktion skulle kunna ge upphov till samordningsfördelar (*economies of scope*) inom forskning och utveckling. Om detta stämmer skulle det alltså kunna betyda att kapitalintensitet (som ger stordriftsfördelar) skulle kunna medföra innovationsbarriärer för mindre företag samtidigt som det gynnar stora företag med god tillgång på kapital.

Å andra sidan kan dock stora företag enligt Acs och Audretsch ha en nackdel gentemot mindre företag i deras innovationsarbete med hänsyn till fackanslutningen av arbetarna. Detta på grund av den teori som Hirsch & Link presenterar i Acs & Audretsch (1987) om att kostnaderna som facken innebär till viss del skulle kunna urholka värdeskapandet av innovationsarbetet inom stora företag. Kopplingen mellan facken och storföretagen, samt förklaringen till nackdelen blir i så fall tämligen uppenbar: *“Since employees in small firms tend to have lower union participation rates than do employees in large firms (Hirsch and Addison, 1986), a high degree of unionization in an industry might adversely impact large-firm innovation relative to small-firm innovation”* (Acs & Audretsch, 1987).

Vidare verkar det som att små företag har mest att vinna på innovationer när branschen befinner sig i början av produkternas livstidscykel (Acs & Audretsch, 1987). Introduktions- och tillväxtfasen av produktlivscykeln definieras här som “avsaknaden av ett standardiserat produktkoncept på marknaden” av Vernon (1966) i samma artikel. Övergången från tidig innovation, tillväxt, och sedan mognad för produkten i sig och marknaden i stort förklaras vidare: *“Because the product design is subject to rapid change and evolution, a relatively high level of skilled labor is required, while the production process remains fairly labor-intensive. Thus, the innovative opportunities for the small firms are presumably the greatest during the early life-cycle stages, and the least in the mature and declining stages, when product innovation plays a relatively minor role but capital-intensity becomes a more prominent feature”* (Acs & Audretsch, 1987).

5.3 Patent

Vilken betydelse har patent för FMA, för strategiskt tänkande och för långsiktiga vinster inom ett företag? Genom att tekniskt sett ligga i framkant kan funktioner som FoU skapa fördelar genom att produkter patenteras eller hemlighålls. Vid ett “patent-race” kan till exempel det företaget som innehar ett försprång i forskningen avskräcka andra företag att gå med i racet (då vinnaren som hinner patentera en teknik först får ensamrätt på den och väldigt lite lämnas till den som kommer på andra plats) och på så sätt exploatera sin ledande ställning inom forskningsområdet (Lieberman & Montgomery 1988).

En kritik till detta synsätt är att det antas att vinnaren får *allt*, något som inte nödvändigtvis behöver stämma i verkligheten. Vidare verkar det empiriskt sett även vara skillnad mellan industrier; inom läkemedelsindustrin spelar patent en stor roll medan det inom andra industrier är av mindre betydelse då det ofta går att “komma runt” patent genom snarlika lösningar som fungerar på liknande sätt (Levin, 1986). Inom flygplansindustrin, till exempel, skyddas nya produkter av komplexiteten och den höga kostnaden i att försöka återskapa en konkurrents produkt genom *reverse engineering* (Levin, 1986). Inom industrin för halvledare (så som Intels och AMDs mikroprocessorer) är imitationskostnaderna förhållandevis låga, men produkterna skyddas här istället av snabb marknadspenetration i kombination av en hög inlärningskurva för konkurrenterna.

Inom båda dessa industrier är det enligt Levin (1986) inte alls självklart att patentskydden bör stärkas då dessa istället kompletteras av andra faktorer. Levin (1986) fortsätter även genom att behandla skillnaden mellan patent på processer och produkter, samt ta upp empiriska data på vilka industrier som föredrar patent före andra lösningar:

“Patents on new products were seen as more effective than process patents in most industries, but only in the drug industry were product patents regarded as strictly more effective than other means of appropriation by a majority of respondents. In 3 other industries - organic chemicals, plastic materials, and steel mill products - a majority of respondents rated patents as no less effective than the best alternative”.

5.4 Spelteori

När vi diskuterar ett så “strategitunt” ämne som *first mover advantage* blir det nästan omöjligt att inte beröra begreppet *spelteori*. Tanken är att man, givet ett strategiskt problem, ska kunna analysera och räkna ut inte bara det bästa draget för sig själv, utan även för sin motståndare, och på så vis kunna försäkra sig om ett strategiskt fördelaktigt utfall. Grunden till den moderna spelteorin som vi känner den idag utvecklades av John von Neumann och Oskar Morgenstern 1944 (Ross, 1997). Trots att den moderna spelteorin utvecklades och konceptualiserades långt in på 1900-talet hade spelteori (eller åtminstone ett slags *strategiskt tankesätt*) givetvis använts långt tidigare. Nedan följer ett exempel som beskrivs av Ross (1997).

“Long before game theory had come along to show analysts how to think about this sort of problem systematically, it had occurred to some actual military leaders and influenced their strategies. Thus the Spanish conqueror Cortez, when landing in Mexico with a small force who had good reason to fear their capacity to repel attack from the far more numerous Aztecs, removed the risk that his troops might think their way into a retreat by burning the ships on which they had landed. With retreat having thus been rendered physically impossible, the Spanish soldiers had no better course of action but to stand and fight—and, furthermore, to fight with as much determination as they could muster.

Better still, from Cortez's point of view, his action had a discouraging effect on the motivation of the Aztecs. He took care to burn his ships very visibly, so that the Aztecs would be sure to see what he had done. They then reasoned as follows: Any commander who could be so confident as to willfully destroy his own option to be prudent if the battle went badly for him must have good reasons for such extreme optimism. It cannot be wise to attack an opponent who has a good reason (whatever, exactly, it might be) for being sure that he can't lose. The Aztecs therefore retreated into the surrounding hills, and Cortez had his victory bloodlessly”.

Även om Cortez alltså inte hade sett och förstått det moderna begreppet av spelteori med matematiska beräkningar och jämvikter hade han ändå en känsla för *logik* och *kausalitet* - givet ett visst “drag” kom handlingsalternativen för motståndaren (och de egna trupperna) att inskränkas, vilket föll till hans fördel.

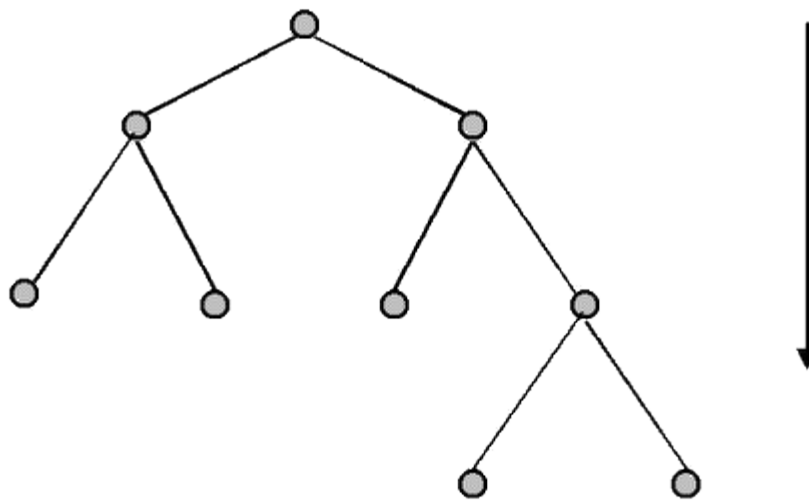
5.4.1 Sekventiella och simultana spel

Beroende på *hur* spelen är uppbyggda kommer strategierna givetvis att skilja sig, och det finns vissa karaktäristika för de olika typerna av spel. Vad gäller skillnaden mellan ett sekventiellt och ett simultant spel är frågan *när* och *om* (över huvud taget) en spelare känner till sin motspelares drag. Vid en företagsetablering eller produktlansering (vilket skulle kunna ge ett FMA) skulle ett av de berörda företagen kunna utveckla sin strategi flera månader innan de andra; läcker information dennes strategi ut leder detta till ett *sekventiellt* spel, annars (om alla motståndares strategier är okända för samtliga spelare) blir det ett *simultant* spel där spelarna måste försöka förutse sina motståndares drag redan innan de har gjort dem (Ross, 1997). Sekventiella spel förklaras närmare av Ross (1997):

“... games of perfect information are the (logically) simplest sorts of games. This is so because in such games (as long as the games are finite, that is, terminate after a known number of actions) players and analysts can use a straightforward procedure for predicting outcomes. A player in such a game chooses her first action by considering each series of responses and counter-responses that will result from each action open to her.

She then asks herself which of the available final outcomes brings her the highest utility, and chooses the action that starts the chain leading to this outcome. This process is called backward induction (because the reasoning works backwards from eventual outcomes to present choice problems)”.

Tillvägagångssättet med *“bakvänd induktion”* (backward induction) kan illustreras med hjälp av ett så kallat *“spelträd”* - en graf med sammankopplade noder där grafen har en övergripande riktning (i detta fall nedåtgående, se bild).



Figur 5.1 Nedåtgående sekventiellt spelträd ur Ross (1997)

Som vi redan nämnt är dock inte alla spel sekventiella. I ett sekventiellt spel utför spelarna sina drag i tur och ordning i motsats till ett simultant spel där båda spelare utför sina drag samtidigt. För att förklara hur ett simultant spel går till kommer vi att använda oss av det klassiska exemplet "*fångarnas dilemma*". Bakgrunden till exemplet är följande: antag att polisen har arresterat två personer som de vet har rånat en bank tillsammans.

Tyvärr har de inte tillräckligt med bevis för en fällande dom för bankrånet, men de har tillräckligt med bevis för att fälla dem för den stulna bilen de använde vid bankrånet. Polischefen ger dem nu en valmöjlighet: "om du *erkänner bankrånet* (och på så vis även medger att din kompanjon är skyldig), och hon *inte* erkänner, går du fri och hon blir dömd till tio år. Om ni *båda erkänner* blir ni dömda till fem år vardera. Om ni *båda nekar* till bankrånet blir ni båda dömda till två år vardera för den stulna bilen". Fångarna förhörs separat och kan inte kommunicera med varandra på något sätt. För att förenkla problemet kan detta illustreras genom en matris med de olika utfallen som en nyttofunktion. Värdena för de olika utfallen är som följer:

		Player II	
		Confess	Refuse
Player I	Confess	2,2	4,0
	Refuse	0,4	3,3

Figur 5.2 "Prisoner's dilemma" ur Ross (1997)

Värdena anges bredvid varandra (separerade av ett kommatecken) där spelare 1 innehar det vänstra värdet och spelare 2 innehar det högra. Exempel: utfallet där spelare 1 nekar och spelare 2 erkänner utläses således "0,4". Båda spelarna utvärderar sina två alternativ och ställer detta i relation till sin motspelare. Betänk följande: om spelare 2 erkänner får spelare 1 ett nyttovärde på 2 för att erkänna och ett nyttovärde på 0 för att neka. Om spelare 2 nekar får spelare 1 ett nyttovärde på 4 om hon erkänner och 3 om hon nekar. Därför kommer spelare 1 få ut ett högre nyttovärde av att erkänna än att neka *oavsett* vad spelare 2 väljer. Exakt samma sak gäller för spelare 2. När ett drag är bättre än alla andra drag, oavsett motspelarens strategi, kallas detta för en "*dominant strategi*". Båda fångarna har samma dominanta strategi (att erkänna), båda vet detta om varandra, båda kommer att erkänna, och båda kommer således att bli dömda till fem års fängelse (Ross, 1997).

5.4.2 Kritik

Spelteori innefattar många fantastiskt bra ramverk som kan lösa komplexa problem och förutse utfall redan innan de inträffat. Teoretiskt skulle spelteori kunna appliceras på sådana saker som ett inträde på en marknad, öppnandet av en butik i en viss stadsdel eller utvecklandet av en ny teknologi. Kopplingen till innovationsarbete och *first mover advantage* kan alltså ses som väldigt klar och betydelsefull, åtminstone på det teoretiska planet. Med det sagt finns det tyvärr vissa förbehåll som måste adresseras vad gäller applicerbarheten av spelteori på FMA och innovationsarbete.

För det första bygger spelteori på att spelarna *alltid* är ekonomiskt rationella och vinstmaximerande. En annan sorts "social rationalitet" förespråkad av Immanuel Kant (Ross, 1997) skulle betyda att spelarna (istället för att strikt vinstmaximera åt sig själva) väljer det socialt och moraliskt överlägsna alternativet som vinstmaximerar båda spelarnas utfall. Varför skulle inte detta vara "rationellt"? Verkligheten kantas oftast av en helt annan social dynamik och komplexitet som man sällan kan få ned på papper. Spelarna i de ovan nämnda spelen är matematiskt fulländade, känsloloka och analytiska i sitt tillvägagångssätt - eller som Ross (1997) kallar dem: "*morbidly selfish sociopaths*".

För det andra bygger ofta spelen på påhittade eller godtyckliga siffror. Hur ställer man upp problemet med en potentiell företagsetablering i likhet med *fångarnas dilemma* för hitta en lösning? Givetvis kan man *uppskatta* marknadens värde innan ett inträde på den, men det borde te sig svårt att skatta flera olika faktorer med sådan matematisk exakthet att de kan användas i en formel.

För det tredje är det (både i verkligheten och i teorin) skillnad mellan så kallad "*one-shot*" och ett spel som spelas flera gånger. Fångarna i *fångarnas dilemma* spelar bara *en enda* gång - något som innebär en taktik som skiljer sig från om de skulle behöva möta varandra igen. Ross (1997) illustrerar detta med en modifierad version av *fångarnas dilemma* som här presenteras i form av en kartell mellan företag:

"Imagine that four firms, all making widgets, agree to maintain high prices by jointly restricting supply. (That is, they form a cartel.) This will only work if each firm maintains its agreed production quota. Typically, each firm can maximize its profit by departing from its quota while the others observe theirs, since it then sells more units at the higher market price brought about by the almost-intact cartel. In the one-shot case, all firms would share this incentive to defect and the cartel would immediately collapse.

However, the firms expect to face each other in competition for a long period. In this case, each firm knows that if it breaks the cartel agreement, the others can punish it by underpricing it for a period long enough to more than eliminate its short-term gain. Of course, the punishing firms will take short-term losses too during their period of underpricing. But these losses may be worth taking if they serve to reestablish the cartel and bring about maximum long-term prices.

As a result, when set into what is intended to be a one-shot PD in the experimental laboratory, people tend to initially play as if the game were a single round of a repeated PD. The repeated PD has many Nash equilibria that involve cooperation rather than defection”.

I den numera klassiska tävlingen i *fångarnas dilemma*, utlyst av Axelrod, tävlade forskare från hela världen med olika taktiker i vem som kunde uppnå flest poäng i spelet (som här var en flerspelsversion). Samtliga program (strategier) mötte varandra i en datorsimulation där varje match varade 200 rundor (Dawkins, 1976). Häpnadsväckande nog klarade de mest komplicerade programmen sig sämst, och det till synes nästan löjligt enkla “Tit for Tat” tog hem segern. Den vinnande strategin bestod av två enkla steg:

1. Samarbeta alltid i första rundan.
2. Efter det, spela alltid din motståndares föregående drag.

Precis som i exemplet ovan med kartellen tjänade spelarna på att samarbeta, men måste samtidigt vara beredda att straffa sin motståndare om denne avviker mot pakten. I verkligheten, menar vi, tillkommer dessutom andra faktorer som inte endast berör omsättning eller annan *payoff*; varumärket kan skadas och juridiska påföljder kan bli aktuella. Om hela företaget hänger i en skör tråd och de ansvariga riskerar fängelse, då kanske en kartellbildning inte längre är intressant ur ett spelperspektiv.

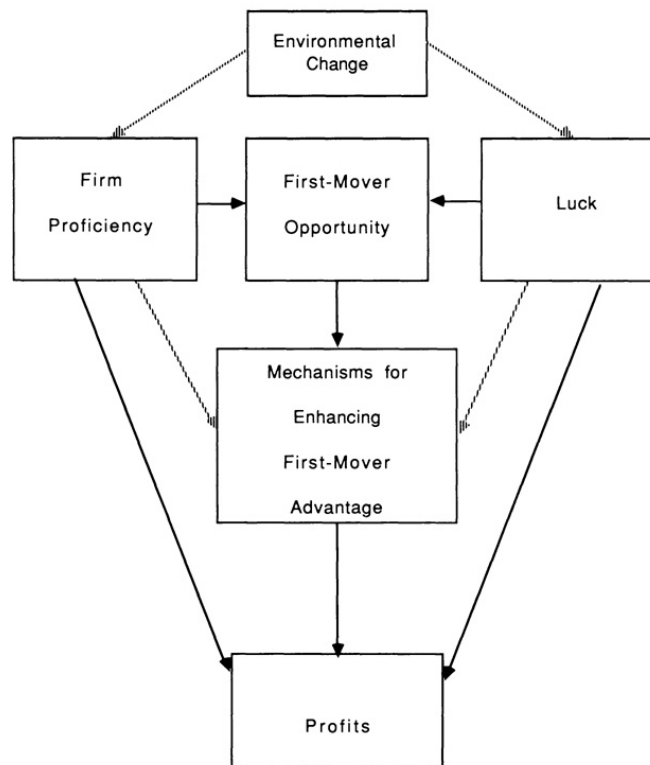
För det fjärde räknar man som sagt med att alla spelare är fullkomliga och till fullo *förstår* spelets regler och taktik, något som inte alltid stämmer överens med verkligheten. Om en spelare förstår att en annan spelare inte besitter samma höga grad av rationalitet kan jämvikten komma att flyttas till ett nytt läge till dess att den mindre rationella spelaren har lärt sig spelets regler (Ross, 1997). En spelare har alltså inte incitament att använda sig av en matematiskt fulländad teori så till vida inte motståndaren förstår den också.

6 FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED FMA

När, om någonsin, är det en fördel att vara först på marknaden med någonting? Som vi nämnt tidigare går åsikterna ibland isär kring huruvida en etablering eller lansering före alla andra konkurrenter utgör en konkurrensfördel över huvud taget, i vilken utsträckning och under vilka eventuella förutsättningar. I detta avsnitt undersöker vi om det finns olika förutsättningar för olika företag eller olika branscher till att skapa sig ett FMA, och vad den tidigare forskningen säger om fördelarna respektive nackdelarna med att vara först ut på en marknad.

6.1 Vad kan det skapa för fördelar?

Lieberman & Montgomery (1988) tar upp fenomenet med FMA och illustrerar detta med ett övergripligt ramverk (se bild). Det slutgiltiga målet med FMA är givetvis att skapa lönsamhet i företaget (som alla andra funktioner). Enligt författarna finns det tre huvudsakliga mekanismer ur vilka First Mover Advantage uppstår; *technological leadership*, *preemption of assets* och *buyer switching costs*. Detta ramverk förutsätter en initial asymmetri mellan de konkurrerande företagen som kan utnyttjas av det företaget som blir först. Den antagna asymmetrin blir således kritisk i denna modell; utan den initiala asymmetrin kan inte företag skaffa sig fördelar gentemot sina konkurrenter genom FMA (Lieberman & Montgomery, 1988).



Figur 6.1 Mekanismer för FMA ur Lieberman & Montgomery (1988)

6.1.1 Technological leadership

Genom att ständigt hålla ett tekniskt försprång kan företag även skapa sig ett FMA. Detta presenteras här som två faktorer: *inlärningskurva* och *forskning och utveckling*. Genom att vara först med en ny teknologi kan företaget skaffa sig kompetens inom området innan andra konkurrenter tar efter. Om lärandet och kompetensen sedan stannar inom företaget samtidigt som man behåller sin position som marknadsledande kommer en varaktig konkurrensfördel att uppstå (Lieberman & Montgomery 1988). Kostnaderna i inlärningskurvan kommer dessutom att avta allt eftersom produktionen ökar, något som här skulle gagna en *first mover*.

6.1.2 Preemption of assets

I frågan om begränsade resurser som Barney (1991) tar upp finns här även en tydlig koppling enligt Lieberman & Montgomery (1988) mellan de värdefulla resurserna och FMA. En *first mover* tar här kontroll över redan befintliga resurser för att exkludera konkurrenter från samma resurser och på så sätt skapa sig en konkurrensfördel. Om ett företag till exempel besitter detaljerad information om den exakta platsen för en naturresurs (så som olja, mineraler, guld eller liknande) kan företaget köpa upp denna resurs - ofta långt under marknadspris - och på sätt skapa sig en ekonomisk fördel gentemot sina konkurrenter (Lieberman & Montgomery, 1988). Utöver detta kan företaget på ett liknande sätt även anskaffa sig resurser så som personal eller kontrakt med leverantörer eller kunder. Som ett exempel på detta nämner Lieberman & Montgomery (1988) att *“the concentration of high-grade nickel deposits in a single geographic area made it possible for the first company in the area to secure rights to virtually the entire supply, and thus dominate world production for decades.*

6.1.3 Buyer switching costs

Genom att vara först på marknaden kan en *first mover* binda upp sina kunder och bygga upp en barriär som konkurrenterna måste lägga ned väldigt mycket resurser på för att överkomma. Detta innefattar bland annat de resurser som krävs för att hitta en ny leverantör, kostnaden för kringliggande produkter så som mjukvara, och tiden för att lära upp personal (Lieberman & Montgomery, 1988). “Vana” blir också en faktor, där sjuksköterskor t.ex. vänjer sig vid en speciell lösning för dropp till patienter och inte gärna går över till ett konkurrerande alternativ om de inte nödvändigtvis måste. I en studie av Bond & Lean visade det sig att läkare ignorerade “me-too products”, trots lägre priser och betydliga marknadsföringsinsatser (Lieberman & Montgomery, 1988). Denna varumärkeslojalitet, som även ses hos konsumenter av dagligvaror, kan kopplas till de många psykologiska undersökningar om att de första nya produkterna på en marknad får opropotionerligt mycket uppmärksamhet av konsumenterna. Konkurrerande aktörer måste då kunna visa upp en starkt överlägsen produkt eller marknadsföra den på ett bättre sätt än *first movern* för att över huvud taget ha en chans att tävla om kundens uppmärksamhet (Lieberman & Montgomery, 1988).

6.1.4 Lönsamhet

I Robinson et al. (1994) diskuteras även kopplingen mellan *first mover* och marknadsandel samt *first mover* och lönsamhet. I flera tidigare studier visar empirisk data att *first movers* oftare har en större marknadsandel än konkurrenter, samt att företag med stor marknadsandel oftare har bättre lönsamhet än andra. Korrelerat till varandra förefaller det, enligt Robinson et al. (1994), även finnas ett starkt samband mellan att vara en *first mover* och att vara lönsam.

“The survey results consistently show that market pioneers tend to maintain market share advantages over later entrants. For example, across broad samples of business units, Robinson and Fornell (1985) and Robinson (1988a) estimate the empirical association between order of market entry and market share. It is almost as strong as the empirical association between market share and profitability (Shepherd, 1972; Ravenscraft, 1983). Note that Schmalensee (1989) classifies the association between market share and profitability as one of “the main empirical regularities that have been uncovered in inter-industry research” (p. 953). These two general tendencies suggest that market pioneers also tend to have higher profitability”. (Robinson et al. 1994)

6.2 Vilka nackdelar kan det ha?

Är det då *alltid* bättre att vara en *first mover* än att vänta och se hur marknaden utvecklas? Nej, inte enligt Robinson et al. (1994) som i sin artikel lyfter frågan om huruvida en tidig lansering och snabbt etablerad position verkligen betyder att man säkrar framtida intäkter och gör vinst. Bland annat lyfts kritik fram angående vilka företag som tidigare studier behandlat, något som författarna menar kan ha en påverkan på utfallet i huruvida ett FMA är betydelsefullt för företaget. Vidare kan utveckling av ny teknologi vara väldigt dyrt, något som måste tas i beaktning om juridiska skydd så som patent inte förefaller speciellt starka.

“Being the market's first entrant is generally more costly than being an early follower or a late entrant. The reason is that product innovation tends to be more costly than product imitation. Though the empirical evidence in economics generally supports first-entrant revenue gains, it is based on a few industries, such as pharmaceuticals”. (Robinson et al. 1994)

En tidig etablering eller framtagandet av en ny teknologi kan alltså vara en direkt nackdel enligt Robinson et al. (1994). Sett ur ett strategiskt perspektiv kan konkurrenter (givet att det juridiska skyddet inte är tillräckligt bra eller att fördelarna med att vänta väger upp nackdelarna) dra nytta av *first movers* misstag för att sedan själv lansera en produkt utan de nackdelar och komplikationer som kan uppstå genom att vara *first mover*. Robinson et al. (1994) fortsätter: *“(…) later entrants can benefit from free-rider effects, resolution of technological and market uncertainties, changing technologies, changing consumer needs, and incumbent inertia (...)”.*

I Lieberman & Montgomery (1988) tar författarna upp ett väldigt intressant dilemma för elektroniktillverkare: att vara först, eller att inte vara först? Två företag verkar i deras artikel ha väldigt tydliga (och polariserade) strategier när det kommer till att vara en *first mover*:

“Firms must decide whether to invest resources in search of first-mover opportunities. Moreover, when a specific first-mover opportunity arises, managers must decide whether and how to exploit it. Sony, for example, aggressively pursues first-mover advantages from new product innovation. Its rival, Matsushita (whose nickname in Japanese, maneshita denki, translates as “electronics that have been copied”), generally lets Sony and others innovate; Matsushita then takes a position based on its manufacturing and marketing capabilities.

Matsushita invests in R&D to be ready to enter the market when it begins rapid growth, but the firm will not launch new products until others have proven the market. Choice between these two alternative approaches depends on the firm’s specific characteristics and skills. Firms whose entrepreneurial vision and new-product R&D are excellent will tend to find first-movership attractive, whereas firms having relative skill bases in manufacturing and marketing may not. Then too, firms having a strategy of first-ownership may often be forced to follow in related product areas in order to provide a more complete product line”.

Till synes behöver alltså “följarskap” inte vara sämre än tekniskt ledarskap, givet vissa förutsättningar. Beroende på marknad och omständigheter kan det alltså ibland vara rent strategiskt att vänta in utvecklingen för att sedan konkurrera om en etablerad teknik, något som stöds i Robinson et al. (1994): *“Hence, one approach is to offer a better product. Another is to match product quality, cut price, and encourage price competition”.*

6.3 Är det alltid First Movers som blir ledande?

Som vi tidigare nämnt behöver det alltså *inte alltid* vara bättre att vara först, men hur ser det då ut för de företag som faktiskt *blir* först på en marknad? Får dessa företag det försprång som sedan andra företag aldrig kan komma ikapp, eller finns det skäl att oroa sig som *first mover* för andra, senare inkomna, konkurrenter?

Till viss del spelar ett försprång roll när det kommer till igenkänningsfaktor hos konsumenter. En *first mover* kan få kunder att associera en speciell typ av vara med ett specifikt märke. Associering övergår sedan till vana, och kunderna går in i ett köpmönster som sedan kan vara svårt att bryta för senare aktörer. Kardes and Kalyanaram skriver i Robinson et al. (1994): *“The learning advantage conferred to the pioneering brand translates into more extreme and confidently held judgments of the pioneer. Judgments held with conviction are persistent over time and resistant to competitors’ activities. Together, these judgmental processes lead to long-run pioneering advantage”.*

Konsumentköpbeteendet kan till viss del alltså förklaras med en sorts "trygghet" för kunden; en vara man vet fungerar behöver inte ersättas så till vida de konkurrerande alternativen inte är av markant bättre kvalitet eller pris. Robinson et al. (1994) argumenterar vidare:

"Trial should be higher for market pioneers than for later entrants. Schmalensee (1982) argues that even for identical products, the risk of an unfavorable experience motivates rational consumers to continue buying the pioneering brand. Along similar lines, Hauser and Wernerfelt (1990) say, "if two brands enter the market with the same distribution of perceived utility, the brand that enters earlier will be considered more often. If it is considered more often, it should have a higher market share" (p. 400). Kardes et al. (1993) also find that pioneers are included more often in the consideration set. All of these forces should lead to greater consumer trial for pioneering brands".

Lieberman & Montgomery (1998) kommer fram till ett liknande resultat och hävdar att det utöver igenkänningsfaktorn även finns andra bidragande faktorer till FMA så som nätverksextensiteter:

"First, there is evidence (e.g., Carpenter and Nakamoto, 1989) that customers' perceptual space may evolve in a manner that favors the initial position of the pioneer. Second, customers may develop switching costs as they accumulate experience with the pioneer's product. Third, 'network externalities' may establish the pioneer's product as the industry standard. In the latter case, customers enjoy lower costs (or greater benefits) when using the standard product, which allows compatibility with the largest base of external users. (Here, the firm's resource is the size of its customer base.) In all three cases it is interesting to note that the superior resources do not reside within the pioneering firm; rather, they exist at the level of customers, whose preferences have been shaped to favor the pioneer's product".

I Robinson et al. (1994) presenteras en studie där flera olika konsumentprodukter så som tuggummi, snabbkaffe och sköljmedel analyseras med hänseende på FMA. Med 129 varumärken i 36 olika produktkategorier ses undersökningen som ett tvärsnitt av konsumentproduktmarknaden, och författarna kommer fram till att det inom den branschen finns en signifikant skillnad i marknadsandel mellan de aktörer som är först och de som kommer in senare på marknaden (se tabell). Skillnaden i marknadsandel mellan den som gick in först på marknaden och den som gick in på fjärde plats var nästan det dubbla (30,8% marknadsandel jämfört med 15,5%).

A SURVEY OF EMPIRICAL EVIDENCE

Table II. Order of market entry and market share for consumer packaged goods^a

Entry order	Share relative to pioneering brand	Market share forecasts (%)					
		1st	2nd	3rd	4th	5th	6th
First	1.00	100.0	–	–	–	–	–
Second	0.71	58.5	41.5	–	–	–	–
Third	0.58	43.6	31.0	25.4	–	–	–
Fourth	0.51	35.7	25.4	20.8	18.1	–	–
Fifth	0.45	30.8	21.9	17.9	15.5	13.9	–
Sixth	0.41	27.3	19.4	15.9	13.8	12.4	11.2

^a From Urban *et al.* (1986, p. 654). Positioning quality and advertising spending are held constant in these market share forecasts.

Figur 6.2 Tabell ur Robinson *et al.* (1994) med uppskattad marknadsandel i relation till inträdesplacering

Trots allt detta är det *inte alltid* säkert att en *first mover* blir ledande på marknaden, och än mindre att de *behåller* denna position i flera år; detta är någonting vi även diskuterar med hänsyn på bland annat branschtillhörighet senare i uppsatsen. Många artiklar inom FMA fokuserar på företagens potential som *first movers* att skaffa sig bättre resurser och kapabiliteter än sina konkurrenter, något som skulle kunna realiseras genom att vara först på marknaden (Lieberman & Montgomery, 1998). Pionjärer går dock ibland miste om de bästa chanserna som kompliceras av teknisk ovisshet eller marknadsosäkerhet. Som ett resultat av detta kan dessa pionjärer anskaffa sig “fel” resurser som sedan visar sig vara mindre betydelsefulla i ett senare skede (Lieberman & Montgomery, 1998).

Exempel på företag som gått in som pionjärer på marknaden men sedan blivit utkonkurrerade av senare aktörer (Robinson *et al.* 1994) är bland andra Reynolds International Pen (kulspetspennor), Bowmar Instruments (miniräknare), Osborne (bärbara datorer) och Royal Crown Cola (socker- och koffeinfri cola).

6.4 Spelar det någon roll vilket företag det är?

Som tidigare nämnts finns flera studier som visar att ett FMA kan vara starkt beroende av vilken bransch företaget befinner sig i. Vilka typer av företag lämpar sig då bäst som pionjärer och vilka lämpar sig bäst som följare? Det något förenklade svaret lyder “det företag som har störst konkurrensfördelar inom respektive område”. Lieberman & Montgomery (1988) vidareutvecklar detta genom det tidigare nämnda exemplet med Sony och Matsushita: “*Moreover, for any given firm, the question of whether early or late entry is more advantageous depends on the firm’s particular characteristics. In the above example, if one firm has unique R&D capabilities while the other has strong marketing skills, it is in the interest of the first firm to pioneer and the second firm to enter at a later date. Both may earn significant profits entering in this sequence, but neither would gain if the (attempted) order of entry were reversed.*”

En bransch som ständigt återkommer som exempel där FMA är viktigt är läkemedelsbranschen. En tidig lansering eller starkt fokus på FoU ger möjlighet att patentera produkterna som sedan blir mycket svåra (rent juridiskt) att kopiera, varpå företaget kan börja plocka marknadsandelar utan att behöva känna för stor konkurrens från andra aktörer. Robinson et al. (1994) skriver:

“Hurwitz and Caves (1988) examined market share levels for 29 original patent holders in United States pharmaceutical markets. At varying numbers of years after patent expiration, average pioneer market share was 63%. Two years after patent expiration, the average pioneer market share was 51%. These results point to powerful first-mover advantages in the United States pharmaceutical industry”.

Även tobaksindustrin verkar ha varit gynnad av FMA då deras kunder ofta visar en stark tillhörighet till ett visst märke. Till skillnad från läkemedelsindustrin finns inte lika starka patentskydd, och kunderna är mer styrda av varumärke. Den största anledningen, om en kund svek en pionjär, var att ett konkurrerande märke kunde erbjuda en bättre smak. Robinson et al. (1994) skriver om den amerikanska tobaksindustrin:

“Whitten (1979) studied seven cigarette submarkets that started between 1913 and 1958. In 1974, all seven pioneering brands were still in the market with an average market share of 51%. Though it is not clear why these pioneering brands were so successful, lower prices can be eliminated because price competition was rare. As found by Bond and Lean, first entrants' advertising spending was large, but relatively small as a percentage of sales”.

7 EMPIRI

I detta kapitel presenterar vi studiens empiriska material som ämnar kartlägga vikten av att nå marknaden som den första spelaren och genom det skapa ett *first mover advantage*. Materialet som presenteras nedan kommer ge oss rätt förutsättningar för att i nästa kapitel föra en bra och meningsfull analys utifrån studiens syfte och kommer tillsammans med teorin ligga som grund för vår slutsats. Vi har till viss del valt att göra kommentarer och reflektioner löpande under intervjuerna för att slutligen koppla samman teorin med empirin i det senare analyskapitlet, detta för att vi ofta fann det relevant att belysa olika infallsvinklar till respondentens svar direkt när intervjuerna presenterades. I vissa intervjuer kopplas även sekundärdata till respondenternas svar för att få en bättre och mer komplett helhetsbild av vad som sägs.

Intervjuerna är som beskrivit i metodkapitlet gjorda med fyra aktörer i fyra olika branscher för att få ett så brett omfång av insikter i frågeställningen som möjligt och genom det skapa en generell förståelse för synen på FMA i dagens företag och branscher. Fallstudierna är gjorda på både branschnivå och företagsnivå med störst fokus på branschnivå.

7.1 Intervju Magnus Karlsson, Telefonaktiebolaget LM Ericsson

Ericsson är ett telekombolag som grundades 1876 och som idag är en världsledande leverantör av utrustning för telekommunikation och service till mobila och fasta nätverksoperatörer. Ericsson är en stor global aktör med 108,551 medarbetare stationerade över i stort sett hela världen, med en omsättning på hela 51 miljarder kronor. I dagsläget använder mer än 1000 globala nätverk Ericssons utrustningar och tjänster, och mer än 40 procent av all världens mobiltrafik passerar genom Ericssons nätverk.

Magnus Karlsson arbetar med innovationer på Ericssons strategiska avdelning och har gett oss svar på många intressanta frågor om FMA i en bransch som är under ständig utveckling. Magnus menar att det i branschen som Ericsson är verksamma inom är oerhört viktigt att faktiskt vara först. Han understryker dock att det även finns många andra faktorer som spelar en avgörande roll när det kommer till att skapa ett FMA.

Fråga: Anser ni att det är viktigt att vara den första aktören på marknaden med en ny teknik, och i så fall varför?

Magnus Karlsson: *"På Ericsson när man diskuterar system pratar man "Technology Leadership", vilket betyder att det är mycket viktigt att vara först med den ledande teknologin. Det gäller även att skydda teknologin snabbt så ingen annan varken binner före eller kopierar den. Vidare menar vi att man även bygger tillgångar genom att upprätthålla teknikledarskap i industrin".*

”Vi diskuterar inte så mycket om att vara först med att nå ut med produkter till marknaden, utan mer att vara först med själva teknologin. För att konkretisera detta: man går inte till marknaden förrän man vet hur standarden ska se ut för teknologin. Detta främst för att man ska förbereda marknaden och bygga marknaden. Ju mer standardisering och ju mer buy-in man har, desto större blir också marknaden som man kan sälja in produkterna på. Därefter kommer produktlansering; där är det dock oerhört viktigt att försöka vara först för att skapa konkurrensfördelar genom att vara en first mover”.

Ericsson har tre steg som illustrerar strategin vid lanseringen av nya tekniska innovationer:

1. Technology Leadership
2. Standardisering för att bygga marknad
3. Vara först ut för att säkra marknadsandelar

Poängen med standardisering är att man ska kunna sälja produkten eller tjänsten till samtliga marknader i världen. Det är enligt Magnus oerhört viktigt att vara en *first mover* när det kommer till standardisering för att få alla andra aktörer med sig.

Vidare diskuterar Magnus LTE (Long Term Evolution), en helt IP-baserad teknik för dataöverföring och även känt under namnet ”4G”, något som Ericsson var med och utvecklade och som idag utgör en internationell standard på marknaden. Ett problem med LTE (som med flera olika tekniker) var dock att det tidigare inte fanns stöd för det i världens nät, och att mobiltelefonerna inte klarade av den nya standarden. Magnus förklarar att många kinesiska aktörer har utvecklat och färdigställt telefoner som stödjer detta system, men att marknaden ännu inte (i skrivande stund) är riktigt mogen för LTE då många länder inte har byggt ut LTE-stödet till fullo i sina nät. Han väljer att illustrera detta med ”hönan och ägget” - *”ingen vill utveckla eller lansera en telefon på marknaden om det inte finns nät att utnyttja telefonens kapacitet med, och ingen vill heller bygga eller investera i nät om det inte finns telefoner på marknaden som är utvecklade efter LTE-standarderna”*. Magnus påpekar här betydelsen av komplement till produkterna, i detta fall ses näten som komplement till telefonerna. Återigen poängterar han att det finns mycket mer som spelar roll vid en lyckad lansering än att bara vara först ut på en marknad, och han refererar återigen till de tre stegen i deras strategi som finns beskrivna ovan.

Magnus förklarar vidare om standardisering: *“det är oerhört viktigt att det är någon som faktiskt öppnar upp marknaden för en ny standard, och för detta krävs ofta en stor spelare i branschen”*. Han refererar här till Apple som ett lysande exempel när det kommer till makten stora spelare har när de lanserar sina produkter. Enligt honom omdefinierade Apple mer eller mindre marknaden när de släppte sin iPhone 3G. Smarta mobiler hade funnits sedan tidigare, och 3G var en i Sverige allmänt erkänd standard med många kompatibla mobiltelefoner, men det var först efter lanseringen av iPhone 3G som datatrafiken i Sverige *verkligen* tog fart (PTS, 2011).

Magnus menar att företag som Apple besitter en sådan maktposition idag att omvärlden väljer att anpassa sig efter dem, vilket givetvis skulle kunna vara till gagn för ett företag som Ericsson (givet att Apple driver utvecklingen i "rätt" riktning). Magnus förklarar att ett liknande scenario troligtvis kommer att uppstå nu när Apple släpper sin tredje generation av läsplattor med 4G. Apple kan då ses som att ha ett FMA i och med att de fysiskt öppnar marknaden för nya standarder och att de sedan är först ut med produkter som stödjer den nya standarden. Därmed skapas ett stort försprång gentemot konkurrenterna, menar Magnus.

Fråga: Nya och kreativa produkter har en tendens att bli kopierade när de officiellt släpps på marknaden. Hur arbetar ni för att hålla er position på marknaden som aktören som faktiskt var först med produkten eller systemen?

Magnus Karlsson: *"Ericsson löper inte så stor risk att bli kopierade då vi verkar i en mycket komplicerad bransch där det i stort sett inte går att kopiera varandra. Fokus läggs istället på att bygga komplexa system; på så sätt skyddar man sig mot dem som vill kopiera eftersom systemen är mycket svåra att förstå sig på om man inte är och har varit insatt från början. Oftast räcker det inte heller att kopiera en viss del av en annan aktör, då det är mycket mer därtill som spelar roll så som kompletterande tjänster, optimering av nät etc. Med andra ord handlar det mycket om kunskap på många olika nivåer som i slutändan summeras för att skapa ett tydligt och stort värde för kunden".*

För att säkerställa sin position på marknaden och förhindra att konkurrenter kommer in och tar över arbetar Ericsson mycket med både sina produkter tjänster. Det handlar mycket om att optimera de tjänster och erbjudanden Ericsson har för att finslipa affärsmodellen och via det arbetet försvåra för konkurrenter att ta sig in och stjäla marknadsandelar på ens egen arena. Magnus poängterar dock att det alltid finns en risk att konkurrenter kommer ikapp teknologimässigt, men det finns hela tiden en ambition att arbeta med erbjudanden för att blockera och framstå som attraktivare än konkurrenten - *"priskrig är långt ifrån alltid den vinnande strategin"*.

Som försvar till varför Ericsson ständigt arbetar med att förbättra sin affärsmodell svarar Magnus *"Om två aktörer kommer ut samtidigt på marknaden som first movers med två nya produkter som är substitut väljer man oftast den aktören som har det starkaste varumärket, vilket oftast även är det kunden har mest förtroende för"*.

Fråga: Hur viktigt är det med ett starkt kapital när man utvecklar tekniska innovationer och system som Ericsson gör?

Magnus Karlsson: *"Kapital är en oerhört viktig komponent i telekombranschen, främst inom forskning och utveckling. Ericsson har långa ledtider, ibland upp mot tio år innan systemen når marknaden. Detta medför stora investeringar som sträcker sig över långa cykler, därmed är det självklart att kapital är viktigt för att lyckas."*

Eftersom ledtiderna är så pass långa är det även oerhört viktigt att timingen är rätt när produkten väl släpps på marknaden. Man kan ha världens bästa system eller produkt, men om timingen är fel kan det bli platt fall direkt”.

Fråga: Upplever ni på Ericsson att det finns det några tydliga och självklara risker med att vara först på marknaden med ett nytt system eller produkt?

Magnus Karlsson: *”En av de större riskerna som Ericsson löper i dagsläget är kostnader som är relaterade till långa ledtider i form av forskning och utveckling av systemen. Investerare har ofta gått in med enorma summor pengar - investeringar som man sedan kanske inte får igen om produkten inte lyckas på marknaden. Detta kan i så fall innebära katastrof; man gör inte många sådana fel och överlever som bolag i dagens hårda konkurrens. Nokia gjorde ett misstag som kan relateras till det här fenomenet, de missade marknadsskiftet mot smartphones fullständigt och låg kvar i den gamla tekniken vilket ledde till att de förlorade sin ledande position på marknaden. Detta har varit fullständigt förödande för Nokia”.*

Fråga: Efter långa ledtider som du förklarar, hur vet ni att marknaden är mogen för er produkt? Försöker ni skapa en “push” eller “pull”-effekt?

Magnus Karlsson: *”När Ericsson tar fram nya system och produkter görs detta tillsammans med en fokusgrupp som ska motsvara konsumenterna. Detta ska säkerställa att det som faktiskt kommer ut på marknaden är något som efterfrågas av konsumenterna, och därigenom försäkras man sig om att en ny marknad kommer växa fram under tiden som teknologin utvecklas”.*

Magnus ställer sig dock väldigt frågande till om fokusgrupper är framtiden och om systemen faktiskt kommer att utvecklas på ett likartat sätt i all oändlighet. Frågan är om det räcker att anpassa ett system med huvudsyftet att det ska bli en ny standard och världsledande, endast med hjälp av en fokusgrupp. Efter lite diskussion framgår det att Ericsson troligtvis behöver bli mer mottagliga till marknadens riktning, snarare än att lansera nästa teknologi som man mer eller mindre hoppas kommer att fungera och bli uppskattad av marknaden.

Magnus påpekar betydelsen Apple har som ”kategoriöppnare” i branschen till nya produkter och segment. Eftersom Apple är en så pass stor och avgörande aktör med stort förtroende hos konsumenterna har de vad som krävs för att lyckas med detta. Han väljer att exemplifiera detta med deras läsplatta iPad. Läsplattor har funnits väldigt länge, men det är inte förrän Apple lanserade sin iPad som marknaden verkligen tog fart - en oerhörd stark konkurrensfördel som Apple besitter. Magnus kommenterar detta med *”för de allra flesta handlar det troligtvis om en kombination av push och pull i strategiskt hänseende, ingen har råd att investera i en ny produkt eller ett system om man inte vet hur det kommer att bli hanterat på marknaden”.*

Enligt Magnus finns det en stor risk med att vara först och tillämpa den iskalla strategin Apple har att *när produkten når marknaden vill alla ha den*. Det innebär stora risker, just med hänseende till att man faktiskt inte vet om marknaden kommer vara mottaglig för produkten, tjänsten, eller systemet. Magnus menar att det är långt ifrån säkert att utfallet blir som ovan, om man inte innehar en position som är så pass stark som den Apple har idag.

Fråga: Vissa av gårdagens *first mover*-företag har vi sett i rampljuset där de rosats och hyllats, men sedan försvinner de abrupt likt Neonode. Vad tror du detta mönster beror på, och hur tänker ni hålla er konkurrenskraftiga för att inte gå i liknande spår?

Neonode grundades 2001 med intentionen att ta fram en ny typ av mobiltelefon, *idag kallad smartphone*. Neonode var mer eller mindre först med att visa en fullt fungerande telefon som hade egenskaper som var fullständigt revolutionerande under början av 2000 talet, och den första prototypen visades upp på den tyska IT-mässan CeBIT i mars 2002 där den fick stor uppmärksamhet (Neonode, 2012). Det gjordes hela 20 000 förhandsbeställningar av telefonen, och framtiden såg extremt ljus ut för Neonode, men efter lansering försvann de lika snabbt som de dykt upp.

Magnus: *”När vi talar om Neonode som produkt, som sågs och sedan plötsligt försvann, beror det troligtvis på att företaget hade samlat på sig enorma kostnader under resans gång. Att leverera en eller i det här fallet två produkter är inget märkvärdigt, det klarar de flesta, men när pengarna tar slut sätter det rejäla käppar i hjulet och därmed lever inte produkten kvar längre och man upplever ett fall liknande det Neonode gjorde”.*

Magnus menar att detta är en viktig faktor när det kommer till smartphonemarknaden då modellerna oftast inte har en livslängd på mer än sex månader, sedan måste man som konkurrenskraftig aktör leverera en ny modell för att hålla behålla sin position. Dock ser det inte ut så här på systemsidan. Magnus poängterar åter igen att det i deras bransch är exceptionellt viktigt med ett starkt varumärke i kombination med skalfördelar genom stora volymer och låga tillverkningskostnader, samt att ha framförhållning. Han påpekar igen att det var i just framförhållningen som Nokia brast - att bygga upp kompetenser inom nya områden, i detta fall smartphones.

Som avslutning talar han om att det egentligen inte finns någon aktör som försöker vara en *fast follower* i den här branschen, alla försöker vara en *first mover* på något sätt. I grund och botten handlar det om att vara den som är mest attraktiv under en viss period. Magnus säger att *”har man den bästa telefonen på marknaden under minst tre månader innebär det ett oerbjödligt försprång gentemot konkurrenterna när nästkommande modell lanseras”*. Med andra ord är det viktigt att vara först, men man måste också kunna leverera en produkt som slår konkurrenterna på fingrarna.

7.2 Intervju Christian Marcus, Tesla Motors Inc.

"The critics said it couldn't be done, yet we are here, taking nothing for granted."

- Elon Musk, CEO of Tesla Motors Inc.

Tesla Motors Inc. är ett företag beläget i Silicon Valley, Kalifornien, som designar, tillverkar och säljer helt eldrivna bilar. Tesla Motors är ett publikt bolag som är börsnoterat på NASDAQ och fick sitt genomsåg när de först presenterade sin "Tesla Roadster" - världens första helt eldrivna sportbil. Tesla har idag tre noggrant utvalda samarbetspartners, Toyota, Daimler och Panasonic som alla gått in med riskkapital. 2010 var Tesla nära en konkurs, men tack vare att Toyota gick in och köpte aktier i Tesla till ett värde av 50 miljoner USD fick de möjlighet att fortsätta sin verksamhet. Idag har Tesla Motors ca 1400 anställda på utspridda fabriker, kontor och försäljningsställen runt om i världen.

Intervjun som presenteras nedan är gjord med en av nyckelpersonerna i den skandinaviska organisationen, Christian Marcus. Christian arbetar på Köpenhamnskontoret och driver affärsutvecklingen av Tesla på den skandinaviska marknaden. Christian menar på många punkter att stor del av Teslas framgångshistoria grundar sig i det faktum att de erhöill ett *first mover advantage* när de lanserade en fullt fungerande teknik som ingen tidigare trodde sig vara möjlig. *"Folk stod med öppna munnar när Tesla Roadster först presenterades, ett bevis på att vi är först och rätt på det, vilket vi fortsätter att bevisa"*.

Fråga: Vad är den bakomliggande tanken med Tesla, med andra ord varför grundades Tesla?

Christian Marcus: *"Den grundläggande affärsidén skapades av en grupp ingenjörer som visste att tekniken fanns att göra ordentliga elbilar som mer eller mindre fungerar som vanliga bilar. Vi satte då missionen att vi skulle tillverka världens enda användbara eldrivna sportbil. Tekniken sattes ihop på rätt sätt, och som resultat föddes Tesla Roadster som var beviset att det gick att göra en High Performance Electric Vehicle. Samtidigt vet vi att förbränningsmotorn är "old school" och att vi måste gå över mot mer alternativa, användningsbara och hållbara bränslen. Vi såg ett hål i marknaden som vi ville fylla och det gjorde vi genom att erbjuda världens bästa och mest högteknologiska eldrivna bil"*.

Fråga: I dagsläget menar ni att ni har ett försprång gentemot era konkurrenter när det kommer till eldrift, hur länge anser ni att ni kommer vara marknadsledande inom det segmentet?

Christian Marcus: *"Det kommer troligtvis att dröja många år innan konkurrenterna är där vi är idag när vi diskuterar utveckling. Vi var klara med Tesla Roadster för tre år sedan och nu tre år senare finns det ingen som kan leverera samma lösningar och prestanda som vi gör på marknaden. Under 2012 presenteras en ny modell som kallas Tesla Model S som sätter en helt ny standard på marknaden och som är betydligt längre fram i utvecklingen än någon annan aktör är idag. Model S är en ordentlig benchmark inom segmentet för elbilar"*.

Christian tycker personligen att det är märkligt att de större konkurrenterna inte hunnit ikapp utvecklingsmässigt bättre än vad de har idag. Han anmärker också på att många av dagens större aktörer hänger sig fast i den gamla världens tänk med förbränningsmotorer. De aktörer som valt att försöka ge sig in på hybridsegmentet menar han är på fel spår: *“De väljer att bygga elbilar på samma sätt som de bygger vanliga bilar och det går helt enkelt inte enligt oss”*. På frågan om varför bilvärldens andra aktörer inte hakat på trenden med eldrift förklarar han: *“Jag tror inte att det finns ett genuint intresse för detta hos de andra aktörerna”*.

Christian förklarar vidare i intervjun att det generella intresset för elbilar hos tillverkarna varit mycket stort under de senaste fem åren. Men han poängterar att intresset mer eller mindre övergått till att bli någon form av företagsmässigt socialt engagemang för miljömedvetenhet - att marknaden kräver att aktörerna bryr sig om miljöfrågor. Därmed skulle man kunna säga att det som började som ett genuint intresse har omformats till en nödvändighet för att bli accepterad som aktör på den globala marknaden.

Christian avslutar svaret med att nämna att utvecklingstiden för projekt så som Tesla Roadster är cirka fem år från det att prototypen lämnar skrivbordet tills dess att det finns en färdig bil. När Tesla Roadster presenterades för tre år sedan, 2009, hade ingen annan aktör ens börjat fundera i banorna att utveckla en bil som drivs helt på el. Christian menar med det att potentiella konkurrenter ligger flera år efter tills dess att de är ens jämsides med Roadstern, och vid den tiden har Tesla fortfarande ett flerårigt försprång. Här är det alltså en fråga om ett tekniskt försprång, vilket Christian kopplar till FMA.

Fråga: Hur stort värde ser ni i att vara först och vad betyder det för er?

Christian Marcus: *“För Tesla har det mer eller mindre varit avgörande, vi har fått extremt mycket gratis publicitet i media och annat tack vare att vi varit först, och med det skapat ett FMA. Människor runt om i världen förknippar idag elbilen med Tesla, vilket är helt avgörande för oss - det är en stark indikation att vi lyckats med vårt varumärke”*.

Fråga: Varför skapade ni inte en hybrid som många andra aktörer? Vad fick er att gå spåret rakt in på eldrift?

Christian Marcus: *“Vi menar att eldrift är framtiden. Hybriden är en kombination av två väldigt avancerade system, så det blir dubbelt så avancerat och hybriden är egentligen ett mellansteg i utvecklingen”*. Christian väljer att illustrera detta med tiden då minidisken kom samtidigt som MP3. *“Minidisk var aktuellt under max tre år, sedan försvann den helt från marknaden och MP3 tog över”*. Minidisken ska då symbolisera hybriden, och MP3 Tesla och eldrift.

Tesla Motors kommer kontinuerligt att utveckla nya typer av bilar. Tesla Roadster har idag tillverkats i 2500 exemplar och det kommer inte att byggas fler; de flesta av dessa är redan sålda. Nu kommer Tesla mer att fokusera på bilar som både är praktiska, snygga och prestandaorienterade. Det kommer bli mer och mer fokus på familjebilar, och deras senaste skapelse Model S ligger i pipelinen för leverans till hösten 2012. Christian säger *“Tanken med roadstern var att bevisa att vi faktiskt kan leverera sportbilsprestanda, så den stämpeln har vi fått nu. Därmed är det dags att gå in i nästa steg och fas i branschen och erbjuda banbrytande teknik även i större bilar med ett bredare användningsområde”*.

Fråga: Vad ser ni för svårigheter i att agera på en marknad som fysiskt inte är mogen för er produkt?

Christian Marcus: *”Från början fanns det många svårigheter, men dessa har istället blivit möjligheter. Idag är det sådant högt fokus på miljörelaterade frågor och det har mer eller mindre blivit obligatoriskt för biltillverkare att tänka med ett miljöorienterat sinne. En av Teslas tuffaste utmaningar har varit frågan om komplementprodukter till bilen. Tesla är som sagt ett helt nytt koncept på marknaden, därmed blir det vår uppgift att omforma marknaden och göra eldrift till en ny standard - en inte helt enkel uppgift. Det utvecklas kontinuerligt komplement i form av just laddningstationer och andra svar till laddningsproblemet. Det senaste nu är att man planerar att parkeringsplatser ska erbjuda en laddningsstolpe där man enkelt kan ladda sin bil under tiden som man shoppar”*.

Fråga: Vi förstår att det kostar mycket pengar att utveckla ett nytt koncept som Tesla, hur pass avgörande har kapital varit för ert innovationsarbete?

Christian Marcus: *”Det är ingen hemlighet att kapital är en oerhört viktig aspekt i ett projekt som utvecklingen av Tesla Motors. Jag skulle nästan vilja påstå att det är avgörande för att lyckas nå hela vägen fram; utvecklingen av roadstern har kostat enorma summor pengar. Med det sagt: utan ett starkt kapital i grunden skulle vi inte stå här idag med ett färdigt koncept”*.

Fråga: Hur lång break-even tid räknade ni med när projektet startade?

Christian Marcus: *”Det är väldigt lång break-even tid, men det börjar faktiskt arta sig och som det ser ut nu så kommer vi nå break-even inom en snar framtid”*.

Fråga: Vilka riskfaktorer ser ni med ert innovativa arbete, och finns det några risker som är direktkopplade till just roadstern eller Model S?

Christian Marcus: *”Det finns alltid risker med projekt som detta. En stor risk är självklart att kapitalet tar slut, för utan pengar kan vi varken finansiera verksamheten eller utvecklingen. En annan risk som är direkt knuten till vår verksamhet är om konkurrensen skulle blomma upp och konkurrenterna presenterar en direktkonkurrerande bil. Men som sagts tidigare är utvecklingstiden för våra konkurrenter lika lång som vår, och därmed ligger de mist tre år efter oss i utvecklingen”.*

Fråga: Vissa av gårdagens first mover-företag har vi sett i rampljuset där de rosats och hyllats, men sedan försvinner de abrupt. Vad tror du att detta mönster beror på och hur tänker ni hålla er konkurrenskraftiga för att inte gå i liknande spår?

Christian Marcus: *”Från början har det handlat väldigt mycket om rätt strategi, att vi börjat från toppen och jobbat oss neråt istället för att göra som många andra bilföretag, att försöka göra småskalor i början av småbilar som inte kör som de ska”.* Christian anser även att deras förmåga att behålla den ursprungliga strategin och att kontinuerligt göra bättre produkter kommer bli en bidragande faktor till att Tesla kommer att erhålla ett s.k. *Sustaining Power* på marknaden. Vidare finns det ett enormt tryck från ledningen att den ursprungliga strategin ska hållas och genomsyra hela organisationen då detta är ett mycket dyrt projekt som kostar flera miljarder dollar. Rätt fokus och strategi tror Christian är avgörande för att hålla kvar sin position och lyckas. *“Det gäller att hålla modet uppe och aldrig försvinna från rampljuset”* tillägger han.

7.3 Intervju med Anette Bornegård, Gambro

Gambro är ett globalt medicintekniskt företag som är ledande inom utveckling, tillverkning och distribution av produkter och behandlingar för njur- och leverdialys, behandling av myelomnjure samt andra extrakorporeala behandlingar för kroniskt och akut sjuka patienter. Gambro grundades 1964 och har idag 7500 anställda med försäljning i mer än 100 länder och en omsättning på ca 16 miljarder kronor. Under årtionden har Gambro varit först på marknaden med många banbrytande innovationer; med andra ord har alltså Gambro mycket erfarenheter kring FMA och patent som konkurrensfördel och strategi.

Anette Bornegård är patentchef på Gambro i Lund och arbetar huvudsakligen med två uppgifter; den ena är att skydda investeringar inom forskning och utveckling, främst då genom patent. Den andra uppgiften består av arbete som omfattar respekt mot andras patent, då främst konkurrenternas. När Gambro lanserar en ny produkt går de igenom alla världens patent så att de inte gör intrång på en konkurrents marknad och produkt, vilket Anette menar annars skulle kunna få drastiska konsekvenser för Gambro. Skulle intrång göras tvingas Gambro att designa om produkten innan den släpps på marknaden, vilket medför stora och framför allt onödiga kostnader.

Fråga: Anser du att det är/har varit viktigt för Gambro att vara först ut på en marknad, i så fall varför? Finns det några direkta fördelar så som inläsningsmekanismer, stärkande av varumärke (man blir sedd som en pionjär) eller vanebildning?

Anette Bornegård: *“Om vi säger så här, det är absolut viktigt för oss att vara först med patent. Kriteriet för att få ett patentskydd är att kunna bevisa att produkten som ska patenteras är innovativ i bemärkelsen att det som presenteras är något nytt. Det är också väldigt viktigt för oss att vara först med själva produkten då en bra och ny produkt bygger ett bra renommé och goodwill. Samtidigt kan det i vissa fall vara enklare att vara en follower och kunna åka snålskjuts på aktören som är först och därigenom undvika onödiga barnsjukdomar osv. Här spelar patent en viktig roll då man inte bara försöker skydda produkten som ska lanseras, utan man säkrar också upp många olika varianter av den för framtiden.”*

“Vidare hjälper självklart patent till med inläsningseffekter hos våra kunder. Låt säga att vi lanserar en ny dialysmaskin med en livslängd på minst 12 år, då skapar vi under den tiden ett förtroende hos kunden då de inte kan köpa en identisk maskin hos våra konkurrenter på 20 år tack vare patenttiden. Sannolikheten blir då också att de återkommer till Gambro den dagen de ska köpa en ny maskin och på så vis “läser” vi in kunderna med hjälp av patent.”

Fråga: Finns det några direkta risker med att vara först?

Anette Bornegård: *“Den största risken för Gambro är att vi kan åka på s.k. barnsjukdomar under den första tiden som man inte hade kunnat förutse vid utveckling. Vad som kan hända då är att någon annan kommer ut med en liknande produkt som tycks vara mycket bättre eftersom att de slipper barnsjukdomsfasen. Men detta är en risk vi är villiga att ta för att vinna marknadsandelar, renommé och goodwill. Återigen hjälper patent till att säkra upp dessa frågor, om produkten är patenterad blir det svårt för konkurrenterna att släppa en snarlik lösning innan barnsjukdomen är åtgärdad.”*

Fråga: Hur ser er tillväxtstrategi ut idag och under de kommande fem åren? Ungefär hur lång livscykel har i genomsnitt era produkter?

Anette Bornegård: *“I vår bransch är det oerhört viktigt med innovation och att vi kontinuerligt utvecklar nya produkter, parallellt med att vi förbättrar våra befintliga produkter. Innovation skulle man kunna säga har varit en röd tråd i vår organisation sen vi grundades, vi kallar ju oss även för “house of innovations”. Gällande livscykeln kan vi väl säga så här: vi lovar att hålla reservdelar i 10 år efter det att produkten utgått från marknaden och sortimentet, men generellt brukar vi garantera en livslängd på 12 år.”*

Fråga: Nya och innovativa produkter har en tendens att bli kopierade när de officiellt släpps på marknaden. Hur kommer ni arbeta för att hålla er position på marknaden som aktören som faktiskt var först?

Anette Bornegård: *“Självklart så gör vi detta med patent som vi diskuterat tidigare. Våra produkter måste mer eller mindre vara patenterade tack vare de höga utvecklingskostnaderna vi samlar på oss. Men vår teknik i vissa delar av produkterna är så pass avancerade att vi faktiskt inte vågar patentera dem, eftersom vi är rädda att konkurrenter ska läsa sig till våra lösningar och göra en omdesign. Detta på grund av att patenten blir officiella handlingar 18 månader efter det att patentet är beviljat. Ett exempel på detta är våra filter som används när vi renar blodet, filterna är en väldigt komplex produkt att tillverka. En trade-off vi tvingas göra då är att tala om hur vi tillverkar filterna om vi tar patent på dem, men om vi väljer att inte ta patent så är det förvisso fritt fram för våra konkurrenter att kopiera. Men vi anser att risken att de lyckas är minimal; därmed blir det en trade-off vi är villiga att offra.”*

Fråga: Vi antar att det kostar väldigt mycket pengar att ta fram en produkt som en dialysmaskin. Hur viktigt är det egentligen med en stark kapitalbas vid produktutveckling för Gambro? Finns det, för innovationsarbetets skull, behov av ”slack”? Alltså att man genom en väl tilltagen budget kan tillåta folk lite mer “fria tyglar” för att forska fram nya produkter?

Anette Bornegård: *“Kapital är avgörande, det kostar miljoner med produktutveckling och med tanke på att vi kontinuerligt utvecklar och skapar nya produkter så har vi också höga utvecklingskostnader. När det gäller fria tyglar för de anställda så ger vi självklart det. Normalt sett så har vi olika utvecklingsteam som arbetar tillsammans. De har då under viss tid relativt fria tyglar att ta fram den bästa lösningen. Men fortfarande arbetar de i team för att lösa ett problem eller som sagt utveckla en produkt”.*

Fråga: Skulle ni lyckas att nå break-even på den marknad ni agerar på idag utan patent?

Anette Bornegård: *“Detta är en svår fråga att besvara eftersom att vi aldrig vågat ta risken att lansera en produkt som kostat oss mycket pengar utan att patentera den. Därför kan jag inte ge dig ett rättvisande svar.*

Fråga: Hur viktigt är det att fortsätta i spåret av att vara en first-mover när man en gång blivit associerad som det? Kan man “luta sig tillbaka” när man väl innoverat, eller måste man “fortsätta springa”?

Anette Bornegård: *“För oss är det viktigt att hela tiden komma med nya innovativa lösningar och produkter. Men jag tror ändå att efter ett tag kan man luta sig lite mer tillbaks och leva på sitt varumärke och rykte, dock är det viktigt att inte tappa innovationsförmågan för att inte tappa sin prägel hos kunderna som first-mover. Med det sagt, har man en gång blivit associerad som det så är det viktigt att leva upp till det ryktet.”*

7.4 Intervju med Johan Staël von Holstein

Johan Staël von Holstein är entreprenör och grundare av flera kända dotcom-företag som Letsbuyit, Icon Medialab och MyCube. Utöver detta har han även hunnit med att vara kolumnist, skrivit en bok och agerat samhällsdebattör. Han bor numera i Singapore och har för en tid sedan lämnat Mycube för att ta sig an nya projekt. Johan menar att FMA inte spelar en så stor roll som man kanske skulle kunna tro när det gäller dotcom-företag, och han hävdar bland annat att det finns en överdriven oro för kopiering inom branschen.

När vi frågar Johan om det var viktigt för hans tidigare bolag MyCube att vara först ut på marknaden, och i så fall *varför*, svarar han att det inte alls är viktigt att vara först ut, utan snarare att tonvikten ligger på att vara bäst inom sitt område eller att man har en möjlighet att effektivt kunna sälja produkten eller tjänsten.

“Efter hundrafemtio år av telefonföretag och hundratals miljarder i infrastrukturuppbyggnad och decennielånga kundrelationer med operatörerna så poff – är de två största teleoperatörerna i världen mindre än 25 år gamla” tillägger Johan.

En av de fördelar Johan talar om är den dynamik som råder på dagens marknader och att det via detta kontinuerligt skapas nya förutsättningar för affärsidéer som kan ta över gamla. Han vidareutvecklar detta med en mänsklig liknelse:

“Det är aldrig för sent: världen är alltid stor nog för alla, och internet är en femton år gammal industri. Den är fortfarande i sin barndom och sin linda, och den kommer att utvecklas om och om och om igen, precis som individer gör mellan femton och femtio”.

Johan fortsätter med att förklara att det inte finns någon anledning till att vara speciellt oroad över konceptet av att vara först med någonting, utan tar istället standpunkten att drivkraft och utveckling är större faktorer än FMA, åtminstone inom hans egen bransch. Vi frågar då hur man *behåller* en ledande position på marknaden när man väl har etablerat sig som aktör. Borde inte en entreprenör som Johan oroa sig för att hans produkter eller tjänster ska bli kopierade av konkurrenter?

Enligt honom själv - nej. Han hävdar att det, oavsett industri, kopieras för fullt och att bland annat kineserna ofta får ta emot kritik för att kopiera västvärldens produkter. Han tillägger att det trots den hårda kritiken mot kineserna förekommer mycket kopiering företag emellan även inom västvärlden:

“Häromdagen såg jag en föreläsning där det var Motorola, Nokia och Ericsson på scen. Och så frågade de: vem av er var det som uppfann mobiltelefonerna? Alla tre hävdade ”det var vi”. Och då sa de ”men om det var någon av er tre, då innebär det ju att två av er, oavsett vilka, har kopierat den tredje”.

Och titta på båtillverkare, biltillverkare, och så vidare. Så det där med att kopiera tycker jag man är onödigt rädd för – det är en del utav att kunna föra världen framåt; att innovation bygger till 99 % på att utveckla någonting från redan existerande kunskap. Så det gäller att kopiera så mycket man kan och sedan försöka vara innovativ och förbättra och driva framåt, och iskallt räkna med att så fort man gör det kommer någon att kopiera en”.

Vi reflekterar över hans svar och gör genast en koppling till Red Queen (Ridley, 1993) och frågar om han instämmer med vår tolkning om att man som företag alltid måste “springa” och utvecklas för att kunna behålla en position på marknaden. Absolut, svarar Johan. *“Ständig förändring. Flexibilitet är absolut avgörande – annars är du död”.*

Fråga: Vi har sett exempel på innovativa och nytänkande företag som bland andra mobiltelefonföretaget Neonode vars produkt nästan höjdes till skyarna men som sedan snabbt försvann. Vad är din reflektion kring det och vad tror du kan vara en bakomliggande orsak till liknande händelser hos andra företag. Kan det vara kapital som försvinner, eller är det helt enkelt kraften i bolaget som bara går ur?

Johan Staël von Holstein: *“Jag tror så här: dels är det så som jag sa innan – det är inte alltid den bästa produkten som vinner. Därmed är det ofta väldigt svårt att avgöra huruvida det är en vinnande produkt eller inte, och därför behöver de första analyserna inte alls ha något med verkligheten att göra och hur omvärlden kommer att se på dem. Det handlar om så mycket annat än att vara först – kvalitet, varumärke, att sälja, att resa kapital, att rekrytera rätt folk, att behålla rätt folk. Vissa produkter har entreprenörer som aldrig ger sig”.*

Hans reflektion över branschen är att det därför alltid finns rum för *comebacks* och att det går att springa ifatt konkurrenter som inte ser alla möjligheter eller som inte springer tillräckligt fort. I detta “eviga lopp” säger han att det är en själv som sätter gränserna och att ett “nederlag” inte behöver ses som ett nederlag, utan som en lärdom på vägen till något större.

“Det är alltid för tidigt att ropa hej – ”it ain’t over ’til the fat lady sings”. En kompis till mig vände tillbaka från toppen på Mount Everest och möttes av svenska journalister som sa *”hur känns det att ha misslyckats?”.* Då säger han *”vadå misslyckats? Jag har inte gett upp än”.* Två år senare besteg han Mount Everest. *Det är alltså du själv som ska avgöra när du har misslyckats, när du har gett upp eller när det är slut”.*

Vi frågade Johan om hans inställning till kapital och vilken roll kapital har spelat i hans arbete med MyCube och tidigare bolag. Han svarar då att om man *inte* har kapital är de enda som kan utveckla någonting ingenjörer och programmerare som kan göra det *själva*. Problemet här, enligt honom, är att ingenjörer och programmerare inte vet vad marknaden vill ha - därför är det viktigt att det kommer fram kapital eller att man *“frigör individer så att de kan delta i utvecklingen”.*

Fråga: Hur anser du att man på bästa sätt ska nå ut till kunderna. Hur ska t.ex. Mycube kunna erövra mark?

Johan Staël von Holstein: *“Jag tror att det kommer att gå av sig självt; när folk väl får testa, när journalister får testa, när folk förstår hur det kan användas, då kommer det vara så överlägset att folk kommer att ta det till sig av sig själva”.*

Vi börjar diskutera mediala effekter, om att man eventuellt kan få mer uppmärksamhet i media om man är först med någonting och att det i så fall skulle innebära ett stort marknadsföringsvärde. Hur stort värde i publicitet kan det innebära att vara med i media som en del av att man har varit först med någonting? Hur påverkas den framtida lönsamheten beroende på vilken start man fått?

“Jag är inte så säker på att det är så viktigt att vara först. När jag startade Icon Medialab fanns Spray redan. Det som är viktigt är att man har någonting att berätta, att man har en ny vinkel, att man står för någonting nytt. Det behöver inte ens vara den bästa produkten; det finns ingen möjlighet att någon kommer att lansera ett nytt socialt nätverk idag som kommer att vara en bättre produkt än Facebook. Facebook har lagt åtta år, har tusentals anställda, och har lagt miljarder på att utveckla den här produkten, om det var detta det hängde på så är gamet redan över – men det är det inte”.

Med denna eviga utveckling av marknaden, dynamiken och det ständiga loppet - hur vet man då när marknaden är mogen för en produkt? Kan man någonsin säga ”nu är det dags att lansera den”, frågar vi Johan. “Nja, när den är klar”, blir Johans svar. Trots Johans bestämda uppfattning om att FMA inte spelar någon roll verkar det ändå som att *tid* och inte minst *timing* kan vara en faktor inom hans bransch när han fortsätter med att säga: *“Det var som någon sa till mig härom dagen: om man inte är missnöjd med sin produkt när man lanserar den så lanserar man den för sent”.*

Vi får som helhetsintryck att Johan är starkt präglad av sin bransch och de tankesätt som råder där. Det verkar också som att hans personlighet och roll som entreprenör gör att han aldrig vill ge upp och hävdar bestämt att loppet aldrig är kört, något som förmodligen stämmer i hans bransch men som kanske inte på samma sätt är applicerbart inom en annan bransch så som läkemedel eller medicinteknik. Vi får även intrycket att han ser “spelet” som en resa där varje drag är en lärdom och där det sker en ständig utveckling under spelets gång. Detta stämmer överens med delar ur den tidigare presenterade teorin där fördelarna med FMA ifrågasätts, och framför allt med hänsyn till bransch.

8 ANALYS/DISKUSSION

I denna del presenterar vi en analys av olika utvalda delar av uppsatsen, ställer öppna frågor och diskuterar kring huruvida FMA faktiskt är av betydelse eller ej. Bland annat diskuterar vi förutsättningarna för FMA, hur man kan arbeta för att uppnå FMA, samt historiska exempel på när det har varit (och inte har varit) av betydelse att vara först på marknaden.

8.1 Teori kopplat till verklighet

I vilken utsträckning kan vi koppla de i arbetet presenterade teorierna till de olika intervjuobjekten? Enligt oss kan samtliga studerade fall kopplas till en eller flera av de presenterade teorierna för att beskriva innebörden och vikten av FMA, något vi menar bidrar väldigt mycket till den slutliga analysen och som tydliggör kopplingen mellan företagsstrategi och FMA. Vi har valt att göra en kort analys av fallföretagen i vårt empiriska material kopplat till de teorier som presenterats tidigare för att få en klar bild av hur teorin relaterar till verklighetens situationer.

8.1.1 Ericsson

Utifrån Five Forces ser vi att Ericsson besitter konkurrensfördelar kopplat till *threat of entry* i form av höga inträdesbarriärer (kapitalintensitet, tekniskt kunnande), skalfördelar och distributionskanaler. Sett till *powerful supplier* är Ericsson enligt oss en stark leverantör som har ett välkänt varumärke och en möjlighet att påverka såväl teknikutvecklingen som operatörer och slutkonsumenter i deras användande av produkterna. Utifrån RBV ser vi även Ericssons varumärke som en resurs då Magnus Karlsson menar att Ericsson ofta har haft stor nytta av deras varumärke i förhandlingar och när kunder står inför valet av att investera i nya nät. Även personal kan ses som en resurs då Ericsson är ett högteknologiskt företag som ofta kräver personer med väldigt specifika kompetenser. Genom att anställa personer med spetskompetens inom sitt respektive område innan någon konkurrent hinner göra det skulle Ericsson alltså även kunna få en fördel med humankapital kopplat till RBV då personalen och det tekniska kunnandet utgör en värdefull resurs.

Här menar vi alltså att Ericsson *kan* ha haft en fördel av att ha varit tidigt ute på marknaden och på det sättet lyckats bygga upp inträdesbarriärer kopplade till både RBV och Five Forces. Dock måste det påpekas att en av Ericssons huvudkonkurrenter, Huawei, är ett väldigt nytt företag (jämfört med Ericsson), men trots detta lyckats komma över Ericssons inträdesbarriärer.

8.1.2 Tesla

Christian Marcus menar att personalen är en av de största konkurrensfördelarna för Tesla då de ofta är handplockade (i vissa fall till och med från konkurrenterna) för att ta fram de absolut bästa elbilarna på marknaden. Sett ur ett RBV-perspektiv är detta en konkurrensfördel, men inte nödvändigtvis en bestående sådan.

Tesla kan dock, genom att vara först, attrahera kompetent personal innan någon annan gör det och på så sätt bygga upp inträdesbarriärer gentemot konkurrenterna. Även varumärket sticker ut som en konkurrensfördel kopplat till RBV då Tesla idag ses som en pionjär och ledare inom elbilssegmentet. Sett ur Five Forces och *substitute products* har Tesla även en konkurrensfördel i sin produkt då den är helt unik i sitt slag. Det finns ingen annan elbil på marknaden idag med motsvarande prestanda, något som gör att kunderna har svårt att substituera sin Tesla Roadster mot någon konkurrents alternativ. Genom att vara absolut först på marknaden har de alltså skapat sig en nisch för elbilsfantaster som (åtminstone i dagsläget) är svår att konkurrera med.

Sett ur *threat of entry* anser vi att hotet från konkurrerande aktörer är relativt lågt. Detta på grund av att Tesla nu har strategiska partners och delägare i företaget så som Panasonic och Toyota. Genom att knyta nära samarbetsavtal med Panasonic har Tesla säkrat tillgången på högeffektiva batterier då Panasonic är underleverantör till de batterier som återfinns i bilarna. Deras försprång, som Christian Marcus menar är mellan 3-5 år, kan kopplas till såväl *threat of entry* som *red queen* då det kommer vara svårt för konkurrenterna att komma ikapp försprånget om Tesla fortsätter att utvecklas och springa i samma takt som de gör idag.

8.1.3 Gambro

Sett ur Five Forces och *threat of entry* menar vi att Gambros verksamhet (och då framför allt FoU) är väldigt kapitalintensiv, något som gör att Gambro kan bygga upp inträdesbarriärer gentemot konkurrenterna. Även inläsningsmekanismer verkar spela en stor roll då Anette Bornegård menar att kunderna ofta väljer att återkomma till Gambro som leverantör av medicintekniska lösningar om de en gång gjort det, varpå det är väldigt viktigt att vara först på grund av att det bygger upp en bra goodwill och renommé som leder till trogna kunder.

Sett ur RBV menar vi även att Gambros filter till dialysmaskinerna utgör en resursbaserad konkurrensfördel då dessa är så avancerade att konkurrenterna inte lyckas kopiera dem. Det som inte skyddas med tekniskt know-how skyddas genom patent, vilket också utgör en bestående konkurrensfördel under 20 år och som gör att Gambro kan agera ”obehindrat” på marknaden genom att vara först med att patentera en produkt eller teknik.

8.1.4 Johan Staël von Holstein

Enligt Johan verkar det inom dotcom-branschen inte råda speciellt stora konkurrensfördelar kopplade till vare sig RBV eller Five Forces. Sett ur RBV och Five Forces menar Johan att exempelvis facebook har stora konkurrensfördelar; de har lagt flera års utveckling på sin produkt, har ett starkt varumärke och har flera tusen anställda. Trots det menar han att dessa konkurrensfördelar är av mindre betydelse inom hans bransch och att det inte alls är omöjligt att ta sig över dessa inträdesbarriärer. Ett FMA verkar enligt honom således nästan inte existera, istället handlar det om ständig förändring, flexibilitet och att vara bäst på det man gör.

Vi ser Johan Staël von Holstein och hans bransch som det mest tydliga exemplet på red queen i vår studie då det verkar vara mer eller mindre det *enda* Johan fokuserar på - att springa snabbare än konkurrenterna. Till skillnad från de andra branscherna vi studerat verkar Johans bransch utmärka sig som annorlunda; det är svårt att patentera mjukvara eller hemsidor, internet är så pass nytt att det ännu finns rum för massor av helt nya lösningar (vilket skulle minska strukturella hinder) och det resursbaserade perspektivet är generellt av mindre betydelse då det oftast inte är fysiska varor det är frågan om. Den största konkurrensfördelen verkar enligt Johan själv vara personal, vilket givetvis kan kopplas till RBV, men det är också en av de få resurser som verkar vara av jämbördigt värde i förhållande till de andra branscherna.

8.2 Strukturella likheter och olikheter mellan branscherna

Utifrån intervjuerna börjar vi nu urskönja vissa mönster mellan de olika branscherna. Huruvida FMA påverkar affärsverksamheten verkar till viss del bero på vilken bransch företaget befinner sig i, något som bevisligen skiljer sig mellan Johans dotcom-bransch och exempelvis Magnus telekombransch. Vi menar att en förklaring till detta skulle kunna vara strukturella skillnader, något som belyses under ett flertal tillfällen under intervjuerna. Till exempel har såväl Ericsson som Gambro och Tesla långa ledtider och ett stort behov av kapital till bland annat forskning och utveckling, något som leder till stora investeringar som man i framtiden hoppas ska kunna bära frukt, vilket inte riktigt är fallet i Johans dotcom-bransch där man teoretiskt sett endast behöver en dator och en kompetent programmerare. Efter flera års utveckling och stora investeringar blir FMA helt enkelt en förutsättning för att man ska kunna ta igen det investerade kapitalet. Således menar vi att det, åtminstone i intervjuobjektens fall, finns en koppling mellan FMA och kapitalintensiteten i branschen.

En annan strukturell skillnad är bland annat distributionskanaler; Ericsson och Gambro har under en lång tid byggt upp ett nätverk av leverantörer, trogna kunder och distributörer. Tesla har, som ny aktör, precis börjat bygga upp ett nätverk av återförsäljare och verkstäder för att kunna tillgodose sina kunders behov allt eftersom efterfrågan på deras produkter ökar. Likheten mellan dessa aktörer är att de är beroende av en fungerande struktur (vilket Ericsson och Gambro har sedan länge och Tesla precis börjat bygga upp) vilket skulle kunna vara ett hinder för nya aktörer. Ett försprång som gjort att ett företag lyckats bygga upp en fungerande struktur kan således utgöra ett hinder för konkurrerande företag med hänseende till bland annat logistik, försäljningsställen, marknadsföring och service. Därför menar vi att ett företag med en välfungerande värdekedja kan bidra till ett starkare FMA jämfört med aktörer med en mindre utvecklad värdekedja som inte har hunnit byggas upp under lika lång tid.

Med hänseende till struktur kommer vi även in på skalbarhet; för att Tesla ska kunna sälja fler bilar krävs fler försäljningsställen och högre kapacitet i fabriken, ett problem vi menar inte riktigt finns i Johans dotcom-bransch. Mjukvara är mer eller mindre oändligt skalbart - för att ett företag som Mycube ska kunna nå potentiella kunder i hela världen krävs en enda knapptryckning (rent teoretiskt), för att Tesla ska kunna göra det samma krävs fysiska distributörer, kunskap om varje marknad och eventuellt även komplementprodukter så som laddningsstationer.

Efter att ha studerat våra fyra olika branscher ser vi tendenser till att strukturen i företaget spelar en stor roll med hänseende till FMA. Saker så som komplexa produkter, kapitalintensitet och långa ledtider är alla bidragande orsaker till varför dessa företag ser en betydelse i att vara först då det ofta kan ge en konkurrensfördel genom ett svåröverkomligt förspång som konkurrenterna måste springa ifatt. I kontrast till detta förstår vi samtidigt varför Johan är färgad av sin bransch då dotcom generellt sett utgörs av mycket lägre barriärer och att det där finns mycket större möjligheter till att springa ikapp, varpå fokus för Johans del istället ligger i att hela tiden utveckla bättre lösningar på ofta befintliga produkter för att snabbt kunna springa om konkurrenterna.

8.3 FMA, standardisering och långsiktiga fördelar

I en rapport om standardisering från 2008 skriver Regeringskansliet: *“Standarder formaliserar och överför kunskap avseende säkerhet, prestanda, begrepp och processer. På detta sätt ger standarder ofta en värdefull möjlighet att överföra resultat från forskning och utveckling till praktiskt arbete och vidare till specialisering. Standarder leder till säkrare produkter och gör verksamheter mindre komplicerade genom att minska transaktionskostnader på marknaden. De bidrar till ett brett och kostnadseffektivt utbud av varor och tjänster”* (Regeringskansliet, 2008). Likt vi snart ska se kan standarder, utöver de fördelar som nämnts ovan, även spela en roll i företagsstrategi kopplat till first mover advantage.

Som vi ser det kan vägen till standardisering något förenklat förklaras i tre steg:

1. Utveckling av en innovativ produkt eller tjänst.
2. Genom allmän acceptans blir produkten eller tjänsten ISO-standard eller *de facto*-standard.
3. Standardiseringen bidrar till ökad kundnytta för konsumenter samtidigt som den skapar konkurrensfördelar för det producerande företaget. Detta sker genom exempelvis inlåsningsmekanismer och nätverkseffekter som slutligen leder till ekonomisk vinst.

Som vi tagit upp tidigare i arbetet är *videokriget* ett exempel där standard spelade en stor roll för både konsumenter och företag, såväl ekonomiskt som praktiskt. Marknaden kunde inte hantera två olika videoformat, varpå både Sony med sin Betamax och JVC med sin VHS hade siktet inställt på att bli den dominerande aktören (Den Hartigh & Langerak, 2001).

Såväl Sony som JVC visste att den segrande parten skulle tjäna enorma summor pengar om just dennes standard accepterades av marknaden, något som gav stora incitament att satsa på ett *first mover advantage*. Även om Betamax var det format som nådde marknaden först gick VHS ut som segrare efter att JVC skaffat sig ett försprång i *praktiken* som Sony inte förmådde springa ikapp. Det som satte käppar i hjulet för Sony och deras Betamax var deras dyra och ofullständiga licensiering som filmbolag såväl som tillverkare av spelarna tvingades betala (Den Hartigh & Langerak, 2001).

JVC trappade ner på licenseringsstrategin och arbetade fram en överlägsen marknadsstrategi med stort fokus på annonsering och marknadsföring i kombination med att de tidigt lyckades övertala filmbolag att lansera sina filmer i deras nya format. Kunderna såg det större utbudet av VHS-filmer som överlägset det Betamax hade, och efter några år hade VHS blivit den ledande standarden trots att Sony hade haft det initiala försprånget (Den Hartigh & Langerak, 2001). I och med en enda standard kunde filmbolagen anpassa filmtekniken till endast en standard istället för två, vilket ledde till ekonomiska fördelar vid så väl inspelning av filmerna som vid produktion av videobanden. Kunderna var även "bundna" till *ett* format då en spelare endast var kompatibel med den ena typen av kassetter och ytterst få hade en dubbel uppsättning av spelare. Detta skapade väldigt höga barriärer för konkurrerande tekniker att kunna ta marknadsandelar när väl en standard hade blivit etablerad. Att tidigt förstå kundernas behov och att agera snabbt på marknaden gav, åtminstone här, ett markant *first mover advantage* för JVC menar vi.

Även i intervjun med Magnus Karlsson på Ericsson diskuterar vi väldigt mycket kring just vikten av standardisering. Standardisering uppnås enligt Magnus (i deras bransch) genom att vara först med en ny teknologi samtidigt som den accepteras av marknaden. I analysen kring standardisering läggs det mycket vikt vid själva *acceptansen* av produkten eller tjänsten. I samtliga av våra fall vid diskussioner kring standardisering har själva acceptansen från konsumenten ansetts som nyckelfaktorn i processen mot standardisering och *first mover advantage*. Detta kan hänföras till intervjun som gjordes med Johan Staël von Holstein där han förklarade att det inte handlar så mycket om att vara först, utan att kunna leverera *den bästa lösningen*. Om vi då slår samman tankarna i Johans intervju med tankarna från intervjun med Magnus Karlsson från Ericsson (två oberoende branscher) börjar vi urskönja en mer nyanserad bild som får oss att ställa följande fråga: kan det vara så att det, i ett bredare perspektiv med flera olika branscher, handlar om att vara först *och* samtidigt kunna leverera en lösning som är bättre än konkurrenternas?

8.4 Att skapa nischmarknader genom att vara en first-mover

“Innovation that helps to create a niche may be important, even essential, to the continued existence of the innovating firms” (Abernathy, 1984)

Vid många teknikskiften ser vi den nya tekniken som klart överlägsen (åtminstone på vissa punkter) den tidigare, men ofta betyder detta även att den nya tekniken är avsevärt dyrare än den gamla, åtminstone tills dess att producenterna av den nya tekniken uppnått skalfördelar i sin produktion. Exempel här är till exempel övergången från VHS till DVD, CRT till LCD och UMTS (3G) till LTE (4G). Här resonerar vi att aktörer genom att vara tidigt ute kan få vissa fördelar som är kopplade till att vara först med lanseringen av en produkt eller tjänst vid ett teknikskifte.

Som vi tidigare nämnt kan konsumenter ibland ge aktörer som tidigt lanserar produkter på marknaden “pionjärstatus”, vilket de senare värdesätter när de ska besluta sig för vilket företags produkter de ska köpa (Robinson et al. 1994).

På detta sätt kan man säga att tidiga innovatörer skapar sig en nischmarknad som sedan (förhoppningsvis) växer till en mogen marknad efter att de första *early adopters* hakat på trenden. Världens första 4G-nät installerades i Stockholm - något som gjorde Ericsson till en stor pionjär, och även om marknaden för 4G (i skrivande stund) inte riktigt har tagit fart ännu menar vi att Ericsson kan komma att få fördelar senare genom att ha visat att man ville satsa på den nya tekniken. På samma sätt agerar Tesla idag på en nischmarknad för sanna *early adopters* då deras roadster (med sin acceleration av 0-100 km/h på under fyra sekunder samtidigt som den har noll koldioxidutsläpp) verkligen är ett tekniskt underverk, men tyvärr få förunnad då bilen kostar strax under en miljon kronor. Om och i så fall när marknaden för elbilar tar fart kan dock Tesla förhoppningsvis få vissa fördelar av sin image som pionjär samtidigt som man skaffat sig väldigt mycket kunskap inom området och kommit väldigt mycket längre i sin forskning och utveckling än sina konkurrenter genom att serva vad som idag ses som en väldigt liten nischmarknad för elbilar.

8.5 När, historiskt, har det varit viktigt med FMA?

Som vi tidigare nämnt har det i vissa fall varit fördelaktigt för företagen i fråga att vara först ut på en marknad, givet att de kunnat skaffa sig (och behålla) de resurser och konkurrensfördelar som särskiljer dem från konkurrenterna. Vi använder återigen fallet med företaget som lyckades säkra tillgången av nickel och därmed dominerade marknaden i flera decennier (Lieberman & Montgomery, 1988). Ett sådant exempel har ett mycket tydligt resursperspektiv jämfört med vissa andra företag; genom att köpa upp samtliga fyndigheter av en naturresurs förhindrar du givetvis dina konkurrenter att använda sig av samma resurs.

Konkurrenterna tvingas nu att söka på andra platser, och även om deras teknik för utvinning kanske är bättre beror slutresultatet även på saker så som koncentrationen av nickel i bergsmalmen - något som du som *first mover* har en fördel i då du köpt upp de mest koncentrerade fyndigheterna. Således ser vi här att en konkurrent *trots* sina eventuella konkurrensfördelar inom produktion, personal, kapital eller liknande fortfarande kan ha svårt att springa ifatt *first movern* då de två aktörerna helt enkelt konkurrerar på totalt olika *premiss*er.

En annan aktör som vi definierar som en lyckad first mover är *eBay*. Till skillnad från exemplet ovan menar vi dock att *eBay* inte hade samma resursbaserade fördelar, utan istället fått ett försprång av andra anledningar. När *eBay* startade sin verksamhet 1995 var företaget *ett av* de första på marknaden tillsammans med *Onsale* som startade tidigare samma år (Lucking-Riley, D. 2000). Som en av de första aktörerna inom internetauktioner för den breda massan kunde *eBay* plocka marknadsandelar och är idag världsledande inom internetauktioner.

Konkurrensfördelarna för *eBay* menar vi idag utgörs av framför allt nätverkseffekter (många köpare och säljare) samt varumärke, men vad vi ställer oss frågvisa till är om framgångssagan *eBay enbart* beror på att de var först. Enligt vår mening blev *eBay* inte marknadsledande enbart på grund av att de var en av de första aktörerna på marknaden utan för att de även var den *bästa* aktören på marknaden. Ett försprång, speciellt inom IT-branschen, är aldrig större än att du kan bli omsprungnen av en konkurrerande aktör med ett bättre erbjudande eller en bättre tjänst.

En bransch som ofta återkommer som ett tydligt exempel på fördelarna av FMA är läkemedelsbranschen, och Anette Bornegård på Gambro bekräftar den tidigare presenterade teorin inom området för patent. Till skillnad från mjukvaru- och dotcombranschen har patent en väldigt avgörande roll inom medicinteknik, något som Anette menar inte endast låser ute andra konkurrenter, utan även medför att barriärer mot konkurrenterna byggs upp i form av förtroende till företaget, inlärningskurvor och tekniska inläsningseffekter.

Som vi tidigare tagit upp i arbetet finns det studier som visar att många läkare, när de väl lärt sig en viss process eller vant sig vid att ordinera ett visst preparat, inte gärna går över till ett konkurrerande alternativ (Lieberman & Montgomery, 1988). Gambro blir här ett väldigt tydligt exempel på just den typen av effekt då en tidig introduktion på marknaden med en ny process eller lösning för exempelvis dialys skulle kunna medföra att Gambro för en period är helt marknadsledande inom området. När patentet väl löpt ut väljer kunderna fortfarande att köpa Gambros system eftersom de är vana vid dem, och för att det skulle krävas stora resurser att utbilda personalen på ett sjukhus i ett nytt system.

Utöver läkemedelsbranschen verkar det även finnas fördelar av att vara först inom branschen för konsumentprodukter där vi hittar flera olika aktörer som alla varit bland dem första att introducera en viss produkt på marknaden (Robinson et al. 1994). Utan att ta upp allt för många detaljer kan vi se flera svårigheter i att som ny aktör på marknaden för livsmedel konkurrera med de redan etablerade aktörerna så som Unilever, Procter & Gamble och Coca Cola. Även om Coca Cola inte var absolut först med kolsyrade läskedrycker var de en av de första, och under de dryga hundra åren företaget varit verksamt har de lyckats bygga upp barriärer som är väldigt svåröverkomliga för konkurrenter. Sett till ramverket Five Forces och *threat of entry* (Porter, 1979) har Coca Cola försvårat för konkurrenter genom att tidigt bygga upp skalfördelar, samordningsfördelar och välfungerande distributionskanaler. Även om det finns substitutprodukter som är billigare (och kanske rent av godare?) har Coca Cola tidigt skapat ett varumärke och med det även en personlig relation till sina kunder. Vi ställer oss således frågan om substituten kanske egentligen - i praktiken - inte är fullvärdiga substitut? Ingenting smakar identiskt med Coca Cola då receptet är helt unikt, och om en person under sina första femton levnadsår uteslutande har druckit Coca Cola ställer vi oss skeptiska till att denne skulle byta till en konkurrent senare i livet, hur rationellt det valet än må vara.

8.6 När, historiskt, har FMA *inte* varit av betydelse?

Av både teori och empiri att döma verkar dotcom-branschen vara en av de branscher där FMA spelar en mindre roll och det finns flera historiska exempel där FMA *inte* verkar ha utgjort ett oöverkomligt hinder. I en artikel på nätmagasinet Simply Zesty (2011) skriver författaren:

“Google? Not the first search engine. Facebook? Not the first social network. Groupon? Not the first deal site. Pandora? Not the first music streaming service. Amazon? Not the first online bookseller. Instagram? Not the first hipster photo-processing app. iPhone? Not the first smart-phone (neither was Android, if you’re not an Apple fan)”.

Återigen: ett försprång inom dotcom-branschen är aldrig långt nog. Även om ett tidigt etablerat företag så som eBay idag har en ledande position hamnade de inte där enbart på grund av att de var först, utan för att de var bäst.

I vissa fall har till och med företag *valt* att inte vara först för att det bättre passar deras företagsprofil. Sett ur ett spelteoretiskt perspektiv väljer Matsushita att *vänta* på Sonys första drag för att sedan följa efter dem (Lieberman & Montgomery, 1988). Sonys strategi ligger i att innovera, och det är även där företaget har sina konkurrensfördelar. Matsushitas konkurrensfördelar ligger däremot i marknadsföring och produktion, varpå det rent spelteoretiskt passar dem bättre att agera *fast follower*.

Som vi tagit upp tidigare i arbetet beror även framgång och motgång för first movers även på hur man *definierar* en first mover. Ser man den första lyckade kommersiella lanseringen på marknaden som first mover kommer man sannolikt fram till att företag som Gillette, Pampers och Kodak alla räknas som first movers och att hypotesen om att FMA skulle gagna företag således stämmer. Om man däremot räknar den som var först att innovera eller över huvud taget lansera produkten på marknaden (om än under mindre lyckade former) kommer man kanske istället fram till att företag som Star (rakblad), Chux (blöjor) eller Daguerrotype (kameror) borde räknas som first movers och att hypotesen således *inte* stämmer (Robinson et al. 1994).

8.7 Vem vill *inte* vara innovativ?

I arbetet diskuter vi mycket kring begreppet "innovation" och hur innovationer kan skapa förutsättningar till first mover advantage. Vi presenterar innovationer på ett sätt som underförstått betyder att ett företag genom dem kan hinna före alla andra (eller springa ifatt ett annat företags försprång) och därför ställer vi oss kritiska till hur företagen väljer att förhålla sig till innovationer och FMA. Vi spekulerar här, givet att företag alltid vill se sig själva som "marknadsledande" och "vinnare", att det rimligen kan finnas en viss snedvridning i företagens förhållningssätt. Med antagandet att inget företag vill se sig som underlägset finns det två förväntade svarsalternativ:

1. Företaget är starkt innovativt och kommer hävda att de besitter ett FMA genom att vara först med att lansera någonting på marknaden. De vann för att de skapade sig ett försprång och lyckades behålla det.
2. Företaget var inte först med att lansera en produkt eller tjänst på marknaden men är ändå bättre än sina konkurrenter för att de har ett bättre erbjudande. De vann för att de utvecklade någonting och lyckades springa ifatt konkurrenterna som hade det initiala försprånget.

Vi ställer oss frågan "vem vill *inte* vara bäst"? Finns det något företag som *har* ett FMA och som samtidigt *inte* tycker att det spelar roll? Finns det, med samma resonemang, företag som *inte* var först på marknaden och som anser att FMA *är* en stor faktor? I våra intervjuer behandlar vi företag som generellt gör väldigt väl ifrån sig, därför hade det varit extra intressant att höra från företag som ser sig själva i ett "underläge" eller som inte presterar fullt lika bra som sina konkurrenter för att höra vad de har att säga om first mover advantages.

8.8 Omständigheterna kring FMA

Givet *att* det faktiskt finns first mover advantage i vissa fall, vad beror dessa på? Är FMA en faktor som företagen medvetet och noggrant planerar med kalkyler, analyser och spelteori, eller kan FMA utvecklas genom någon slags form av *serendipity* där man mer eller mindre "snubblar" över möjligheterna?

Beror FMA på faktorer som inte nödvändigtvis går att planera, så som tur, timing, resurser och så vidare? Kan man *mäta* värdet av ett FMA för att på ett rationellt och analytiskt tillvägagångssätt avgöra om det är värt att vara först? Robinson et al. (1994) tar upp statistiska data som presenteras i en tabell där man kan utläsa den förväntade marknadsandelen man får beroende på när man trädde in på marknaden och hur många konkurrenter man delar marknaden med. Kan man då uppskatta marknadens värde, och kan man verkligen förvänta sig att utfallet blir det planerade? Även om det finns undersökningar på förväntade utfall ifrågasätter vi tillförlitligheten och enkelheten med dem; enligt oss är faktorerna som avgör framgång eller undergång oftast så komplexa att det är svårt att summera dem på ett papper.

9 SLUTSATS

Vi inledde hela detta arbete med ambitionen att försöka hitta ett svar på problemformuleringen ”*när och hur, om någonsin, företag skapar sig bestående konkurrensfördelar genom att vara först ut på marknaden*”. Att det *någon gång över huvud taget* funnits en aktör som gynnats av FMA kan vi direkt fastslå; Gambro och Ericsson är två exempel. Huruvida Tesla kommer bli ett tredje exempel får tiden avgöra, och vi väntar med spänning för att se hur det ska gå för dem.

När och hur är en aning svårare att svara på då det finns en sådan enorm mängd av branscher, företag och unika fall att analysera. Vårt ytterst akademiskt präglade svar på frågan om *när och hur* FMA är av betydelse för en aktör blir således: “det beror på”.

Det beror på flera faktorer så som bransch, företag och till och med unika omständigheter. Vad som är allmänt vedertaget för Anette på Gambro utmanas och sätts på sin spets i Johans dotcom-värld. *Det beror på den tillämpade strategin företaget bedriver.* Kom ihåg exemplet med Matsushita som gagnades av att alltid ligga steget efter Sony då deras fördelar istället låg i effektiv produktion och marknadsföring. *Det beror på företagets resurser.* Företaget som blev världsledande inom marknaden för nickel hade en unik tillgång: sin gruva. *Det beror på de fem marknadskrafterna som försvårar inträdet för nya konkurrenter.*

Coca Cola innoverar inte speciellt mycket utan förvaltar istället, men de lägger fortfarande massor av pengar på reklam för att behålla sin edge och hålla uppe sina barriärer. *Det beror på om företaget kan behålla sitt försprång och inte bli omsprunget av konkurrenterna.* Vi tar återigen upp Apple och exemplet med Steve Jobs som 2001 visade upp deras PowerBook G4; två år senare stod Jobs på samma scen igen och visade då upp världens första 17” laptop och sade: *“This is clearly the most advanced notebook computer ever made on the planet. Our competitors haven’t even caught up with what we introduced two years ago. I don’t know what they are going to do about this”.*

Även om man en gång lyckats som first mover måste man fortsätta springa, och man måste fortsätta vara *bäst*. Vad som skiljer en *first mover* från en sann *leopard* är helt enkelt förmågan att kunna *behålla* sitt försprång. Några first movers har blivit omsprungna. Andra har behållit försprånget. De som behållit försprånget har dock gjort det för att de varit *bäst* och för att de, likt Tancredi, förstår att för att saker och ting ska förbli som de är, måste saker och ting förändras.

Ibland spelar first mover advantage en stor roll, ibland spelar det inte roll alls. Allt för ofta är det dock ett kontiunerligt lopp som vissa kan råka få ett försprång i, medan andra hinner ikapp under tidens gång.

Mycket kan hända, väldigt få saker är skrivna i sten, och för de flesta aktörer på marknaden menar vi att man bör tillämpa en sorts “försiktig optimism” om hur säkert man sitter bara för att man råkade vara först med någonting. Vilka aktörer som är *first movers* och vilka som förblir sanna *leoparder* kan endast tiden utvisa.

Vi väljer därför att avsluta med det kända talesättet som i princip summerar hela kontentan av vårt arbete, och säger därför precis som Johan Staël von Holstein:

It ain't over 'til the fat lady sings.

10 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Skulle man utveckla denna studie skulle man kunna studera ännu fler branscher och även ta in mer statistiskt data då det enligt vår vetenskap inte finns så många sådana rapporter just nu. För att belysa komplexiteten i frågan om mätning kan man även forska mer om *definitionen* av vem som är first mover och vem som är *fast follower*, respektive vem som lyckats bäst. Om man inte vill bredda antalet undersökta branscher kan man utföra en liknande studie fast inom en specifik bransch på företagsnivå för att se om det finns olika uppfattningar företag emellan inom samma bransch.

För att kunna fastslå effekterna av FMA skulle en statistisk undersökning av avkastning på kapital kopplat till FMA kunna utföras. Anledningen till att vi inte valt att utföra statistiska undersökningar ligger dels i att det går utanför vårt fokus och även att tidsbristen varit en faktor. Vi hade från början även en ambition om att skapa ett teoretiskt ramverk likt Five Forces eller Resource Based View för effekterna av FMA, men vi har tyvärr inte lyckats med det på grund av frågans komplexitet. Kanske kan en framtida forskning lyckas finna svar på detta och på ett strukturerat sätt presentera ett komplett ramverk som kan användas av företag för att avgöra deras påverkan av FMA.

11 REFERENSER

- Abernathy, William J. & Clark, Kim B. (1984). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*. Vol. 14 (1985), sid. 3-22.
- Acs, Z. & Audretsch, D. (1987). Innovation, Market Structure, and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*. Vol. 69, Nr. 4 (Nov. 1987), sid. 567-574.
- Andersson et al. (2008). Motsättningen mellan styrning och innovationsförmåga – en multipel fallstudie. *Lunds Universitet*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, Nr. 1, sid. 99-120.
- Blank, S. (2010). Here's Why The First-Mover Advantage Is Extremely Overrated. *Business Insider*. articles.businessinsider.com/2010-10-19/tech/30027432_1_market-bad-idea-failure-rate
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). Företagsekonomiska Forskningsmetoder. *Liber*. Upplaga 1:1.
- Dawkins, R. (1976). The Selfish Gene. *Oxford University Press*.
- Den Hartigh, E. & Langerak, F. (2001). Managing Increasing Returns. *European Management Journal*. Vol. 19, Nr. 4, sid. 370–378.
- Golder, P. & Tellis, G. (1993). Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? *Journal of Marketing Research*.
- Henderson, R. & Clark, K. (1990). Architectural innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*. Cornell University.
- Jacobsen, S.I. (2007). Vad, hur och varför? *Studentlitteratur*.
- Kortum, S. & Lerner, J. (2000). Assessing the Contribution of Venture Capital to Innovation. *The RAND Journal of Economics*. Vol. 31, Nr. 4, sid. 674-692.
- Levin, R. (1986). A New Look at the Patent System. *The American Economic Review*. Vol. 76, Nr. 2, sid. 199-202.

Lieberman, M. & Montgomery, D. (1988). First Mover Advantages. *Strategic Management Journal*. Vol. 9, Special Issue: Strategic Content Research, sid. 41-58.

Lieberman, M. & Montgomery, D. (1998). First Mover (Dis)advantages: Retrospective and Link With the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*.

Lucking-Riley, D. (2000). Auctions on the internet - What's Being Auctioned, and How? *The Journal of Industrial Economics*. Vol. 48, Nr. 3, sid. 227–252.

More, R. (2011). What is success in innovation? *Ivey Business Journal*. Juli/augusti 2011.

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Post- och telestyrelsen, PTS (2011). Svensk Telemarknad första halvåret 2011.

Regeringskansliet (2008). Standardiseringens betydelse i en globaliserad värld - en översikt av regeringens skrivelse 2007/2008:140.

Ridley, M. (1993). The Red Queen - Sex and the evolution of human nature. *Penguin Books*.

Rienecker, L. & Jørgensen, P. (2009). Att skriva en bra uppsats. *Liber*. Upplaga 2:2.

Robinson, Kalyanaram & Urban. (1994). First-Mover Advantages from Pioneering New Markets: A Survey of Empirical Evidence. *Review of Industrial Organization*. Nr. 9, sid. 1-23.

Ross, D. (1997). Game Theory. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
plato.stanford.edu/entries/game-theory/

Simply Zesty (2011). Why The "First Mover Advantage" Theory Doesn't Hold Water.
simplyzesty.com/technology/why-the-first-mover-advantage-theory-doesnt-hold-water/

Elektroniska källor

Neonode Inc. (april 2012).
neonode.com/about-us/background/

Tesla Motors (april 2012).
teslamotors.com/about

12 APPENDIX

12.1 Tesla Roadster S



Figur 12.1 Tesla Roadster - en helt eldriven bil med 299 hk och en räckvidd av 400km. Bilen accelererar från 0-100 km/h på under fyra sekunder och har noll gram koldioxidutsläpp. Bilen testades av oss på Malmö motormässa i mars 2012.

12.2 Artikel: First Mover Advantage - en bestående konkurrensfördel för dagens företag?



FIRST MOVER ADVANTAGE - EN BESTÅENDE KONKURRENSFÖRDEL FÖR DAGENS FÖRETAG?

“The early bird catches the worm” - så lyder det engelska ordspråket, en sorts illustration om att det gagnar någon, ger en exklusiv fördel, av att hinna före andra och vara först med någonting. Även på svenska säger vi att “först till kvarn får först mala”, och under årens lopp och genom de otaliga produktlanseringarna verkar det onekligen som om det finns ett samband mellan att vara *först* på en marknad, och att *erhålla fördelar kopplat till detta*.

Ur ett strategiskt perspektiv är detta fenomen intressant, inte minst med tanke på att det i viss mån kan vara en ren slump som avgör att en viss aktör blir först, störst och bestående marknadsledande. Men kan ett first-mover-advantage (FMA) spela en så pass avgörande och betydelsefull roll om huruvida en aktör får just bestående konkurrensfördelar i all oändlighet bara för att man var *först*?

Svaret på frågan är både komplex och svårdefinierad, och det finns heller inte *ett* svar som gäller för alla aktörer eller branscher. Vi ska dock försöka klargöra vad som kan anses vara några av de viktigaste faktorerna när företag försöker skapa hållbara konkurrensfördelar, då med fokus på FMA.

HUR DEFINIERAS EN FIRST MOVER?

Det finns många begrepp idag som lätt kan förväxlas med en *first mover*.

1. INNOVATOR: Först med att utveckla en idé
2. PRODUCT PIONEER: Först med att visa upp en färdig modell eller fungerande prototyp
3. **FIRST MOVER**: Först med att *sälja* produkten, varan eller tjänsten
4. FAST FOLLOWER: Gick in på marknaden tidigt men var inte först

Till synes är alltså en first mover enligt ovan definition *inte* den som utvecklar produkten först, utan snarare den som först lyckas få ut den på marknaden. Detta kan man givetvis ifrågasätta; är det *upphovsmannen* till produkten eller den som först *lyckas sälja den* som bör räknas som en first mover?

Detta till trots är det inte förrän produkten blir accepterad på marknaden, eller förrän produkten genererar intäkter, som en faktisk konkurrensfördel uppstår.

TEORETISK SYN PÅ FIRST MOVER ADVANTAGE

Det centrala begreppet *first mover advantage* definieras av Lieberman & Montgomery som *"the ability of pioneering firms to earn positive economic profits"*.

Likt det som beskrivits ovan i definitionen av en *first mover* handlar det även här om att det ska gagna den som är först ut på en marknad med produkten, varan eller tjänsten. Fördelen kan bestå av exempelvis unika resurser, en image av att vara en pionjär, etablerandet av företagskontakter eller varför inte inlåsningsmekanismer - något som enligt teorin leder till ekonomiskt lönsamhet.

Såväl inlåsningsmekanismer som att bli ansedd som en pionjär inom ens bransch skulle kunna härledas till vikten av innovationsbenägenhet. Flera exempel kan nämnas med innovativa aktörer som erhållit ett FMA genom lansering av nya och innovativa produkter.

1993 publicerade Matt Ridley boken *"The Red Queen - Sex and the evolution of human nature"*. Det evolutionärbiologiska perspektivet till trots är det ett litterärt mästerverk som stundtals blir mycket spännande ur en företagsekonomisk synpunkt, speciellt med inriktning på strategi och FMA.

Konceptet av Red Queen Teorin presenteras av Ridley som en biologisk kapprustning där motståndarna, för att uppnå en högre grad av *fitness*, hela tiden måste "springa" för att behålla den strategiska jämvikten mellan varandra.

Kopplat till FMA blir denna teori intressant; en aktör som genom innovation tar marknadsandelar kan, likt exemplet ovan, även här ses ha en högre grad av *fitness* än sina konkurrenter. Konkurrenternas enda svar är att försöka springa ikapp detta försprång, och *first movers* enda svar är att fortsätta innovera.

En anekdot som tydligt illustrerar detta "lopp" är när Apple lanserade sin *PowerBook G4 Titanium* under MacWorld-mässan i januari 2001. Steve Jobs presenterade stolt deras nya bärbara dator och jämförde den med konkurrenten Sonys modell *Vaio*.

"They are 15% thicker than the new PowerBook G4. And of course, they are made out of last years material"

Hur definieras en innovation?

INCREMENTAL: Små förbättringar tillförda en redan existerande lösning.

MODULAR: En innovation som förändrat grunddesignen på en produkt eller tjänst, men inte själva arkitekturen i den.

ARCHITECTURAL: För tillverkare av stora takfläktar skulle en mindre, portabel, fläkt att ställa på skrivbordet innebära en arkitektonisk innovation då denna utgör en ny typ av produkt. Komponenterna är mer eller mindre de samma (motor, rotorblad, styrsystem), men användningsområdet och sättet komponenterna interagerar på är nytt.

RADICAL: En radikal innovation skulle här kunna vara luftkonditionering. Det nya systemet tillgodoser ett liknande behov men innehåller helt nya komponenter och kräver en annan sorts kompetens än de ovan beskrivna innovationstyperna.



"Om vi vill att saker och ting ska förbli som de är, måste saker och ting förändras"
- Ur "Leoparden" av Giuseppe Tomasi di Lampedusa

Apple hade skapat sig ett försprång och sprang nu fortare än Sony. Vad skulle då Sonys svar bli? Givetvis lanserade Sony fler uppföljare till sin modell *Vaio*, och Apple förstod att de inte kunde stå stilla bara för att de för stunden hade "den bästa" bärbara datorn. Apple blev en sprinter som hela tiden lanserade nya produkter för att ständigt behålla ledningen från sina konkurrenter, och det skulle inte dröja längre än till oktober samma år innan de trumfades sig själva genom att lansera en ännu bättre modell än den de visat upp i januari.

FÖRETAGENS SYN PÅ FMA

Under en intervju med Johan Staël von Holstein, entreprenör och grundare av flera kända dotcom-företag som Letsbuyit, Icon Medialab och MyCube, märker vi snart att han menar att FMA inte är av någon större betydelse - åtminstone inte i den branschen Johan är verksam inom.

När vi frågar Johan om det var viktigt för hans tidigare bolag MyCube att vara först ut på marknaden, och i så fall *varför*, svarar han att det inte alls är viktigt att vara först ut, utan snarare att tonvikten ligger på att vara bäst inom sitt område eller att man har en möjlighet att effektivt kunna sälja produkten eller tjänsten.

Johan fortsätter med att förklara att det inte finns någon anledning till att vara speciellt oroad över konceptet av att vara först med någonting, utan tar istället ståndpunkten att drivkraft och utveckling är större faktorer än FMA, åtminstone inom hans egen bransch. Vi frågar då hur man *behåller* en ledande position på marknaden när man väl har etablerat sig som aktör. Borde inte en entreprenör som Johan oroa sig för att hans produkter eller tjänster ska bli kopierade av konkurrenter?

Enligt honom själv - nej. Han hävdar att det, oavsett industri, kopieras för fullt och att bland annat kineserna ofta får ta emot kritik för att kopiera västvärldens produkter. Han tillägger att det trots den hårda kritiken mot kineserna förekommer mycket kopiering företag emellan även inom västvärlden.



"it ain't over 'til the fat lady sings"

"Häromdagen såg jag en föreläsning, där det var Motorola, Nokia och Ericsson på scen. Och så frågade de: vem av er var det som uppfann mobiltelefonerna? Alla tre hävdade "det var vi". Och då sa de "men om det var någon av er tre, då innebär det ju att två av er, oavsett vilka, har kopierat den tredje".

"Och titta på båtillverkare, biltillverkare, och så vidare. Så det där med att kopiera tycker jag man är onödigt rädd för – det är en del utav att kunna föra världen framåt; att innovation bygger till 99% på att utveckla någonting från redan existerande kunskap. Så det gäller att kopiera så mycket man kan och sedan försöka vara innovativ och förbättra och driva framåt, och iskallt räkna med att så fort man gör det kommer någon att kopiera en".

Johan menar att även om ett företag skulle bli omsprungen av en konkurrent finns det alltid plats för *comebacks* och att det går att springa ifatt konkurrenter som inte ser alla möjligheter eller som inte springer tillräckligt fort. I detta "eviga lopp" säger han att det är en själv som sätter gränserna och att ett "nederlag" inte behöver ses som ett nederlag, utan som en lärdom på vägen till något större.

Johan avslutar med kommentaren *"Det är alltid för tidigt att ropa hej – "it ain't over 'til the fat lady sings"*.

Efter pratstunden med Johan Staël Von Holstein framgick det tydligt att det i dotcom-branschen inte är av exceptionell betydelse att vara en *first mover*. Men hur är det i andra branscher?

För att utreda om huruvida FMA spelar en större roll i en bransch som läkemedelsbranschen, kontaktade vi Annette Bornegård som är patentchef på Gambro. På frågan om det är viktigt för Gambro att vara först ut på en marknad, svarade Annette.

“Om vi säger så här, det är absolut viktigt för oss att vara först med patent. Kriteriet för att få ett patentskydd är att kunna bevisa att produkten som ska patenteras är innovativ i bemärkelsen att det som presenteras är något nytt. Det är också väldigt viktigt för oss att vara först med själva produkten då en bra och ny produkt bygger ett bra renommé och goodwill”.

Annette förklarar vidare att patent även hjälper till med att uppnå eventuella inläsningsmekanismer hos deras kunder tack vare att deras produkter är så pass kapitalintensiva och har en så lång livslängd. Vidare beskriver hon även hur viktigt det är med innovationsbenägenhet i deras bransch, samt att kontinuerligt utveckla och förbättra redan existerande produkter. Vi tolkar hennes resonemang som att ”om Gambro inte hade varit innovativa med nya lösningar på problem, vad hade då vitsen varit med att vara först?”. Detta ser vi som en direkt koppling mellan innovationer och FMA.

FIRST MOVER ADVANTAGE - EN BESTÅENDE KONKURRENSFÖRDEL FÖR DAGENS FÖRETAG?

För att återgå till artikelns frågeställning om huruvida FMA spelar en avgörande roll för företag för att uppnå bestående konkurrensfördelar måste vi tyvärr ge svaret ”det beror på”. Det beror på flera faktorer så som bransch, företag och till och med unika omständigheter. Vad som är allmänt vedertaget för Anette på Gambro utmanas och sätts på sin spets i Johans dotcom-värld. Vi vågar därmed påstå att det till stor del beror på den tillämpade strategin företaget bedriver.

Vad som dock verkar vara en allmänt accepterad sanning i de flesta branscher är att även om man en gång lyckats som *first mover* måste man fortsätta *springa*, och man måste fortsätta vara *bäst*. Vad som skiljer en *first mover* från ett företag som faktiskt lyckats skapa sig en *bestående* konkurrensfördel är helt enkelt förmågan att kunna *behålla* sitt försprång. Några *first movers* har blivit omsprungna. Andra har behållit försprånget. De som behållit försprånget har dock gjort det för att de varit **bäst** på det de gör.

Victor Bengtsson



Mikael Falk



Publicerad 30 maj, 2012

“This is clearly the most advanced notebook computer ever made on the planet. Our competitors haven't even caught up with what we introduced two years ago. I don't know what they are going to do about this”.

- Steve Jobs 2001