



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90

*Företagsekonomi –
Examensarbete på Civilekonomprogrammet*

VT 2012

Värdeskapande inom mogna business-to-business marknader

- En fallstudie av marknaden för flygplansdelar -

Författare:

Amanda Lundell, 880403-0529

Anna Rönnqvist, 850513-4828

Handledare:

Ola Mattisson

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Värdeskapande inom mogna business-to-business marknader - En fallstudie av marknaden för flygplansdelar -
Seminariedatum:	2012-05-28.
Ämne/kurs:	FEKN 90; Business Administration, examensarbete i företagsekonomi på magisternivå, 30 högskolepoäng.
Författare:	Amanda Lundell och Anna Rönnqvist.
Handledare:	Ola Mattisson
Fem nyckelord:	Mogen marknad, business-to-business, mentala modeller, värdeskapande och relationer(nätverk).
Syfte:	Att vidga perspektivet på värdeskapande inom en mogen business-to-business marknad.
Metod:	Studien har en kvalitativ, abduktiv och interaktiv ansats. Studien genomfördes i form av en fallstudie. Empiriinsamlingen gjordes med hjälp av semistrukturerade intervjuer.
Teoretiska perspektiv:	Studien bygger på litteratur om mogna marknader, förändrade marknadsförhållanden och värdeskapande. I analysen används teorier som behandlar dessa tre områden samt litteratur om mentala modeller som huvudsakliga teoretiska analysverktyg.
Empiri:	Studiens primärdata baseras på en fallstudie, där totalt nio intervjuer genomfördes, varav två var informella. Sju företag deltog i studien. Sekundärdata presenterad av en oberoende branschexpert under en heldagskonferens.
Slutsatser:	<p>Ett sätt att vidga perspektivet på värdeskapande är att ifrågasätta begränsade synsätt angående detta ämne.</p> <ul style="list-style-type: none">• Att se på värdeskapande som en interaktiv och ömsesidig process möjliggör för ett mer effektivt värdeskapande.• Att bortse från roll-etiketter på företag och istället se på företags roller som skiftande och rörliga vidgar perspektivet på samarbete och relationer i den värdeskapande processen. <p>Allt detta bidrar sammantaget till att företag och marknader lättare kan anpassa sig till de förändringar som sker på marknaden.</p>

ABSTRACT

Title:	Value creation within mature business-to-business markets - A case study of the aeroplane spare parts industry
Seminar date:	2012-05-28
Course:	Master thesis in business administration, 30 University Credit Points (30 ECTS).
Authors:	Amanda Lundell and Anna Rönnqvist
Advisor/s:	Ola Mattisson
Five key words:	Mature markets, business-to-business, mental models, value creation and relationships (networks)
Purpose:	To expand the view on value creation within a mature business-to-business market.
Methodology:	The thesis applies a qualitative research methodology. More specifically, an interactive approach. The study was conducted as a case study and the empirical data was collected through semi-structured interviews.
Theoretical perspectives:	The thesis is based upon a framework of literature focusing on mature markets, change and value creation. The analysis uses theories developed within these three areas together with literature on mental models as a tool for analysing the empirical material.
Empirical foundation:	The primary empirical data consists of nine semi-conducted interviews, two of which were informal. Seven different companies participated in this study. Secondary source of data was presented by an independent market analyst during a daylong conference.
Conclusions:	One way to broaden the perspective on value creation is to question limited views on this subject. <ul style="list-style-type: none">• To look at value creation as an interactive and reciprocal process allows for more efficient value creation.• Not to occupy with certain roles within a market. Instead review the company's roles as diverse and variable widens the perspective on collaborative relationships in the value creation-process. All of these factors combined contributes so that firms and markets more easily can adapt to the changes taking place in the market.

Stort Tack till...

**Vår handledare Ola Mattisson
som varit engagerad & guidat oss igenom vår studie
med goda råd & värdefulla insikter.**

Tack till Tobias, Ulf, Tibor & Per.

Tack till alla respondenter som tog sig tid att ställa upp på våra intervjuer.

Efter fyra år på Civilekonomprogrammet vid Lunds Universitet ger vi i denna uppsats vårt bidrag till forskning inom Företagsekonomi.

Trevlig läsning!

Amanda Lundell

Anna Rönnqvist

Innehållsförteckning

FIGURER	7
TABELLER	7
1. INLEDNING	8
1.1 PROBLEMATISERING	10
1.2 SYFTE.....	12
1.3 AVGRÄNSNINGAR	13
1.4 DISPOSITION	14
2. METOD	15
2.1 VÄRLDSBILD & KUNSKAPSSYN	15
2.2 OM VALET AV METOD	15
2.2.1 Kvalitativt förhållningssätt.....	15
2.3 VAL AV FALL	16
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD	17
2.4.1 Sekundärdata.....	17
2.4.2 Primärdata – Intervjuer	18
2.4.3 Val av respondenter	21
2.5 VAL AV EMPIRIHANTERING	22
2.6 IMPLIKATIONER AV METODVAL	24
2.7 SAMMANFATTANDE BILD AV DEN INTERAKTIVA ARBETSPROCESSEN	25
3. TEORI	26
3.1 MOGNA MARKNADER.....	26
3.2 FÖRÄNDRADE MARKNADSFÖRHÅLLANDEN	28
3.3 VÄRDESKAPANDE	31
3.3.1 Värde i företagsrelationer.....	36
3.3.2 Nätverk.....	38
3.4 BEGRÄNSADE SYNSÄTT.....	41
3.5 VIDGAT PERSPEKTIV	42
3.6 DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN.....	44
4. EMPIRI & ANALYS	48
4.1 EMPIRISK BAKGRUND	48
4.2 MOGEN MARKNAD	51
4.2.1 Synen på den mogna marknaden.....	51
4.2.2 Förhållningssätt inom branschen.....	56
4.3 FÖRÄNDRADE MARKNADSFÖRHÅLLANDEN	59
4.3.1 Diskontinuiteters påverkan över branschgränser.....	59
4.3.2 Diskontinuiteternas konsekvenser	63
4.3.3 Betydelsen av diskontinuiteter.....	68
4.4 VÄRDESKAPANDE	70
4.4.1 Synen på värdeskapande som en linjär process.....	70
4.4.2 Synen på olika aktörers roller i värdeskapande	78
4.5 BEGRÄNSADE SYNSÄTT.....	82
4.5.1 Mentala modeller	85
5. RESULTATET AV ETT VIDGAT PERSPEKTIV	86
6. SLUTDISKUSSION	89
6.1 EMPIRISKA SLUTSATSER	89
6.2 VÅRT TEORETISKA BIDRAG	90
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	94
REFERENSER	95
APPENDIX 1. RESPONDENTER	101

APPENDIX 2. INTERVIEW GUIDE	102
BILAGA: VETENSKAPLIG ARTIKEL	104

Figurer

FIGUR 1 STUDIENS ARBETSPROCESS.....	25
FIGUR 2 TEKNOLOGISK DISKONTINUITET (NORMANN & WIKSTRÖM 1994:4).....	29
FIGUR 3 VÄRDESYSTEMET (PORTER 1985:35).....	32
FIGUR 4 VÄRDESTJÄRNAN (NORMANN & WIKSTRÖM, 1994:31).....	33
FIGUR 5 ARA MODELEN – EN NÄTVERKSMODELL (HÅKANSSON 1989:17).....	39
FIGUR 6 ANALYSPROCESSEN FÖR ATT VIDGA PERSPEKTIVET PÅ VÄRDESKAPANDE INOM EN MOGEN MARKNAD	46
FIGUR 7 VÅRT BIDRAG: SAMPRODUKTION SOM KOPPLAR IHOP SAMTLIGA AKTÖRERS ARA.....	91

Tabeller

TABELL 1 OLIKA SYN PÅ VÄRDESKAPANDE.....	34
TABELL 2 MENTALA MODELLER.....	88

1. Inledning

Business-to-business handel utgör mer än hälften av den ekonomiska aktiviteten i industrialiserade länder. Trots detta tas ofta den grundläggande utgångspunkten ur ett business-to-consumer perspektiv när man allmänt pratar om marknader (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota, 2011).

Vad som karaktäriserar en business-to-business-marknad är att det finns färre och större kunder vars inköpsprocess är relativt formaliserad och komplex (Olsson & Skärvad, 2008). Business-to-business marknader kännetecknas av starkare relationer och mer personlig försäljning mellan köpare och säljare jämfört med business-to-consumer marknader. (Dwyer & Tanner, 2006). Ford et al. (2011) och Dwyer & Tanner (2006) påpekar att dynamiken på business-to-business marknader gör att det inom dessa marknader är viktigt med starkare relationer mellan företag.

En relation mellan företag är bara en liten del i ett större nätverk vilket medför att underhåll av en relation inte är en isolerad aktivitet. Detta gör att en enskild relation både påverkar samtidigt som det påverkas av företagets övriga relationer. Ett industriellt nätverk består av företag som producerar eller använder sig av kompletterande eller konkurrerande produkter. (Ford et al, 2006).

Företag är många gånger involverade med flera olika parter inom en marknad. Då konkurrenter många gånger använder sig av samma leverantör skapar alla kontakter och samarbeten ett enda stort värde-nätverk. Detta innebär att företag är en del av ett större och mer omfattande nätverk som innehåller både samarbete och konflikter (Lusch, Vargo & Tanniru, 2010, Ford et al, 2006).

För att kunna överleva i nätverksekonomier måste företag vara mer flexibla att anpassa sig till och svara på ständiga förändringar på marknaden (Lusch et al, 2010).

Den ekonomiska situationen har förändrats under de senaste åren från ett traditionellt industriellt perspektiv till vad som kallas ”den nya ekonomin” (Galindo, Méndez & Nissan, 2010). Nya förhållanden innebär ny dynamik, nya spelregler och nya framgångsfaktorer

(Tapscott, 1997). Den nya ekonomin kännetecknas av två viktiga faktorer; globaliseringen och den teknologiska revolutionen (Galindo et al, 2010, Ford et al, 2006).

Globalisering och teknologi påverkar företagens omgivning och när den förändras måste företagen sträva efter att anpassa sig efter den nya dynamiken. Den nya kontexten och de nya reglerna medför att det finns helt nya värdefaktorer för företags framgång (Tapscott, 1997).

Kärnan i all ekonomisk aktivitet är att skapa värde, vilket genereras när aktörer samspelar och utnyttjar de begränsade resurser som finns tillgängliga (Normann & Ramirez, 1994). Jacobides (2010) menar att för att förstå hur branscher fungerar måste man förstå hur värde skapas där. Begreppet värde är dock ett mycket komplext begrepp som används i flera olika kontexter vilket gör att det finns en mängd olika tolkningar och definitioner av begreppet och hur det skapas (Gudergan, 2007).

Företag idag möter stora utmaningar och dilemman, att antingen överge en bransch eller ett företagskoncept för att träda in i ett nytt stadium är en fråga många företag måste ställa sig. Frågan ställs allt oftare då den snabba utvecklingen och kortare produktlivscykler karakteriserar många branschlandskap (Morrison, 1998).

Konservativa marknader och individers begränsade synsätt är faktorer som inte går hand i hand med den ökade globaliseringen och den teknologiska utvecklingen. För att företag och marknader skall kunna följa med i utvecklingen krävs det att de vidgar sitt perspektiv på branscher och marknader samt det värde som skapas däri (Hamel & Prahalad, 1994). Normann & Ramirez (1994) menar att synsättet på värde och värdeskapande likaså borde förändras och anpassas och få en mer vidgad innebörd, mer anpassad till dagens marknader.

1.1 Problematisering

Landskapet för företagsverksamhet har förändrats i allt snabbare takt under det senaste decenniet. Globaliseringen och teknologisk utveckling har kunnat konstateras utgöra två faktorer som bidragit till att marknader numera sträcker sig utöver landsgränser (Jacobides, 2010). Förändring kan ske i form av stegvis utveckling men även i form av drastiska skift på marknader, då ny teknologi introduceras. Då förändringar inträffar med allt högre frekvens i samhället är de viktiga för företag att förstå (Foster, 1986).

Denna exponentiella utveckling medför att marknaders livscyklar förkortas, vilket får till följd att allt fler marknader uppnår ett stadium av mognad. Mogna marknader ses många gånger som oattraktiva och något som bör undvikas av företag. Dessa marknader ses ofta som att de har begränsade möjligheter att förändras och innehåller sämre förutsättningar att skapa värde (Levitt, 1965, Klepper, 1997).

Normann & Wikström (1994) menar att förändringar på marknader skapar nya förutsättningar för företag. Förändring medför nya framgångsfaktorer som företag borde identifiera och utveckla. Hamel & Prahalad (1994) menar att förändringar sker till följd av att de gamla framgångsfaktorerna inte längre skapar värde.

Synen på hur företag och marknader skapar värde har länge varit förknippat med Porters (1985) värdekedja. I denna syn på värdeskapande läggs värdet på av olika företag längs en kedja, där slutkunden utgör den passiva värdeförstöraren (Sweet, 2001).

I takt med att omvärlden förändrats har denna traditionella industriella syn på värde, i form av Porters värdekedja, utvecklats (Norman & Ramirez, 1994). Denna utveckling beror på att värde inte längre kan ses och definieras utifrån dåtida marknadsförhållanden (Hamel & Prahalad, 1994). Normann & Ramirez (1994) menar på att synen på värde och värdeskapande måste uppdateras till att passa den rådande kontexten.

Kunden antar idag en mer aktiv roll där denne är delaktig i den värdeskapande processen (Normann & Ramirez, 1994, Prahalad & Ramazwamy, 2004). Denna utvecklade syn på roller i form av samproduktion mellan kund och leverantör har studerats i stor utsträckning

(Normann & Ramirez, 1994, Ramirez, 1999, Prahalad & Ramaswamy, 2004, Dwyer & Tanner, 2006, Gouillart & Ramaswamy, 2010). Normann & Ramirez (1994) menar att synen på värdeskapande som en interaktiv och ömsesidig process är mer anpassad till hur marknader fungerar idag.

Synen på värdeskapande har alltså utvecklats. Dessa teorier har dock som ett grundläggande antagande att kunden är slutkonsumenten och slutanvändaren av produkten. Därmed tar dessa teorier utgångspunkt utifrån ett business-to-consumer perspektiv. Då business-to-consumer marknader skiljer sig ifrån business-to-business marknader ser vi att det saknas teorier som utvecklat synen på värdeskapande utifrån just ett business-to-business perspektiv.

På en business-to-business marknad är det företagen som är kunder, därmed är kunderna färre men större än på business-to-consumer en marknad (Olsson & Skärvad, 2008). Därmed är dessa kunders köpkraft starkare än vanliga konsumenters (Dwyer & Tanner, 2006). Företagskunder är likaså mer aktiva än konsumenter då de integrerar och förhandlar mer med sina leverantörer. Företagskunder försöker på så sätt anpassa leverantörens värdeerbjudande mer till dem själva och deras verksamhet (Dwyer & Tanner, 2006, Ford et al, 2006).

Utveckling visar på att det är relevant att förstå hur olika företag påverkar varandra och hur de tillsammans kan skapa värde (Hamel & Prahalad, 1994, Prahalad & Ramaswamy, 2000, Lusch et al, 2010). Därmed är enskilda företag inte längre en lämplig enhet för att undersöka värdeskapande, utan istället hela nätverket och samspelet däri (Ford et al, 2011, Ramirez, 1999).

Den dynamiska miljön som påverkar marknadsförhållanden och företag inom dessa måste förstås utifrån de nya förutsättningarna (Hamel & Prahalad, 1994). Detta kräver en kontinuerlig omvärdering bland företag om hur de förhåller sig till sin omgivning (Morrisson, 2007).

Förändringar, utveckling och ett alltmer utbrett fokus på samarbeten gör att gränserna mellan olika branscher och företag skiftar i allt större utsträckning. Att utgå från tidigare väl definierade gränser mellan företag, branscher och marknader är därför inte tillräckligt för att förstå hur marknader fungerar idag. Det finns ett behov av att undersöka branscher ur ett mer

vidgat perspektiv. Ett vidgat perspektiv tar i beaktning att branscher kan sträcka sig över sina tidigare gränser. Ett sådant perspektiv uppmärksammar även att vissa marknadsstrukturer inte längre stämmer överens med verkligheten såsom den ser ut idag (Jacobides, 2010).

Vad som driver värdeskapande och branschutveckling inom *olika* marknadsstrukturer behöver nödvändigtvis inte vara detsamma. (Career & Thurik 2000, Allred & Whitlark, 2003).

Vi har kunnat konstatera att synen på värdeskapande har utvecklats, dock framförallt ur ett business-to-consumer perspektiv. Därmed ser vi att det finns ett behov av att studera och utveckla synen på värdeskapande mer anpassat till kontexten av en business-to-business marknad.

Mogna marknader blir intressanta studiefenomen eftersom dessa marknader ofta förknippas med problem och svårigheter att skapa värde för företag. Den ökade förekomsten av marknader i mognadsstadiet bidrar till att en studie av dessa blir relevanta för en större publik. Vi menar även på att eftersom marknader utvecklas så borde även synsättet på hur värde skapas utvecklas.

1.2 Syfte

Vårt syfte med denna studie är att vidga perspektivet på värdeskapande inom mogna business-to-business marknader.

1.3 Avgränsningar

Varför det krävs att forskare begränsar studiens omfattning är många gånger en fråga om begränsade tillgångar på resurser. Det finns alltid områden man skulle velat studera närmare men en begränsning av studien har möjliggjort en djupare förståelse för studiefenomenet. Då tidsrymden för denna studie varit ändlig har vi därav varit tvungna att göra vissa val.

Då syftet med denna studie har varit att vidga perspektivet på värdeskapande inom en mogen marknad har kontexten av valet av en fallstudie varit en avgränsande faktor. Valet att studera ett fall, en mogen marknad, gjorde att vi tog utgångspunkt i synen på marknaden ur ett internt perspektiv. Vi valde att studera synen på marknaden utifrån aktörer som är verksamma inom den.

Vi bortsåg ifrån att fråga externa personer om hur de såg på marknaden vi studerat med anledningen av att vi syftade till att vidga perspektivet på värdeskapande *inom* en mogen business-to-business marknad.

De områden som har behandlats inom teorin och empirin i denna studie är inte de enda områden som kan vidga perspektivet på värdeskapande inom mogna business-to-business marknader. Vi menar på att vi inte haft till syfte att belysa alla tänkbara perspektiv utan valde att fokusera tre områden; mogna marknadens karaktär, förändring och värdeskapande. För att på så sätt komma in på djupet och förstå dem ur ett vidgat perspektiv.

En viktig avgränsning som gjorts i denna studie är uppmärksamheten som läggs på business-to-business perspektivet ur ett empiriskt perspektiv. Vi har studerat företag som gör affärer med andra företag.

1.4 Disposition

För att underlätta för läsare presenteras härnäst uppsatsens fortsatta struktur och upplägg.

Kapitel två behandlar den metod och det tillvägagångssätt som uppsatsen bygger på. Läsaren guidas igenom forskningsprocessen där vägval som gjort under studien presenteras, med syftet att visa på uppsatsens reliabilitet och validitet.

I det tredje kapitlet presenteras det teoretiska ramverket. De teoretiska områden som tillsammans bygger upp detta ramverk är *mogna marknader, förändrade marknadsförhållanden, värdeskapande, begränsade synsätt* samt *vidgat perspektiv värdeskapande*.

I kapitel fyra används ramverket som beskrivits i kapitel tre för att analysera, jämföra, kontrastera och tolka det empiriska materialet som samlats in. Med en uppdelning som speglar teorikapitlets struktur ämnar detta underlätta för läsaren att följa analysprocessens gång.

Det femte kapitlet visar en sammanställning över hur de fem teoriavsnitten tillsammans påverkar perspektivet på hur värde skapas. Författarna presenterar ett vidgat perspektiv i synen på de tre temana som tillsammans skapar ett vidgat perspektiv på värdeskapande i kontexten av en mogen business-to-business marknad.

Det sista och avslutande kapitlet utgör en slutdiskussion där studiens resultat utifrån ett generellt perspektiv behandlas tillsammans med en presentation och beskrivning av studiens teoretiska bidrag. Författarna reflekterar tillbaka över studiens gång för att sedan blicka framåt och ge förslag till vidare forskning.

2. Metod

Detta kapitel förklarar den process som genomgått för att bedriva denna studie och besvara syftet. Genom att redogöra för vilka val som har gjorts och på vilka grunder ges läsaren förutsättningarna för att kunna bedöma uppsatsens reliabilitet och validitet.

2.1 Världsbild & kunskapssyn

Denna studie tar utgångspunkten i att verkligheten är något som vi människor i samspel konstruerat, då verkligheten ständigt förändras liksom våra intryck av den (Bryman & Bell, 2005:33).

Med syftet att studera och vidga perspektivet på värdeskapande inom mogna business-to-business marknader krävdes en utgångspunkt varifrån perspektivet skulle vidgas. Vår bild av verkligheten tog form utifrån de personer vi pratat med inom området av den mogna marknaden, vilket därav blev vår utgångspunkt. Respondenternas individuella uppfattningar, tillsammans med vår tolkning av situationen, har därmed format den verklighet vi presenterar i denna studie.

Studiens syfte har aldrig varit att presentera en fullständig bild av synen på värdeskapande inom en mogna business-to-business marknad. Istället ämnas presentera en nyanserad bild utifrån de empiriska material som studerats.

2.2 Om valet av metod

2.2.1 Kvalitativt förhållningssätt

Värdeskapande är ett komplext fenomen som beror på och definieras av dess kontext, vilket kräver en mer ingående studie och tolkning av empiriskt material. För att förstå interaktionen mellan aktörerna och deras syn på värdeskapande på marknaden valde vi att anta en kvalitativ ansats. Då vår strävan efter att förstå beteende, värderingar och åsikter om värdeskapande inom marknaden, menar Bryman & Bell (2005:323) på att kvalitativa ansats är bäst lämpad.

Med initialt lite kunskap om studieområdet, tillsammans med att vi inte på förhand visste vad vi letade efter föll det naturligt för oss att anta en kvalitativa istället för en kvantitativ ansats (Jacobsen, 2002:150, Bryman & Bell, 2005:322).

2.2.1.1 Interaktiv process

Tillgången till information erhölls inte under ett och samma tillfälle och då vi inledningsvis inte vad vi letade efter valde vi att analysera vårt empiriska material efter hand. Vi valde därmed att utarbeta vårt teoretiska ramverk utifrån den data vi kontinuerligt samlade in och analyserade, vilket Jacobsen (2002:143) beskriver som ett interaktivt förhållningssätt.

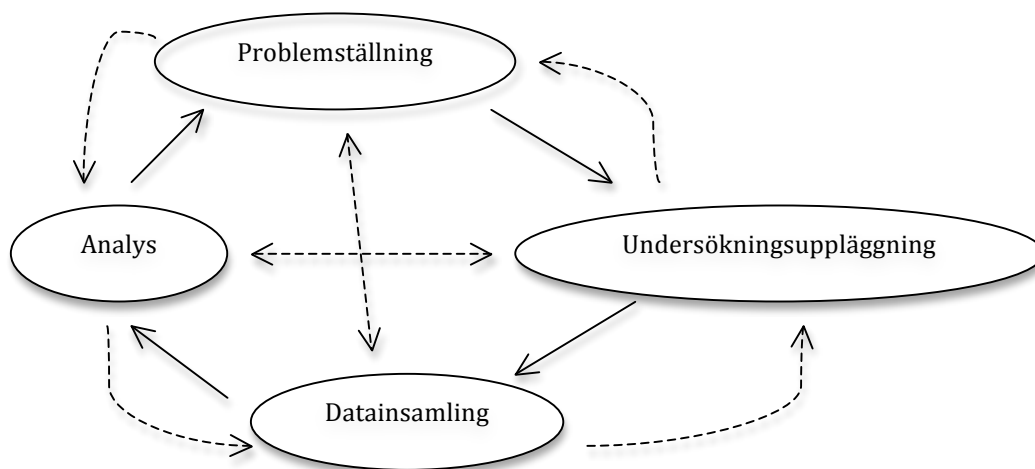


Figure 1: Den kvalitativa undersökningsprocessen i form av en interaktiv process

(Jacobsen, 2002:143)

Valet av denna sorts insamlings- och analysprocess gav oss möjligheten att vara mer flexibla under studiens gång (Jacobsen, 2002:142). Detta har varit värdefullt då vi initialt hade begränsad tillgång på information om business-to-business marknader. Vårt val gav oss därmed möjligheten till att ta till vara på nya infallsvinklar under hela studiens gång (Bryman & Bell, 2005: 25).

En nackdel med den interaktiva processen är att den kan vara väldigt tidkrävande (Hartman, 2004), vilket vår studie även varit.

2.3 Val av Fall

Ändamålet med denna forskningsstudie var att vi ville få kunskap om en bransch som vi tidigare inte visste särskilt mycket om. Vi såg möjligheten att med denna uppsats få kunskap

om ett område som vi ansåg intressant, nämligen flygplansbranschen med ett specifikt fokus på reservdelmarknaden.

Vi fick kontakt med ett företag som var verksamt inom denna bransch. Deras geografiska placering gjorde att dem blev det företaget som vi knöt första förbindelsen med. Denna möjlighet som vi fick, med att snabbt få kontakt med ett företag gjorde att vi säkerställde ett fokus på att studera reservdelsmarknaden för flygplansdelar. Detta företag kommer härnäst att benämnas som *kontaktföretaget*.

Vi valde därmed att studera ett fall, en mogen marknad. Vi studerade förhållandena på marknaden och dess kontext i form av att prata med aktörerna som var en del av den. Vilket är i enlighet med vad Yin (2007:31) menar är förhållanden i vilket fallstudie är att föredra.

En nackdel med fallstudie anses vara att det är svårt att dra några generella slutsatser utifrån denna typ av studie. Yin (2007:28) besvarar den kritiken med att förklara att syftet med en fallstudie inte är att i detalj beskriva det man studerar utan snarare utveckla och formulera en bred generalisering av teorier. Alltså, i likhet med vad som varit vårt syfte, att utifrån ett marknadsperspektiv förstå hur synen på värdeskapande kan vidgas.

2.4 Datainsamlingsmetod

Studien baseras på data från både primära och sekundära källor. Den primära informationen insamlades genom intervjuer och samtal. Den sekundära informationen utgjordes av övergripande fakta om flygplansbranschen presenterad av en oberoende konsult.

2.4.1 Sekundärdata

Vi fick möjligheten att delta under en strategikonferens anordnad av kontaktföretaget, för att få grundläggande information om hur flygplans- och reservdelsmarknaden ser ut och fungerar. En utomstående konsult, som specialiserade sig på flygplansbranschen, beskrev under strategikonferensen den allmänna situationen inom flygplansbranschen i dagsläget samt marknadens framtidsutsikter. Denne konsult kommer härnäst refereras till som *branschexperten*.

Konsulten arbetade på ett engelskt konsultbolag och hade sammanställt en analys av reservdelsmarknaden som helhet, utifrån ett globalt perspektiv. Denna information vi fick

presenterad för oss gav oss en bild av reservdelsmarknaden och gav oss en övergripande förståelse för marknadens alla aktörer. Denna initiala presentation av marknaden och dess aktörer var värdefull för att tidigt förstå marknadsstrukturen. Konsulten berättade om marknadens olika aktörer vilket underlättade förståelsen för vilka typer av företag vi kunde kontakta för att skapa oss en nyanserad bild av reservdelsmarknaden.

Informationen som den oberoende konsulten presenterade för oss har varit data som gjort oss införstådda med marknadens struktur, dock har dessa data inte varit en del av vår analys. Detta på grund av att vi inte tydligt kunde urskilja vilken data som baserade på konsultens egna åsikter och vad som utgjorde hans insamlade sekundärdata.

2.4.2 Primärdata – Intervjuer

I linje med valet av en kvalitativ ansats, att få djupare förståelse för de olika aktörernas syn på marknaden och värdeskapande, använde vi oss av intervjuer. Vi gjorde bedömningen att intervjuer lämpade sig bäst då vi studerade relativt få enheter, vilket är i linje med Jacobsen (2002:160) syn på när intervjuer bör användas.

Aktörernas syn på vårt studieområde, en mogen business-to-business marknad, var viktigt för att få en djupare förståelse för individernas egen uppfattning om marknaden. Vi genomförde därför individuella intervjuer. Båda författarna var närvarande under samtliga intervjuer, en av oss ställde frågor medan den andre tog anteckningar.

Vi valde att genomföra sju stycken intervjuer med företag inom olika affärsområden på reservdelsmarknaden. Därutöver hade vi två informella möten med kontaktföretaget. De informella mötena samt intervju varade alla mellan en till två timmar.

Semistrukturerade intervjuer

Genom att utföra semistrukturerade intervjuer gav det oss, liksom intervjupersonerna, utrymme till flexibilitet under intervjutillfällena (Bryman & Bell, 2005:363). Vi ville få en uppfattning om hur intervjupersonerna uppfattade och tolkade våra frågor och ville i minsta möjliga utsträckning påverka deras svar. Samtidigt ville vi ha en struktur för att kunna kontrastera och jämföra intervjupersonernas uppfattning och beskrivningar, vilket semistrukturerade intervjuer möjliggör (Bryman & Bell, 2005:377).

Ett semi-strukturerat upplägg innebar att vi under intervjuernas gång kunnat urskilja vilka ämnen som de olika respondenterna hade mest kunskap och åsikter om. På detta sätt har vi kunnat ställa fördjupande frågor på dessa ämnen och därmed ta del av mer information genom respondentens egna ord (Jacobsen, 2002:169).

Omvänt har detta även varit användbart eftersom vi kunnat ge vissa ämnen mindre utrymme då vi märkt att respondenten inte har så mycket att tillägga om just det området. Därmed har vi kunnat förhindra insamling av överhopande mängder information. Därav valde vi semistrukturerade intervjuer framför helt öppna intervjuer, då denna risk uppkommer vid helt öppna intervjuer (Jacobsen, 2002:160).

Eftersom värde och värdeskapande är komplext med stort tolkningsutrymme ansåg vi att det var viktigt att ge utrymme för intervjupersonerna att svara så fritt som möjligt. Genom att de fritt fick beskriva värde och värdeskapande kunde vi tolka deras uppfattning om och förståelse för fenomenets innebörd på den studerade marknaden.

Vi gjorde besöksintervjuer där det varit möjligt. När detta inte varit möjligt på grund av respondenternas geografiska spridning, genomförde vi intervjun via skype eller telefon.

Besöksintervjuer har fördelen att det skapar personlig kontakt och en förtrolig stämning mellan intervjuare och respondent men nackdelen är att den är kostsam och tidskrävande (Jacobsen, 2002:161). Fördelen med telefonintervjuer är i huvudsak varit de lägre kostnaderna men även den minskade risken för intervjuareffekt, det vill säga att intervjupersonen förhåller sig annorlunda i intervjuarens närvaro (Jacobsen, 2002:162).

Vi vill uppmärksamma för läsaren om att vår delaktighet som forskare under intervjuer och vår personliga uppfattning kan tänkas påverkat studiens resultat. Vi har därmed inte förhållit oss uteslutande objektiva till vårt studieområde (Bryman & Bell 2005: 34), dock ser vi inte detta som en brist i trovärdighet då forskning och undersökningar nästan alltid inverkar på en naturlig miljö (Jacobsen 2002:20). Vi har istället försökt förstå effekterna av vår och andras påverkan på studieresultatet och tagit detta i beaktning när vi analyserat vår insamlade data.

Intervjuguiden

Vid genomförandet av de semistrukturerade intervjuerna utgick vi ifrån en intervjuguide, vilken vi delade upp på fyra olika teman. De olika teman vi valde var:

1. Marknaden,
2. Marknadens förändring och dess drivkrafter,
3. Värde och värdeskapande,
4. Relationer mellan olika aktörer

I linje med vår abduktiva ansats hade vi på förhand inte fastställt vårt teoretiska ramverk. Till följd av detta valdes dessa teman utifrån att vi i vårt fall valde att studera en mogen business-to-business marknad.

Valen baserades därmed på den initialt generella marknadsbeskrivningen vi fått av kontaktföretaget samt det första steget av litteraturstudien.

Första temat ämnade låta respondenterna fritt och med sina egna ord skulle beskriva *marknaden*, och därmed porträttera en bild av deras syn. Vi ansåg det viktigt att skaffa oss både en övergripande och mer ingående förståelse för kontexten av marknadsstrukturen och marknadsförhållandena.

Valet av det andra temat, vilket var *förändringar*, grundades på vår allmänna uppfattning att världen förändrats till följd av den teknologiska utvecklingen och globaliseringen. Därmed blev det intressant att förstå hur dessa förändringar även påverkar reservdelsmarknaden.

Värde och *värdeskapande* valdes utifrån att vi såg att marknaden och aktörerna befann sig under svåra förhållanden. I början av vår litteraturstudie kunde vi läsa oss till att ett höjt värdeskapande kunde hjälpa marknader och företag som befann sig i kris. Därmed blev värde och värdeskapande viktiga teman att studera för oss.

Temat *relationer* var något som många teorier om värde behandlar. Aspekten relationer sågs även som intressant eftersom relationerna är av olika karaktär inom business-to-business, marknader jämfört med business-to-consumer.

Användning av en intervjuguide försäkrade att alla förvalda teman behandlas under varje intervjutillfälle. Vi ställde initialt en del frågor om respondenternas allmänna syn inom varje enskilt tema. Frågeställningarna hölls relativt ospecifika för att på så sätt kunna öppna upp för att alternativa synsätt och idéer kunde dyka upp (Bryman & Bell, 2005:369). Därefter följde mer ingående och detaljerade frågor i forma av följdfrågor.

Alla frågor i intervjuguiden behandlades därmed inte under varje intervju, utan beroende på intervjuernas riktning ställde vi anknytande följdfrågor. Vi tolkade därmed respondenternas svar utifrån vilken riktning intervjun tog samt att vi jämförde och kontrasterade deras svar inom de olika temana.

2.4.3 Val av respondenter

Kontaktföretaget tillhandahöll oss med mycket information gällande vilka potentiella företag på marknaden vi kunde kontakta. Flygplansbranschen innehåller många olika aktörer, stora som små, vilket gjorde att informationen underlättade vårt urval. Denna information om branschens aktörer var mycket generell och globalt spridd.

Med kontaktföretagets hjälp fick vi tillgång till ett par personers kontaktuppgifter, och med en referensperson som utgångspunkt kunde vi etablera en utgångs i vår urvalsprocess. Då vi hade som ambition att få en så pass nyanserad bild av den mogna business-to-business marknaden som möjligt valdes respondenterna utifrån vilken typ av företag de arbetade på. Därmed erhöles en bild av reservdelsmarknaden utifrån olika synvinklar.

Med kontaktföretaget som en värdefull resurs och informationskälla möjliggjorde detta att vi på kort tid kunde komma i kontakt med flera respondenter. I vissa fall upplevde vi att kontaktföretaget som referens gjorde företagen mer tillmötesgående i att delta i studien. Vi valde att ta vara på kontaktföretagets kunskap och några av deras kontakter för att inte riskera brist på information och respondentvariation, vilket skulle begränsat möjligheterna att dra alltför generella slutsatser om marknaden

Dock har urvalet i denna studie inte enbart baserats på kontaktföretagets information om företag i branschen.

Då branschens karaktär begränsar tillgänglighet på information för allmänheten skulle det varit svårare och mer tidskrävande att leta efter informationen helt på egen hand. Med begränsade resurser, i form av tid och kapital, och med risk för att ha brist på data och respondentvariation var detta ett val vi gjorde för att till viss utsträckning säkerställa tillgången på data.

Respondenterna i vårt urval representerar olika typer aktörer på marknaden, därmed har det gett oss möjlighet att beakta ifall en del olikheter eller likheter i deras svar kan ha berott på aktörernas olika utgångspunkt och intressen. Vidare har vi även haft i åtanke respondentens specifika individuella situation, som till exempel hur länge de jobbat i branschen för att även ha med denna aspekt i analysen. Vi har under analysens gång tagit sådana aspekter i beaktande, för att därmed minska risken för felaktiga tolkningar.

En övergripande sammanställning av respondenterna ses i Appendix 1.

2.5 Val av empirihantering

I enlighet med vårt val av den kvalitativa ansatsen har vi ifrågasatt och kontrasterat respondenternas utsagor mot varandra. Detta har gjorts i strävat efter att framställa en nyanserad och tillförlitlig bild av situationen i största möjliga mån.

Båda författarnas närvaro under samtliga intervjuer förstärker tillförlitligheten till denna studie. Efter varje intervjutillfälle satt vi enskilt och noterade samt reflekterade över respondenternas svar. Därefter delade vi med oss av dessa intryck och reflektioner mellan varandra då vi jämförde, diskuterade och kritiskt granskat det insamlade materialet.

Detta menar vi möjliggjorde för en mer nyanserad bild av respondenternas svar, vilket även visat sig varit värdefull för vår tolkning av det empiriska materialet.

För vidare behandlingen av de insamlade data valde vi att dela in vår analys enligt Jacobsen (2002:217) uppdelning:

1. Beskrivning av insamlad data som är rika på detaljer, analyser och variationer.
2. Systematisering och kategorisering av information genom reducering, sällning och förenkling för att uppnå överblick.

3. Kombination av systematiserad information för att identifiera meningar, orsaker och i slutändan kunna generalisera.

Denna process var inte sekventiell, istället var analysprocessen en interaktiv process där vi hoppade fram och tillbaks mellan de olika stegen. Detta tillvägagångssätt gjorde att vi fick fram mycket information som var relevant för vår analys, vilket Jacobsen (2002:218) menar är fördelen med detta tillvägagångssätt.

Under beskrivningsfasen transkriberade och renskrev vi intervjuerna för att sedan kunna kommentera dem. Samtliga intervjuer spelades in vilket gav oss möjligheten att gå tillbaka till det insamlade materialet, vilket vi gjorde ett par gånger. Transkriberingen gjorde att vi noggrant behandlade vår insamlade empiriska data.

Under kategoriseringsfasen skiftade vi fokus från de enskilda intervjuerna till de teman som vi strukturerat vår intervjuguide efter. Det första steget var att upprätta olika kategorier av data och sedan hänförde vi enheterna (intervjuobjekten) till dem. Kategorierna inom analysen hade sin grund i de data vi fått in, alltså genom intervjuerna, samt att den knöt an till relevant teori enligt Jacobsen (2002:231).

Under kombinationsfasen analyserade vi respondenternas svar utifrån de likheter och olikheter uppkom vid sammanställningen av svaren. Vi har analyserat i hur stor grad respondenternas svar stämde överens eller motsade den rådande teorin vi sammanställde i vårt teoretiska ramverk. Vi jämförde även respondenternas svar mot varandra för att kunna analysera de likheter och olikheter som har uppkom i dessa svar.

Denna process var tidskrävande men enligt vår uppfattning värdefull. Att noggrant gå igenom det empiriska materialet genom att behandla och tolka data utifrån olika vinklar och kategoriseringar upplever stärkt vår analys. De olika stegen gjorde att vi erhöll en nyanserad bild, vilket vi eftersträvade i denna studie.

2.6 Implikationer av metodval

Metodvalet påverkar i hög grad resultatet av studien (Jacobsen, 2002:20). Genom att göra läsaren införstådd på vilka grunder vi valt våra tillvägagångssätt har vi avsett att uppnå en giltighet och tillförlitlighet.

De val som gjort i denna studie har tillsammans möjliggjort att vi kunnat besvara uppsatsens syfte. Våra val i denna studie menar vi dock inte utgör den enda vägen för att uppnå ett vidgat perspektiv på värdeskapande. Däremot kan en studie som baserats på andra metodval tänkas komma fram till ett annat resultat. Definitionen av ett vidgat perspektiv beror på från vilken utgångspunkt perspektivet vidgats. Därmed har vi försökt vara noggranna med att förklara utgångsläget i respondenternas syn på marknaden.

För att säkerställa att vi bara använt oss av relevanta och akademisk litteratur har vi undersökt de författare vi läst samt de tidskrifter vi studerat artiklar ifrån. Allt detta har vi gjort för att kunna säkerställa att de resultat och slutsatser vi kommit fram till är teoretiskt relevanta.

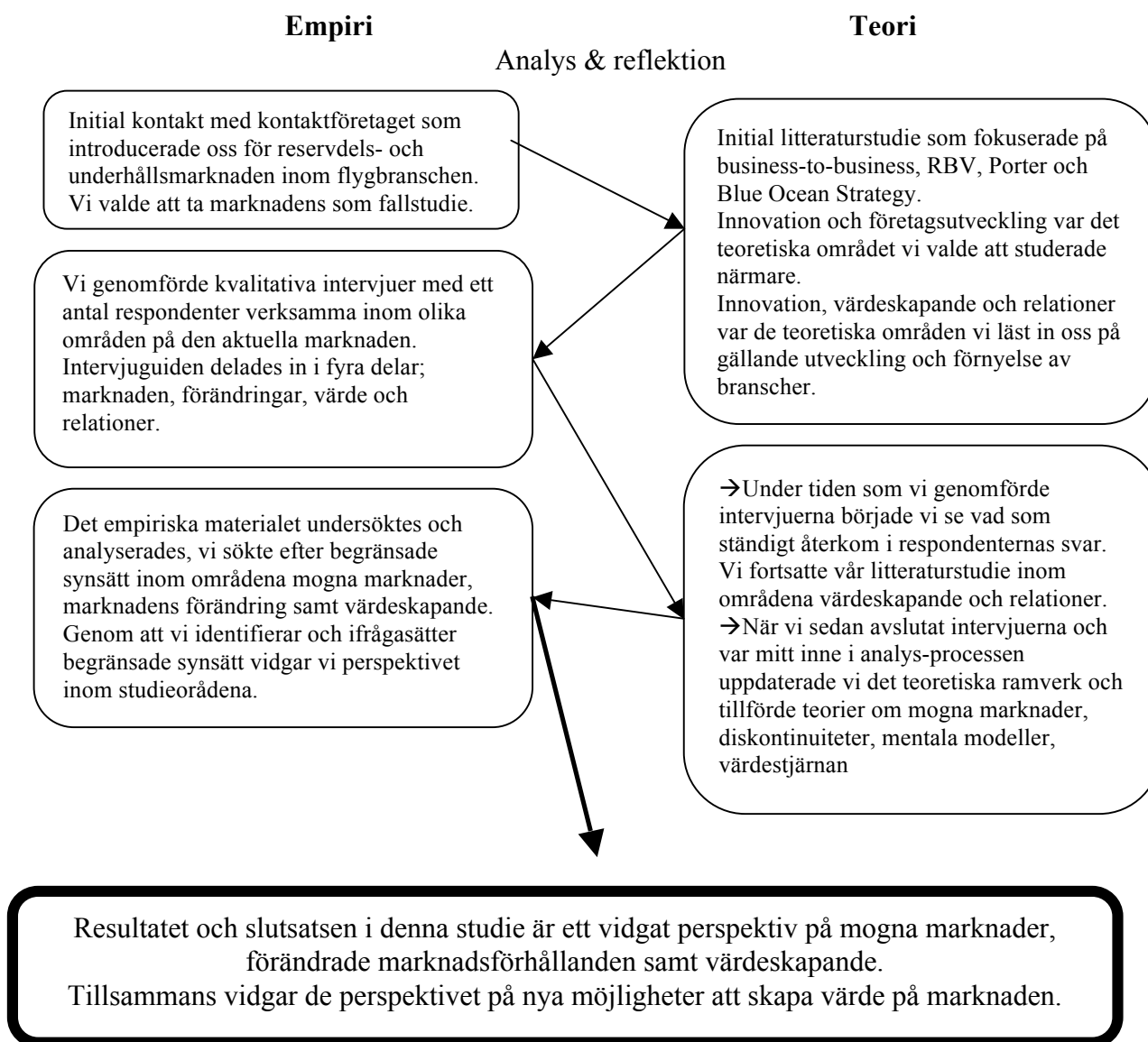
Dock vill vi uppmärksamma att den övergripande teorin som utgör grunden för vår analys och antaganden ses utifrån ett business-to-consumer perspektiv. Business-to-business perspektivet har som nämnt tidigare inte fått lika stor uppmärksamhet av tidigare forskare. Därav har dessa teorier använts för att se huruvida business-to-consumer teorin fullt ut täcker och förklarar värdeskapande inom business-to-business marknader.

Att vi använt oss av en interaktiv och kvalitativ studie har gjort att vi i uppsatsen kunnat presentera ett teoretiskt ramverk med påföljande analys som är väl genomtänkt. Denna process, om än intressant och givande har dock haft nackdelen att den tagit ofantligt mycket tid att genomföra. Tillsammans med valet att behandla samtliga intervjuer i tre analyssteg gjorde att vi valde att genomföra mer djupgående och längre intervjuer. Detta gav oss möjligheten att komma in på djupet i respondenternas situation och synsätt under intervjutillfällena. Något som var viktigt för att ha en bra och omfattande empirisk grund för vår vidare analys.

I efterhand kan ifrågasättas om fler intervjuer givit med validitet till studien, vi menar dock på att vår djupgående intervjuer tillsammans med den noggranna systematiska kategoriseringen av det empiriska materialet stärker studiens validitet.

Hela arbetets process presenteras nedan i en sammanfattande figur.

2.7 Sammanfattande bild av den interaktiva arbetsprocessen



Figur 1 Studiens arbetsprocess

3. Teori

I detta kapitel redogörs för de teorier som används som i analysen. Litteraturen som här presenteras sker enligt följande ordning; inledningsvis behandlas mogna marknadens karaktär för att ge läsaren i förståelse för grundförutsättningarna studieområdet. Sedan behandlas marknadens förändring och värdeskapande. De två sista avsnitten förklarar begränsade synsätt samt ett vidgade perspektiv på synsätt och förhållningssätt. Teorikapitlet avslutas med att förklara hur dessa teoriområden tillsammans används för att besvara syftet.

3.1. Mogna marknader

Att undersöka marknadsstrukturer och interaktionen mellan parterna inom specifika branscher kan ge indikationer på hur marknaden kommer att se ut i framtiden (Porter, 1980). Händelseförloppet och utvecklingen inom olika industrier beror på den unika branschkaraktären, vilka har olika katalysatorer som förändrar cyklernas utseende (Carree & Thurik, 2000). Vanligtvis har inte en produkt eller en bransch ett generellt livscykelmönster utan marknadens utformning formar utseendet på branschens livscykelkurva, även om livscykeln i litteraturen ofta konstrueras på likartat sätt (Levitt, 1965).

Den industrispecifika informationen är essentiell för att besvara frågor om varför vissa industrier inte förändras eller utvecklas mer eller mindre fort (Carree & Thurik, 2000). Hur attraktiv marknaden upplevs är inte något som beror på slumpen utan Grant (2008) menar på att aktörerna på marknaden kan systematiskt påverka industristrukturen till sin fördel.

Produktlivscykeln förklarar och beskriver mönster som går att se inom branscher. Cykeln visar på vilka begränsningar och möjligheter som råder, till följd av branschens utveckling (Klepper, 1997). Litteratur kring produktlivscykel betonar de teknologiska framstegen som avgörande för hur en branschstruktur utvecklas (Levitt, 1965, Abernathy & Utterback, 1975, Foster, 1986, Anderson & Tushman, 1990). Teknologin inverkar på vilka mönster som beskriver mogna marknadens karaktäristika.

På en mogen marknad återfinns vanligen en dominant design hos produkter vilken definierar hur produkter borde och skall se ut och fungera. Denna dominant design blir vad företag måste anpassa sig till, ifall de vill uppnå genomslagskraft på marknaden. I mognadsfasen påverkas marknaden av den dominant designen genom belästa kunder, minskad osäkerhet

kring marknaden och en minskad produktutveckling. Dessa faktorer utgör tydliga mönster som går att identifiera (Utterback, 1994).

En dominant design framtvingar och uppmuntrar standardisering av produkter vilket gör att mogna marknader ses ha begränsade möjligheter till differentiering. Det förekommer därmed inga drastiska skift i hur företagen inom dessa marknader skapar värde. Istället ökar kraven på mer avancerade processer för att nå kostnadsfördelar och tillfredsställa kunders krav. Dessa faktorer bidrar till att företags fokus ändras till processer istället för produkter vad gäller att utveckla värdefulla erbjudanden. Branschstrukturen på mogna marknader är väl utvecklad och de väletablerade aktörerna på marknaden begränsar utrymmet för ökad lönsamhet (Utterback, 1994).

Mogna branscher blir statiska vilket gör att de ses som oattraktiva att gå in på. De har passerat toppen av sin utvecklingskurva och beskrivs ha begränsad möjlighet till innovation och utveckling nya förhållningssätt (Levitt, 1965).

Kritik har riktats mot produktlivscykeln i avseendet kring hur empiriskt grundade de olika uppdelningarna i stadium av branschers utveckling verkligen är. Det finns begränsningar i sättet som livscykeln kategoriserar de olika stadierna. Därmed ifrågasätts konceptets generaliserbarhet (Dhalla & Yuspeh, 1976). Detta är något som Hayes och Wheelwright (1979) motsätter sig och menar på inte utgöra en begränsning då cykeln, oavsett om den är ett universellt applicerbart begrepp, är ett användbart ramverk för att analysera utveckling av produkter, företag och hela industrier.

I och med att marknader förändras krävs även nya förhållningssätt till dem. Att betrakta tidigare framgångsfaktorer inom mogna marknader har inget värde och är numera förlegade (Prahalad & Hamel, 1994). Att kostnadsfördelar i form av skalekonomi, standardiserade processer och hierarkisk kontroll skulle skapa konkurrensfördelar kan inte lägre appliceras på branschers utveckling, då landskapet är mycket mer komplext än så (Grant, 2008).

Jacobides (2010) förklarar det komplexa landskapet genom att lyfta fram aspekten att gränserna som definierar industrin ständigt skiftar. Han hävdar därför att det finns behov att

undersöka branscharkitektur med fokus på skiften hos flera industrier som är relaterade till varandra.

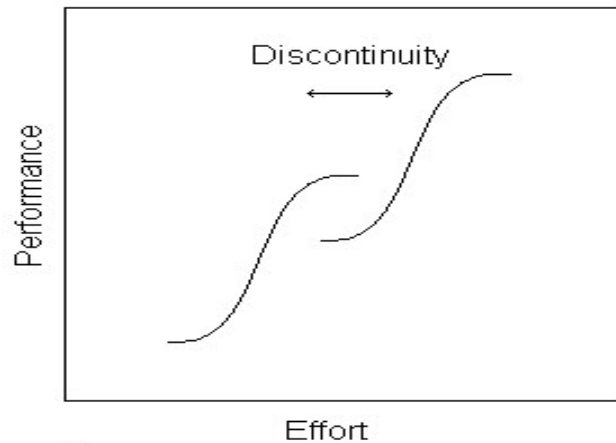
3.2 Förändrade marknadsförhållanden

Globalisering och nya teknologier har förändrat landskapet på marknader markant under det senaste decenniet. Hårdare konkurrens och ökad osäkerhet har uppstått då marknader sträcker sig över landgränser (Jacobides, 2010). Följderna har blivit att det kan vara svårt för företag att utläsa vilka framgångsfaktorer som råder inom den nya affärsvärlden. Nya förhållanden skapar nya förutsättningar för värdeskapande och framgång (Normann & Wikström, 1994).

Dessa förändrade marknadsförhållanden som påverkar förutsättningarna på marknaden gör att nya sätt att genomföra affärer växer fram (Normann & Wikström, 1994). I och med dessa fluktuerande och snabbt föränderliga marknader blir produktlivscykeln allt kortare (Berghman, Matthyssens & Vandembemt, 2006). Att produktlivscyklerna blir allt kortare innebär att allt fler marknader uppnår mognadsstadiet snabbare (Klepper, 1997). Därmed ställs det krav på företag att finna nya sätt att tillfredsställa kunder och skapa värde (Normann & Wikström, 1994).

Förändringar på marknaden kan ta form av stegvis utvecklingen eller ske i form av drastiska skiften på marknaden. När en ny teknologi introduceras i en bransch byts produkter eller processer ut, vilket orsakar ett skift (Foster 1986, Suárez & Utterback 1993). Detta får till följd att det många gånger kräver ett skift i kunskapsbasen för att kunna ta tillvara på det värde den nya teknologin tillför. Glappet mellan detta ”byte” är definitionen av en diskontinuitet (Coughlan et al, 2003). Diskontinuitet beskriver Christensen (1982) som ett glapp mellan två S-kurvor, där s-kurvan utgör den teknologiska utvecklingen i exempelvis en bransch.

I samma utsträckning som vi kan se att utvecklingen sker i allt snabbare takt och därmed påverkar förhållanden inom olika branscher så inträffar diskontinuiteter allt oftare. Nu om inte tidigare menar Foster (1986) på att förekomsten av dem kommer öka, vilket gör dem viktiga att förstå (Foster, 1986).



Figur 2 Teknologisk diskontinuitet (Normann & Wikström 1994:4)

Snabba övergångar mellan s-kurvor har skett inom många industrier, både de som karaktäriseras av hög teknologi men även på de marknader där teknologins betydelse inte är lika stor (Foster 1986).

Övergången mellan den gamla och nya s-kurvan beror på aktörernas värdering av den nya teknologin. En snabb övergång har att göra med att det nya värdet som skapas, med den nya teknologin, är efterfrågad och tillför värde till marknaden (Foster, 1986). Oftast sker förändringar till följd av att de dåvarande framgångsfaktorerna inte längre skapar något värde, varken till kunden eller till företaget (Hamel & Prahalad, 1994).

Teknologiska diskontinuiteter kan ses som både något positivt och negativt (Foster, 1986, Anderson & Tushman, 1990). Vad som avgör huruvida teknologiska diskontinuiteter kan utgöra ett hot eller en möjlighet beror på hur företag kan skapa förutsättningar att hantera dessa diskontinuiteter. Likaså om företag har förmågan att förutse dem. Värdet med att förstå förändringar har att göra med att kunna fatta rätt beslut inför framtiden. Vilket kräver att man är beredd att anpassa sig till de marknadsskift som uppstår (Foster, 1986).

När teknologisk diskontinuitet uppstår finns det företag som inte inser begränsningar i sin gamla teknologi och då kommer förändringar som en överraskning för dem (Foster, 1986). Företagen är inte förberedda och kan därför inte erbjuda vad kunder efterfrågar eftersom de inte är tillräckligt införstådda med konsekvenserna av den nya teknologin (Normann & Wikström 1994).

Beroendeförhållanden till tidigare resurser och aktiviteter kan försvåra hanteringen av uppkommande diskontinuiteter (Christensen & Rosenbloom, 1994). Eftersom diskontinuiteter är skift som skapar nya förutsättningar på marknaden innebär detta att andra faktorer som bygger upp marknadsförhållandena även påverkas. Det är därmed inte enbart teknologin och kunskapen som måste anpassas till de nya omständigheterna (Coughlan et al, 2003).

Christensen & Rosenbloom (1994) förklarar diskontinuiteters inverkan på marknader genom att förklara relationerna mellan olika produkter i form av ett värde-nätverk. Ett värde-nätverk består av produktkomponenter som är relaterade till och påverkar varandra. Om någon länk i nätverket bryter påverkas värdeskapandet. Olika värde-nätverk kan i hög grad vara beroende av varandra, tillsammans utgör de ett större värde-nätverk. Dessa nätverk kan även sträcka sig över olika affärsområden och interagera inom samma brett definierade marknad.

Både möjligheter och svårigheter uppstår för aktörer inom värde-nätverket vid diskontinuiteter. Möjligheter att skapa nya värde-nätverk men också hinder om värde-nätverken är gård att anpassa till förändringen (Christensen & Rosenbloom, 1994).

Företag tenderar anpassa sin struktur till och utveckla kapaciteter för att ”passa in” bättre i ett specifikt nätverk. Detta gör genom att anpassa sig till nätverkets specifika krav eller behov. Över tid och inom ett väletablerat nätverk tenderar teknologier, marknader och organisationer att sam-utvecklas. Detta gör att de stegvis anpassar sig till en given miljö (Christensen & Rosenbloom, 1994).

Dessa nätverk kan begränsa möjligheterna och reducera incitamenten till att skapa nya värde-nätverk, då företagen och nätverken blir för anpassade till en given omgivning (Christensen & Rosenbloom, 1994).

En studie av Coughlan et al. (2003) visar på hur relationer påverkas av diskontinuiteter på marknaden. De fann att diskontinuiteter är komplexa förändringar. Att de kräver en starkt kapacitet hos företag för att kunna samarbeta och på bästa sätt hantera sina relationer under dessa förhållanden.

Foster (1986) menar att det är avgörande för företag att kunna förutspå och hantera förändringar på marknaden genom att göra en omfattande analys av s-kurvan (Foster, 1986). Långsiktigt värdeskapande, menar Normann & Wikström (1994), kräver att man utvecklar nya sätt att applicera nytt värde, anpassad till de nya förhållandena.

3.3 Värdeskapande

Denna studie strävar inte efter att fastställa en specifik definition av värde. För att kunna vidga perspektivet belyser detta avsnitt definitioner av värde utifrån flera olika aspekter.

Slater (1997) menar att företag existerar av den enkla anledningen att skapa värde för sina kunder och att tillfredställa dem (Gudergan, 2007). Normann & Ramirez (1994) menar att kärnan i all ekonomisk aktivitet är att skapa värde.

Värde är ett komplext begrepp som använts i flera olika kontexter och med olika tolkningar av begreppet. Det finns alltså omfattande studier om värdebegreppets innebörd men det finns ingen allmänt accepterad definition (Gudergan, 2007).

Värde ses dock i flera fall som en trade-off mellan vad man offerar mot vad man erhåller (Zeithaml, 1988, Gemunden, Ritter & Walter 2001). Värdebegreppets komplexitet illustreras i detta citat:

”Värde betyder flera olika saker för olika personer eftersom termen värde används med mycket hög variation. Det blir ofta förväxlat med kostnad och pris. I de flesta fall innebär värde någonting helt annat för skaparen än för användaren. Dessutom kan samma produkt ha olika värde för kunden beroende på tid, plats och användning.”

(Lawrence Miles i Jantrania & Wilson, 1994:59).

De många definitionerna av värde beror alltså inte bara på hur man bär sig åt för att mäta det. Det beror även i hög grad på vem som definierar det. Vad som blir viktigt att förstå är hur andra aktörer i samma nätverk ser på värde (Jantrania & Wilson, 1994). Detta underlättas om man ser på värdeskapande på en högre nivå, där företaget bara är en liten del i ett större system (Jönsson, 2006).

För att förstå branscher och vad som utgör värdet inom dem menar Jacobides (2010) att man först måste förstå hur företag skapar och erhåller värde. I takt med att branscher förändras och aktörer byts ut är det viktigt att förstå vad som orsakar dessa förändringar för att förstå hur värde förflyttas.

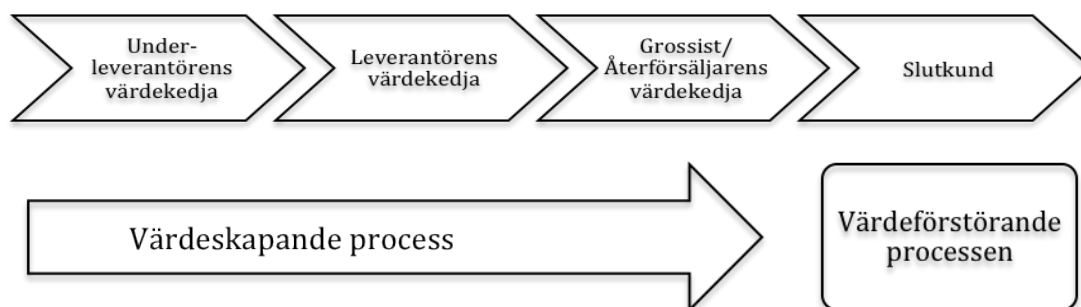
Värdeskapande kan beskrivas på olika sätt, vi kommer i detta avsnitt jämföra två olika synsätt på värdeskapande. Det ena är Porters (1985) värdekedja och det andra Normann & Ramirez (1994) värdestjärna.

Ett sätt att visa på skillnaderna mellan dessa två modeller är Thompsons (1988) indelning mellan tre olika samarbetsförhållanden; delat, serie och ömsesidigt. Thompson menar på att samarbetsrelationer uppstår där flera enheter strävar mot ett gemensamt mål och vilket därmed genererar beroendeförhållanden.

Delat beroendeförhållande uppstår när varje enhet ger ett bidrag till helheten. Ett serieberoende är snäppet starkare än delat, enheter bidrar fortfarande till helheten men de har också direkta beroendeförhållanden mellan vissa enheter.

Det mest komplexa beroendeförhållandet är det ömsesidiga beroendet där den ena enhetens output blir input för den andra och omvänt. Enheter, i form av aktiviteter och resurser, som befinner sig i detta beroendeförhållande är starkt genomsyrat av alla andra enheter och de kan skapa oförutsedda händelser för varandra.

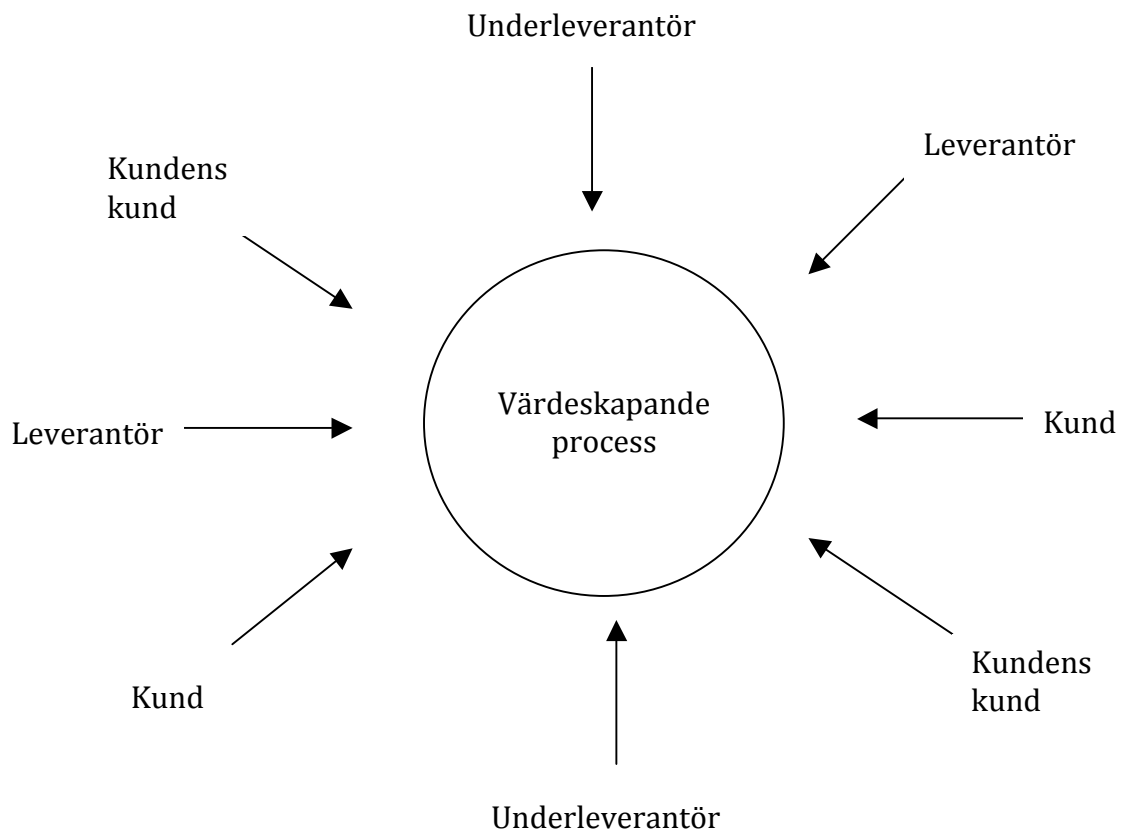
Värdekedjan förklarar de två första beroendeförhållandena, men den sista kan bara beskrivas med hjälp av värdestjärnan (Normann & Ramirez, 1999). Detta är förklaringen till varför vi studerar båda figurerna.



Figur 3 Värdesystemet (Porter 1985:35)

Enligt Porter består ett företag av ett flertal olika strategiskt relevanta aktiviteter som samverkar i företagets värdekedja. När flera företags värdekedjor sätts ihop kallas det för ett värdesystem (Porter, 1985). I värdesystemet sker värdeskapande genom *value adding* där varje firma längs med värdekedjan tillför värde sekventiellt fram tills det överförs till en slutgiltig kund. Enligt denna syn förstör kunden värdet när den konsumerar produkten (Sweet, 2001).

Normann & Ramirez (1994) menar att värdekedjan med dess linjära och sekventiella syn på värdeskapande är alldeles för begränsad för att beskriva värdeskapande i dagens samhälle. De menar att denna teori kan fungera som förklarande modell för värdeskapande men i begränsade sammanhang, med tillräckliga inskränkningar och inom begränsade tidsramar.



Figur 4 Värdestjärnan (Normann & Wikström, 1994:31)

Värdestjärnan ser istället att värde skapas genom en interaktiv och ömsesidig process. Detta kallar Normann & Ramirez (1994) samproduktion av värde. Under samproduktion erbjuder

ett företag kunskap och resurser som matchar, stödjer eller kompletterar de resurser och kunskaper som kunden redan innehar. Därmed skapas värde gemensamt (Normann & Wikström, 1994). Samproduktion av värde skiljer sig ifrån value adding ur den aspekten att samproduktionens fokus ligger på interaktioner mellan företag och företagsrelationer. Kundens roll har i samproduktionen uppgraderats från att vara en passiv värde-förstörare till en aktiv samproducent av värde (Normann & Ramirez, 1994).

Skillnader mellan värdekedjans och värdestjärnans syn på värdeskapande finns sammanfattade nedan.

Tabell 1 Olika syn på Värdeskapande

Industriell syn (värdekedja, value added)	Samproduktion (värdestjärnan)
1. Företag kan endast koppla ihop sina aktiviteter längs med värdekedjan.	1. Företag kan koppla ihop sina aktiviteter åt flera olika håll.
2. Värdeskapande är sekventiellt, enkelriktat och beskrivs bäst i värdekedjor.	2. Värdeskapande är synkroniserat, interaktivt och bäst beskrivet i värdekonstellationer.
3. Allt värde som skapas kan mätas i monetära termer.	3. Vissa typer av värde kan inte mätas eller monetäriseras.
4. Värde läggs på (adderas).	4. Värde skapas och återskapas.
5. Kunder förstör värde.	5. Kunder (sam)-producerar värde.
6. Värde realiseras endast vid själva transaktionerna och endast åt leverantören.	6. Värde byggs upp över tid mellan aktörer vilket de båda får ut. Detta mynnar ut i en relation.
7. Aktörer kan bara inneha en primär roll åt gången.	7. Aktörer kan ha flera olika roller samtidigt.
8. Företag och dess aktiviteter är lämpliga enheter för analys.	8. Interaktioner (erbjudanden) är lämpliga enheter för analys.

Punkt 1 kommer från Lancasters & Walter (1999). Punkt 2-8 är baserade på Tabell 1 i Ramirez (1999).

I värdestjärnan sker alltså värdeskapande i en mer interaktiv och ömsesidig process där flera aktörer kopplar ihop sina aktiviteter och resurser i ett gemensamt värdeerbjudande. Värdeerbjudande (eller kunderbjudande) definieras därmed som ett fysiskt och förkroppsligat

uttryck av flera aktörers kunskap och erfarenhet som samordnas genom aktiviteter och resurser som är spridda i tid och rum (Normann & Ramirez 1994, Normann & Wikström 1994). Normann & Ramirez (1994) använder uttrycken erbjudande och kunderbjudandet om vartannat. Lancasters & Walter (1999) definierar värdeerbjudande som de uttrycker i form av *Value Proposition* enligt följande:

"A value proposition is a statement of how value is to be delivered to customers."

Värdeerbjudandet är av strategiskt intresse eftersom varje gång ett kunderbjudande förändras ändras även samspelet mellan kunder och leverantörer (Normann & Ramirez, 1994).

Ford et al. (2011) menar att eftersom flera olika företag kan och är involverade i samma värdeerbjudande så är det idag mer konkurrens mellan olika erbjudanden och inte mellan enskilda företag (Ford et al, 2006). Vanligtvis har företag med liknande värdeerbjudande setts som konkurrenter, nuförtiden är det inte alltid så. Olika företags värdeerbjudande kan lösa vitt skilda problem hos kunderna trots att de säljer samma vara. På samma sätt kan företag som säljer helt olika produkter eller tjänster vara konkurrenter eftersom de löser samma problem hos samma kund (Ford et al, 2006).

Därmed är det alltså värdeerbjudanden och inte företag som anpassar sig till kundens värdeskapande processer och som konkurrerar på marknaden. Eftersom företag både samarbetar samtidigt som de konkurrerar blir kunderbjudandet nyckelenheten för analysen av en marknad (Normann & Ramirez, 1994). Konkurrens blir i denna aspekt istället att snabbt producera det mest attraktiva kunderbjudandet och att uppnå kundlojalitet enligt Normann & Wikström (1994).

Ford et al. (2011) hävdar att det på en business-to-business-marknad inte efterfrågas specifika utformade produkter i lika hög grad som på business-to-consumer-marknader. På business-to-business-marknader har företag istället specifika problem i sin värdeskapande process som de därmed aktivt efterfrågar specifika lösningar på. Lösningarna är då i form av olika aktiviteters samordning som tillsammans löser det specifika problemet.

Erbjudandets värde speglas därmed i hur väl det passar in i kundens egen värdeskapande process (Normann & Ramirez, 1994). Ett företags uppgift blir därmed att identifiera, utveckla och skraddarsy aktiviteter som kompletterar kundens egna (Normann & Ramirez, 1994).

Därmed kan ett erbjudandes värde endast värderas i enlighet med hur effektivt det löser ett problem hos en specifik kund (Ford et al, 2006).

När företag kopplar ihop sina aktiviteter i allt större utsträckning kan detta medföra att deras gamla roller omkonfigureras på ett sätt så att relationer mellan före detta inkompatibla roller utvecklas (Normann & Wikström, 1994). Samproduktion av värde leder även till samarbeten som överskrider etablerade branschgränser vilket har ökat betydelsen av varumärkesimage och kunskapsrenommé (Normann & Ramirez, 1994).

När flera aktörer samverkar i ett värdeerbjudande kopplar de samman sina aktiviteter och resurser vilket gör att de blir mer kompatibla med varandra (Ford et al, 2006). Normann & Ramirez (1994) menar att företag i dagens affärsvärld är i så hög grad sammankopplade att de inte märker av att de är inblandade i samproduktion med andra aktörer. Detta medför att många företag idag har en begränsad syn på sina strategiska möjligheter.

Ford et al. (2006) menar att ett erbjudandes värde beror på de färdigheter som alla inblandade aktörer besitter. Därmed är det viktigt att företag förstår sig på sina relationer som tillsammans bygger upp värdeerbjudandet.

3.3.1 Värde i företagsrelationer

Inget företag agerar i ett vakuum, ett företags identitet formas utefter vilka andra företag det interagerar och samarbetar med på marknaden. Utan sina relationer kan företag inte utföra sina aktiviteter, vilket hindrar dem från att skapa värde. Ett företag är sålunda beroende av sin omgivning (Ford et al, 2011).

En relation består av ett flertal olika interaktioner och dessa måste därför ses i samband med varandra (Ford et al, 2011, Dwyer, Oh & Schurr, 1987). Ford et al. (2011) påpekar att hantering av en relation inte skall ses som en enkel och linjär process, där relationen rör sig mot ett idealt tillstånd. Istället förändras relationer över tiden. Relationer handlar mer om att parterna anpassa sig till varierande förhållanden under en längre tid. Det är därför viktigt att förstå hur förändringar inverkar på företags länkar till andra aktörer (Ford et al, 2011). Framförallt då det skett en ökad förekomst av överlappande gränser mellan vad som karaktäriseras leverantör, kund, konkurrent och andra företags-substitut (Jacobides, 2010)

En relation kan vara en stor tillgång för alla inblandade men den skall inte ses som en mekanisk konstruktion. Istället ska den ses som en social enhet vars framgång beror på båda parternas grad av engagemang, investeringar och anpassning (Ford et al, 2011). Det vill säga att om en relation skall vara framgångsrik krävs det att de inblandade parterna har gemensamma mål (Jantrania & Wilson, 1994).

Gemunden et al. (2001) betonar företagsrelationers betydelse för värdeskapande. Värdeskapande ses som en grundläggande faktor för att leverantörer och kunder ska ingå i en relation, vilket ses ur bägge parter perspektiv.

Dant, Han & Wilson (1993) menar på att vad som bekymrar många aktörer när det gäller relationer är att bli för beroende av en annan partner. Vilket kan orsaka att de går miste om möjligheter för att de är förpliktigade till en partner. Thompson (1988) kallar detta den administrativa paradoxen, företag söker samtidigt efter säkerhet och flexibilitet. Företag vill på kort sikt reducera och eliminera osäkerhet genom att binda sig till en partner. Samtidigt strävar företag på lång sikt efter flexibilitet genom obundenhet.

Jantrania & Wilson (1994) menar att dessa bekymmer förekommer på grund av den ovisshet som omger relationens framtida värde. Precis som att värde inte är tydligt definierat kan värde i relationer ses utifrån olika perspektiv. Jantrania & Wilson delar upp relationellt värde i tre olika dimensioner för att visa på de olika sorters värde som kan uppstå i en relation.

1. Ekonomiskt värde.
2. Strategiskt värde.
3. Beteendemässigt (psykologiskt) värde.

Det ekonomiska värdet som uppstår på grund av relationer är lättast att analysera. Denna syn på relationers värde är utifrån ett kortsiktigt perspektiv. Där värdeskapande ses utgöra lägre kostnader, gemensamma investeringar och högre effektivitet (Jantrania & Wilson, 1994).

Det strategiska värdet bygger på att aktörerna har gemensamma mål med relationen. Värdet i denna dimension är i form av grundläggande infrastruktur för framtida värdeskapande. Dessa fördelar går bortom produktions-effektivitet. Istället hjälper det företag att förstå sina kunder

och belönas tack vare detta genom lägre kundomsättning och högre kundnöjdhet (Jantrania & Wilson, 1994).

Beteende-dimensionen säkerställer relationens överlevnad och långsiktiga tillväxt genom aktörsband, tillit och gemensam kultur. Beteendedimensionen är viktig i och med att det är engagemanget och prestationen hos de individer som är inblandade i relationen som avgör ifall en relation lyckas eller inte (Jantrania & Wilson, 1994).

En relation är den tillgång som binder samman, utvecklar, integrerar och utnyttjar olika aktörers tillgångar, resurser och aktörer. På så sätt förvandlas dessa till något med ekonomiskt värde till alla inblandade (Ford et al, 2011). Ett företag kan inte bara fokusera på att utveckla en enda relation utan de måste även relatera till sina övriga relationer och se relationen i en större kontext, nämligen nätverket.

3.3.2 Nätverk

På samma sätt som att en relation är mer komplex än en enda transaktion är ett nätverk mer komplext än en enda relation (Ford et al, 2006). Ett företag är inte självständigt utan representeras som del av ett nätverk. Ett företags nätverk kan beskrivas som arenan där företaget är aktivt (Håkansson, 1989). Underhåll av en enda relation är inte en isolerad aktivitet utan bara en liten del av det nätverk företaget är med i. Alla relationer i ett nätverk är unika och ett enskilt företags position i nätverket definieras av dess relationer (Ford et al, 2011).

Hur ett nätverk utvecklas och formas beror på de problem som uppstår där och sedermera vilka lösningar som skapas i relationerna (Ford et al, 2011). När företagen skiftar roller utvecklas marknaden alltmer till ett dynamiskt nätverk med specialiserade företag samtidigt som det traditionella företagskonceptet upplöses (Normann & Wikström, 1994).

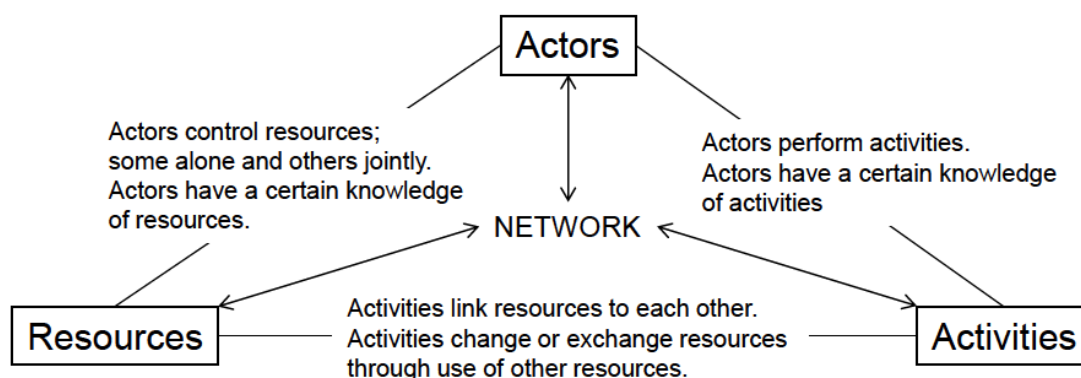
De flesta förbindelserna inom ett värde-nätverk bygger på svagare förbindelser vilket skapar, vad som kan uppfattas som ett svagare nätverk. Dock skapar dessa mer lösa band möjligheten för medlemmarna i nätverket att vara med flytande, proaktiv och anpassningsbara (Lusch et al, 2010).

Ju mer dessa nätverk tar en global karaktär, desto komplexare blir de. Detta medför och ställer krav på anpassningsbarhet och flexibilitet för att möta kraven som ställs på nätverket. Att anpassa sig till och svara på ständiga förändringar på marknaden genom att leverera behövliga resurser (Lusch et al, 2010).

Ett industriellt nätverk består av företag som producerar och använder sig av kompletterande och konkurrerande produkter. Detta innebär att ett nätverk innehåller både samarbete och konflikter (Håkansson, 1989).

ARA-modellen

Ett nätverk länkar samman olika företags aktiviteter, knyter ihop deras resurser och formar band mellan enskilda individer från flera företag, vilket kan illustreras i ARA-modellen (Ford et al, 2006). Dessa länkar kommer att förändras när vissa aktörer distanserar sig från varandra och kommer närmare andra aktörer. ARA-modellen kan användas som ett verktyg för att analysera innehållet i både enskilda relationer och hur de kopplas samman i ett helt nätverk (Ford et al, 2006).



Figur 5 ARA Modellen – En nätverksmodell (Håkansson 1989:17)

Vad som menas med benämningen aktörer kan vara enskilda individer, grupper, avdelningar, hela företag eller hela grupper av företag. Definitionen aktörer kan alltså inkludera flera olika enheter (Håkansson, 1989).

Aktörer definieras av deras aktivitetsutförande och deras kontroll av resurser. Aktiviteter utförs av aktörer som använder sig av resurser, resurser är kontrollerade av aktörer och deras

värde bestäms utifrån i vilken aktivitet de används i och vilka andra resurser de kombineras med (Håkansson, 1989).

ARA-modellen introducerades av Håkansson (1989) och har sedermera utgjort en av grundpelarna hos *The IMP Group* där bland annat Håkansson ingår. IMP-gruppen är ett internationellt nätverk av ekonomiska forskare som har utfört omfattande studier av bland annat företagsrelationer (Ford et al, 2011). IMP-gruppens fokus ligger delvis på industriella marknader och är därmed intressant i vår studie.

Vilka aktiviteter som företag kopplar ihop beror i hög grad på vilket problem hos kunden de försöker lösa. När någon detalj ändras i en relation har det alltid någon sorts effekt på andra aktiviteter i det nätverket. Ett aktivitetsmönster är svårt att dra en gräns runt om eller att få en enda heltäckande bild av. Därmed är det viktigt att aktörer konstant ser över sina relationer och aktivitetsmönster (Ford et al, 2006).

Denna komplexitet mellan olika aktivitetsmönster visar även på den stora potential som skapas i föränderliga nätverk, Ford et al menar på att det aldrig kommer att finnas en slutgiltig och optimalt mönster (Ford et al, 2006).

Ett företags resurser har inget värde i sig självt utan det är när det kombineras med andra företags resurser som värdet fastställs. När företag kopplar samman sina resurser får de på så sätt tillgång till den andra partens övriga resurser såsom kunskap och teknologi, resursbindningar sker successivt efterhand som de olika parterna i relationen samarbetar och löser problem tillsammans (Ford et al, 2006).

Lusch et al. (2010) menar på att grundelementen inom ett värdenätverk kan ses utifrån resurser, deras tillgänglighet, vart de är tillgängliga och användningen av resurserna. Genom att omkonfigurera sina aktiviteter och resurser som är nödvändiga för att samproducera integreras dessa i värdeerbjudandet. Detta skapar möjligheten att utnyttja resurserna på ett bättre sätt. Lusch et al. (2010) menar på att värdenätverk ständigt förändrar struktur och anpassas för att uppnå bästa kombinationen av olika företags resurser. På så sätt skapa ett värdeerbjudande med högre värde.

En företagsrelation kommer alltid att ha en social dimension eftersom det alltid involverar ett flertal personer. En relation kommer alltid att vara färgad av de attityder, normer och värderingar som de inblandade personerna innehar (Ford et al, 2006). Jantrania & Wilson (1994) menar att vad som håller ihop relationer är bland annat deras gemensamma mål, tillit, investeringar och starka aktörsband. Den sociala strukturen påverkas i hög grad ifall individer i nätverket byter anställning mellan olika företag i samma nätverk. Aktörer försöker i dessa fall influera varandra och på detta sätt kommer företagen att samutvecklas vilket påverkar både företagets relation och nätverket som helhet. (Ford et al, 2006).

Genom att förstå hur värde-relaterade processer är sammankopplade mellan många olika aktörer menar Akaka & Chandler (2011) på att det kan ge bredare insikt i hur värde samproduceras och hur värdenätverk formas och utvecklas.

3.4 Begränsade synsätt

Branscher med en lång historik tenderar att innehålla mentala modeller (Markides, 1997, Prahalad, 2004). Mentala modeller är föreställningar om branschen och hur aktörer inom den agerar eller bör agera. Modellerna växer fram över tid i form av processer som bygger på lärande och erfarenheter hos företag och individer (Markides, 1997).

Mentala modeller gör att företag verksamma på dessa marknader tenderar att enbart se till och stödja redan existerande strategier och sätt att angripa marknaden och kunder (Drucker, 1994, Markides, 1997, 1995, Prahalad, 2004,). Dessa mentala modeller, i form av antaganden om omgivningen och branschen, stärks då aktörerna accepterar och antar en allmän syn på vilka möjligheter som finns på marknaden och vad som omfattar kunder, leverantörer och andra aktörer på marknaden (Daly & Walsh, 2010).

Företag tenderar att lägga mycket fokus på att iaktta och jämföra sig med sina konkurrenter för att kunna "besegra dem" (Berghman et al, 2006). Utterback (1994) menar att de flesta företag riktar sin uppmärksamhet mot konkurrenter i samma storlek, med samma strategi och som producerar samma produkter. Företagets främsta hot är dock för de mesta inte dessa företag utan det är de företag som kommer utifrån de traditionella definitionerna av marknaden och branschen (Utterback, 1994).

En vanlig föreställning om de företag som går in och utmanar etablerad verksamhet på en marknad är att de erbjuder en mer effektiv och värdeskapande problemlösning. Dock beror framgången i många fall inte på en effektivare lösning. I själva verket beror deras framgång på deras oortodoxa förhållningssätt till branschen och värdeskapande. De finner nya lösningar och nytt värde genom att de ser bortom det gamla som tidigare varit (Hamel & Prahalad, 1994).

Mentala modeller kan vara både bra och dåliga, de leder till snabba beslutsfattanden men kan också hindra förändring och nytänkande då de filtrerar mottaglig information (Markides, 1997). Mentala modeller kan göra att branschaktörer inte accepterar eller förbiser viktig information som inte är i linje med gamla branschnormer och förhållningssätt (Markides, 1997, Prahalad, 2004).

Det är därför viktigt att företag med jämna mellanrum ifrågasätter de mentala modellerna inom en viss bransch. Genom att ifrågasätta dem öppnar aktörer upp för upptäckt av nya möjligheter och förändrar tidigare självklara beteendemönster (Markides, 1997). Drucker (1994) menar på detsamma, att man måste bortse ifrån antagande och fasta föreställningar om marknader och omgivning för att skapa ett bredare förhållningssätt till vad som utgör de verkliga marknadsförhållandena (Daly & Walsh, 2010). För att kunna frångå dessa antaganden måste man först identifiera dem (Christensen, 1997).

3.5 Vidgat perspektiv

Förändringar sker i vår omgivning och förhållandena inom de flesta industrier har förändrats. Den ökade omfattningen av kontinuerliga förändringar på marknaden gör att gamla modeller inte är tillräckliga (Morrisson, 2007). De ramverk som används för att förstå hur olika industrier påverkas av dessa förändringar utgår ifrån att branschen är väl definierad och att de vet exakt vilka deras konkurrenter, leverantörer och kunder är (Jacobides, 2010). Genom att ta utgångspunkt ur äldre teorier och koncept för att analysera rådande marknadsförhållanden menar Hamel och Prahalad (1994) liksom Jacobides (2010) att man utgår ifrån strategier som bygger på antaganden om marknadens struktur som inte längre motsvarar verkligheten. Det krävs alltså att företag kontinuerligt omvärderar sina sätt att förhålla sig till omgivningen (Morrisson, 2007).

Många företagare är fast i föreställningen om att värde endast skapas i en sekventiell process som i värdekedjan, på detta sätt missar de att se möjligheter till nytt värdeskapande (Normann & Ramirez, 1994). För att bevara men framförallt skapa möjligheter till att återuppliva företag och organisationer är det viktigt att vara innovativ i sitt värde-erbjudande (Berghman et al, 2006).

Genom att se marknader utifrån okontroversiella perspektiv, som skiljer sig från det typiska förhållningssättet, skapas en ökad förståelse för hur värdet förflyttas. Man kan på så sätt förstå de bakomliggande orsakerna till vad som orsakar förändring (Jacobides, 2010).

Att rita om gränser mellan olika branscher är en utgångspunkt för att företag ska uppnå förändring (Hamel & Prahalad, 1994). Genom att skapa en helt ny eller förnya en existerande bransch genom innovation ökar förutsättningarna för att företaget ska vara i framkant och uppnå hållbara konkurrensfördelar under lång tid (Berghman et al, 2006).

När samproduktion av värde blir mer etablerat skiftar synen på konkurrens, värdeerbjudanden, samarbeten och relationer. Detta leder till omkonfigurering av vad Normann & Ramirez (1994) kallar individuella referensramar. Vilket kan likställas med vad Markides (1997) kallar mentala modeller vilka begränsar aktörers synsätt. Företags handlingar påverkas starkt av individernas egna värderingar och den sociala enheten av sina relationer (Ford et al, 2006).

Berghman et al. (2006) använder begreppet value innovation, och förklarar det som ett verktyg för att bryta dominanta branschnormer, mönster samt antaganden om branschstrukturen, konkurrenter och relationer mellan och inom organisationer. Dock menar de på att interna och externa tankebanor och antaganden kan hindra dess realisation.

Företag som har möjlighet och viljan att se saker utifrån nya perspektiv har större chans att frångå de existerande antaganden och stereotyper för att se eller upptäcka någonting nytt. Ett hinder som många gånger gör att företag inte initieras någon förändring har att göra med den osäkerhet som förändringen medför (Markides, 1998).

Viktigt att poängtera är att value innovation inte har att göra med teknologisk innovation eller utveckling. Det är snarare ett koncept för att omstrukturera industrier och företagsmodeller, för att kunna skapa en helt ny grund för kundvärde. Det är därmed ett strategiskt angreppssätt för att skapa mer kundvärde inom industriella marknader (Berghman et al, 2006).

Vad som initialt krävs för att kunna skapa denna nya grund för värdeskapande, i form av innovation, är att företaget måste identifiera glapp på marknaden. Identifiering av glappen bör ske före andra företag och sedan fyllas (Ohmae, 1998, Markides, 2007). Dessa glapp uppkommer i och med förändring på marknaden både ur ett externt perspektiv men de kan lika väl vara proaktivt skapat av företaget (Markides, 1997). Det sistnämnda är en aspekt som Hamel & Prahalad (1994) förespråkar för att skapa nya möjligheter till värdeskapande.

För att konkurrera i framtiden krävs det därför att företag utvecklar ett unikt förhållningssätt till vad de ser för möjligheter. Det handlar inte om att kopiera eller följa efter trender eller andra företag. Det handlar om strategi i form av att inte enbart konkurrera inom existerande branschgränser utan att *forma strukturen* av en framtida bransch. Detta innebär att synsättet på strategi sträcker sig utanför företagets gränser och specifika branscher, till mer av ett ekosystem av företag (Hamel & Prahalad, 1994).

Normann & Ramirez (1994) menar att det idag inte finns några ”mogna företag” utan bara ”mogna referensramar”. Därför menar de på att aktörer idag måste utveckla nya attityder och överge de gamla förlegade. Aktörer idag måste byta ut sina gamla ”glasögon” mot ett par som ser marknader för hur de fungerar idag (Normann & Ramirez, 1994).

3.6 Den teoretiska referensramen

Litteraturen som presenterats i detta kapitel utgör studiens teoretiska ramverk. För att fullfölja studiens syfte vilket är att vidga perspektivet på värdeskapande måste först respondenternas synsätt och tankesätt undersökas. Studien undersöker ifall marknaden innehåller begränsade synsätt och tankesätt genom att analysera och tolka respondenternas svar och synsätt inom tre olika områden:

1. Mogna marknader
2. Förändrade förhållanden
3. Värde & Värdeskapande

Därefter används teorin om det vidgade perspektivet för analysera de tre områdena och vidga perspektivet av deras synsätt.

1. Först studeras hur respondenterna beskriver den mogna marknaden för få förståelse för hur de ser på den marknad de befinner sig på.

I en mogen marknad är det vanligt förekommande med mentala modeller, varför denna studie ämnar undersöka ifall de förekommer inom det aktuella studieområdet. Studien ämnar studera hur dessa mentala modeller tar sig uttryck och hur de skapar hinder på marknaden och för aktörerna. Denna studie ämnar vidga perspektivet på dessa.

2. Den andra delen av ramverket består av förstå hur aktörerna ser på hur utveckling och förändring påverkar marknaden der är verksamma på.

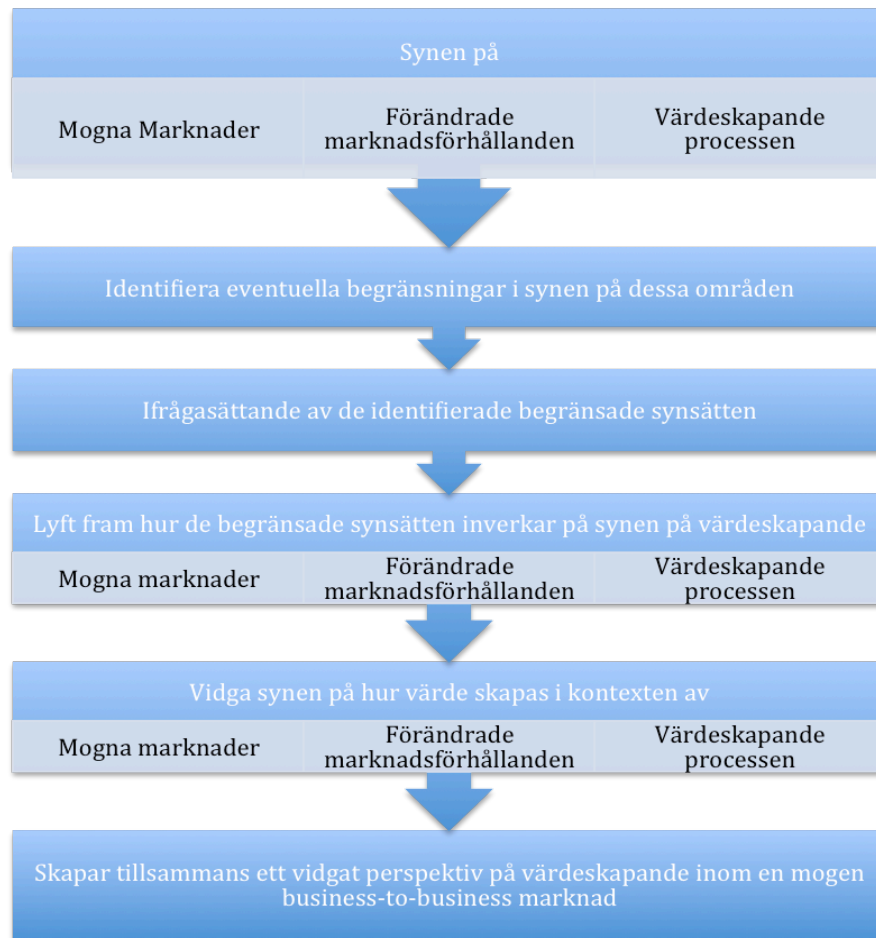
Mogna marknader karaktäriseras av en statisk, konservativ struktur med låg förändring. Denna studie ämnar undersöka ifall detta innebär att det inte sker några förändringar alls på marknaden vi studerar. Ifall detta är fallet vill denna studie ta reda på hur länge respondenterna upplever att fallet varit så. Studien ämnar även undersöka vad respondenterna tror orsakar detta.

3. Den tredje delen av ramverket beskriver synen på hur värde skapas på en mogen marknad.

Eftersom att värde och värdeskapande är komplexa begrepp blir det viktigt att förstå hur respondenterna ser på kontexten vari värdeskapande definieras.

Genom att jämföra och kontrastera vad teoretiker skrivit om mogna marknader, förändringar samt värde och värdeskapande jämfört med vad det empiriska materialet ämnar vi analysera synsättet på marknaden och för att förstå hur det kan vidgas.

Figuren nedan ger en karta över analysprocessen för att visa på hur syftet uppfyllts.



Figur 6 Analysprocessen för att vidga perspektivet på värdeskapande inom en mogen marknad

Först och främst analyseras dessa tre områden för att kunna identifiera begränsningar i synsätten gällande dessa områden. Identifierade synsätt blir därefter ifrågasatta och deras inverkan analyseras. När de begränsade tankesätten blivit identifierade, analyserade och ifrågasatta menar vi på att perspektivet på dessa områden kommer att vidgas.

Med hjälp av uppdelning på dessa tre områden kommer analysen att studera synsätten som finns inom marknaden gällande dem. Detta för att förstå vår komplexa omvärld. För att kunna vidga perspektivet på vilka möjligheter det finns att skapa värde på mogna business-to-business marknader. Genom att förstå kontexten av mogna marknader kan vi därmed förstå implikationerna av ett begränsat perspektiv. Att förstå utgångspunkten i synsättet på mogna marknader kan man tydliggöra hur perspektivet på värdeskapande därefter kan vidgas.

Det utformade teoretiska ramverket kommer att användas för att jämföras med och kontrastera mot respondenterna beskriver och synsätt. För att på så sätt förstå om det teoretiska ramverk inom de specifika områdena stämmer överens med hur en mogen marknad, förändring och värdeskapande ses på i nutid. Räcker detta ramverk för att förstå hur värde skapas i kontexten av mogna marknader i dagens samhälle? Eller är de gamla teorierna tillräckliga för att förstå värdeskapande även idag, trots att förhållanden inom branscher ständigt utvecklas och förändras.

4. Empiri & Analys

I detta kapitel används det teoretiska analysverktyget för att tolka, ifrågasätta och kontrastera de empiriska data som samlats in. Inledningsvis ges en allmänt övergripande bild av flygplans- och reservdelsmarknaden samt vilka aktörerna som är verksamma där. Därefter följer analysen av det empiriska materialet. Analysen är indelad i tre huvudsakliga teman; Mogna marknader, förändrade marknadsförhållanden & värdeskapande. Dessa teman behandlas vart och ett för sig där synsätt och förhållningssätt framhålls inom respektive tema. Analysen avslutas med att belysa dessa begränsade synsätt som identifierats inom de tre temana, deras implikationer samt hur dessa tillsammans påverkar synen på värdeskapande. Först därefter visar studien på hur detta formar ett vidgat perspektiv på värdeskapande.

4.1 Empirisk bakgrund

Flygplansbranschen är av naturliga skäl globalt utbredd och påverkas därav i hög grad av globalisering. Den teknologiska utvecklingen som sker i samhället har fått vissa effekter på denna marknad i likhet med andra teknikintensiva branscher. Teknologin som används i flygplan utvecklas och förbättras kontinuerligt och den nya teknologin kräver allt mindre underhåll och reparationer än förr. Detta ger upphov till att teknikunderhållsföretag måste se till nya verksamheter för att kunna överleva.

Flygplansbranschen kännetecknas av att det förekommer mycket regleringar som aktörerna inom denna marknad måste anpassa sig efter. En del regleringar kommer från olika statliga instanser som reglerar frågor gällande miljön, säkerhet och ljudnivå. Mycket av teknologins utveckling orsakas på grund av dessa statliga regleringar.

Regleringarna stannar inte där utan de företag som tillverkar planen reglerar vilka delar som får användas i planen de tillverkar. De bolag som tillverkar flygplan eller komponenter till flygplan kallas för Original Equipment Manufacturer (förkortas OEM).

För att ett flygplan skall få lyfta kan det bara innehålla delar som tillverkaren har godkänt. Flygbolaget måste dessutom inneha ett certifikat som intygar detta, utan ett certifikat är en reservdel helt värdelös.

Tillverkarna bestämmer även vilka som får reparera vilka delar, de delar ut manualer till de verkstäder som de vill skall reparera. De som innehar dessa manualer är de enda som får reparera delarna, om detta inte följs får flygplanet inte lyfta av den anledningen. Dessa manualer går att köpa men de kan ibland ta lång tid att få ut på marknaden.

Reservdelsmarknaden inom flygbranschen är en business-to-business marknad vars huvudsakliga aktiviteter är underhåll och reparationer av flygplan. Detta medför att det förekommer en del handel med reservdelar och komponenter inom marknaden. Det handlas mycket med helt nya delar men det handlas även i hög grad med delar i andra hand, denna marknad benämns som andrahandsmarknaden. Handeln med delar, reparationer och underhåll benämns i de flesta fall som eftermarknaden.

Internethandels-plattformar har introducerat på marknaden, det finns många olika plattformar men för att få tillgång till en plattform måste köparen betala en dyr avgift. Dessa internetplattformar är dock relativt outvecklade vilket gör dem ineffektiva. Det är därmed tidskrävande för köparen att använda sig av dessa handelsplattformar.

Köpare måste i många fall söka på flera olika sidor för att hitta rätt del, ibland listar säljare delar som de inte har men som det tror att de lätt kan få tag på. I många fall kan detta medföra att en och samma del listas flera olika gånger på samma sida, vilket orsakar förvirring för köparen

Det finns även andra aspekter som ytterligare försvårar inköpsprocessen. Köparen kan för det mesta inte få tillgång på priser på reservdelar i förväg eftersom plattformarna inte listar dem. Köparen måste istället först göra en förfrågan till plattformen och sedan bestäms priset, i många fall beroende på hur pass tidspressad köparen är. Behöver köparen delen om en månad får det ett helt acceptabelt pris, men behöver de delen direkt kommer priset att bli väldigt mycket högre.

Plattformarnas ineffektivitet och brist på fasta priser gör att mycket av handeln med reservdelar istället sker via telefon eller mail. För att få tag på en specifik del krävs det att köparen har bra kontakter eller att denne ringer väldigt många samtal fram och tillbaks.

Handeln med reservdelar blir därmed både kostsam och tidskrävande vilket förvärras när köparen har stark tidspress. Eftersom priset då riskerar att eskalera **samt att** sökandet efter delen tar en massa tid som säljaren inte har att avvara.

Inom flygbranschen är säkerhet alltid en viktig aspekt, detta gör att det finns höga krav på kunskap hos personer och organisationer som är verksamma där. Dessa höga krav på kunskap bidrar till att många organisationer specialiserar sig på en specifik aktivitet för att på så sätt öka sin kompetens och urskilja sig från andra aktörer. De aktörer som i många fall specialiserar sig är MROs och verkstäder.

Maintenance Repair & Overhaul (förkortas MRO) är de företag som sköter underhåll och en del reparationer av flygplan åt flygbolagen. Vissa av MRO:er är knutna till OEMs medan andra är självständiga företag. De flesta MRO:er är specialiserade på en eller flera flygplanstyper, där de utvecklar stor kunskap och hög kompetens. En del MRO:er är även specialiserade på att underhålla och reparera en specifik del av flygplanet, såsom till exempel motorer.

Det finns även verkstäder som reparerar komponenter, ofta på uppdrag av MRO:er eller direkt av flygbolag. De flesta verkstäder specialiserar sig på en specifik del såsom flytvästar eller passagerarbord, och reparerar endast dessa.

Den ineffektiva handeln med reservdelar har gjort att det har växt fram en del företag som specialiserar sig just på att köpa och sälja reservdelar, dessa företag kallar vi i denna studie för Brokers. Brokers köper upp ett stort lager med reservdelar eller köpa hela flygplan som de plockar ner i delar, för att sedan sälja vidare. Brokers köper delar när flygbolag gått i konkurs eller om flygbolagen investerar i nya plan och vill bli av med sina gamla.

Brokers specialitet är att hålla koll på andrahandsmarknaden av reservdelar. De har därmed bättre insikt jämfört med andra aktörer om vilka delar som det är stor efterfrågan eller låg tillgång på. Brokers tjänar bland annat pengar på att köpa på sig dessa typer av delar billigt för att sälja dem vidare till ett dyrare pris.

Flygbolagen utgör självfallet en del av marknaden, de sköter linjetrafiken och är den ende aktören som har regelbunden kontakt med slutkonsumenten; flygresenären. Vissa flygbolag har egna avdelningar som sköter dess underhåll och reparationer, andra köper in tjänsterna från MRO:er eller verkstäder.

Den fakta som vi presenterat ovan är de olika respondenternas allmänna perspektiv på marknaden vilket utgör den empiriska grunden. Fortsättningsvis kommer en mer ingående beskrivning av marknaden och hur den fungerar utifrån respondenternas utlåtanden.

*”Du har flygbolagen på ena sidan och OEMs på den andra,
sen har du resten av oss mittemellan”*

– beskriver Broker 1 bilden av marknaden.

4.2 Mogen marknad

4.2.1 Synen på den mogna marknaden

Den allmänna uppfattningen om branschen hos respondenterna illustreras tydligt med följande utlåtande:

”How do you become a millionaire in the aeroplane industry? You start with a billion!”

– Försäljningschef, MRO.

Respondenterna förklarade branschen med att förklara flygplansbranschen i sin helhet, där reservdelsbranschen är del av denna. De förklarade förhållandena som hårda och att mycket beror på att branschen i sin helhet är dyr att vara verksam inom, där en stor kostnadsdrivare är just komponenterna. Alla respondenter är eniga i sina svar med att konkurrensen gjort att marginalerna var väldigt låga.

Den ökade globaliseringen förklarade flera av respondenterna som en orsakande faktor till att marginalerna stramats åt ytterligare. Både små och stora företag på marknaden hade gått i konkurs den senaste tiden. Konkurrensen hade därmed ökat under de senaste åren. Respondenterna menar dock på att de rådande konkurrensförhållandena inte är något som

uppkommit under de senaste åren. Konkurrensen inom reservdelsbranschen beror på de goda marginaler som fanns en gång i tiden, men som sedan länge reducerats avsevärt.

Respondenterna förklarade att flygplansbranschen alltid haft problem att gå med vinst och respondenterna tror inte att tillståndet kommer att förändras eller förbättras i framtiden.

”Denna bransch är väldigt konservativ, konkurrensen blir alltmer hård”

– Logistikchef, flygbolag.

“Den är väldigt seg och stel. Inget sker över en natt.”

– Tekniker, MRO.

Respondenterna gav en enhetlig bild av branschen och reservdelsmarknaden. De förklarade genom att använda liknande ord så som stel, oföränderlig, hög konkurrens och låga marginaler. Orden och beskrivningarna av marknaden gav bilden av en marknad under svåra förhållanden med mycket restriktioner.

Det svåra klimatet på marknaden beskrev respondenterna som bestående, att de sedan lång tid tillbaka befunnit sig i samma svåra situation. Respondenterna förklarade att situationen var detsamma för alla inom branschen, även om vissa klarade sig bättre än andra.

“Vi är mer flexibla, de är mer begränsade... vi kan anpassa oss lättare till förändring”

– förklarar Broker 1 när han jämför sig med MRO:er.

“De små företagen är väldigt bra på att hitta där reservdelar finns, de går ut och köper exakt den del som du behöver och är snabba och flexibla”

– Broker 2.

De som klarar sig aningen bättre än andra aktörer anses vara de företag som snabbt kan anpassa sina priser efter vad företag efterfrågar för delar. Samtidigt som de hade förmågan att se vilka delar som kan behövas i framtiden. Då reservdelarna är väldigt dyra har varken reservdelsföretag, tillverkare eller flygbolag råd att ha för mycket delar på lager som inte

efterfrågas. Det gäller att vara anpassningsbar till vad marknaden efterfrågar, menade respondenterna på.

Respondenterna menar på att reservdelsmarknaden inte förändrats på väldigt länge, samtidigt uttrycker de en stark önskan om att den bör utvecklas. Respondenterna förklarar situationen som att de förhållanden som råder i nuläget inte är gynnsamma för någon eftersom ingen tjänar pengar.

När respondenterna blev tillfrågade hur de såg på innovation framkom det att samtliga respondenter såg på det som högst viktigt. De menade att självfallet var innovation viktigt på alla marknader och inom alla branscher. När vi därefter bad dem beskriva hur de inom deras organisation arbetade med innovation kunde däremot ingen av respondenterna ge exempel eller någon form av beskrivning. Majoriteten av respondenterna sa rakt ut att de inom deras företag inte arbetade med innovation.

Istället hänvisade de till reservdelsbranschens struktur och förklarade att det inte gavs utrymme för innovation på grund av regleringar samt att produkterna inte gick att utveckla. En annan aspekt som flera tog upp var att strukturen på marknaden varit densamma under väldigt lång tid och därmed hade blivit aningen statisk. Detta framkom tydligt i deras syn på innovation.

”Självaste flygplansbranschen är så konservativ så att ingenting lämnas åt innovation”

– Broker 2.

*”Vår innovation förlitar sig mer på andra aktörer därför
att vi är mer en indirekt affärsverksamhet”*

– Försäljningschef, självständig MRO.

Samtliga respondenterna tog avstånd till begreppet innovation i kontexten av deras organisation. De såg inte heller möjligheter till innovation inom reservdelsbranschen som helhet. Vi förstod det som att uppfattningen var att reservdelsbranschens karaktär inte gick att förändra och därför var innovation av mindre betydelse i deras sammanhang.

*”De enda vi som företag kan göra för att vara innovativa är på process-sidan,
hur vi på ett bättre sätt kan arbeta utifrån ett penga- och tidsperspektiv”*

– Försäljningschef, självständig MRO.

Därav fokuserade respondenterna på innovation i form av processer och flöden istället för att prata om reservdelarna i sig. De berättade att de försöker komma på nya sätt att säkerställa och förbättra leveranserna av reservdelar. Likaså förklarar respondenterna att de skulle vilja skapa ett bättre logistiknätverk mellan olika leveranser då tillförlitligheten för tillfället inte är speciellt stor. Respondenterna måste på alla sätt och vis snabba på processerna i allt vad de gör. Vad som hindrar förändring är de långa och tidskrävande externa och interna beslutsprocesserna.

Respondenterna relaterar uteslutande till sina processer och flöden när de talar om innovation. Vi tolkar detta som att de inte ser några möjligheter till att själva utveckla eller förändra produkterna, på grund av den dominant design som råder på marknaden. Respondenterna ser alltså på processerna som den delen de själva kan förbättra och utveckla.

Respondenterna ger inga indikationer på att själva vilja eller försöka initiera en förbättring eller utveckling av marknadsförhållandena. De tycks istället argumentera att marknaden konservativa förhållanden inte ger utrymme för detta. Den allmänt positiva inställningen till begreppet innovation motsägs av bristen på idéer och tankar om förbättring inom reservdelsbranschen hos respondenterna.

Vi har kunnat konstatera, utifrån respondenternas svar, att de befinner sig på en mogen marknad. Tydliga likheter finns mellan respondenternas beskrivning av sin marknad med hur Levitt (1965), Foster (1986) och Utterback (1994) karaktäriserar en mogen marknad. Hög konkurrens, låga marginaler och med fokus på process istället för produktutveckling är alla tecken på att respondenterna är väl införstådda med att de befinner sig på en mogen marknad.

Respondenternas har en tydlig föreställning och bild av marknaden och deras egna förutsättningar att påverka och förändra den. Deras svar var entydiga, tydliga och raka, både när de beskrev marknaden och hur de såg på innovation.

Vi upplever dock en inkonsekvens i respondenternas svar gällande vad de vill och vad de faktiskt gör. Respondenternas missnöje över att det inte händer särskilt mycket förnyelse på marknaden syns inte i att de försöker ändra på förhållandena. Respondenterna ser på marknaden som konservativ och stel, och att den inte lämnar utrymme för förändring. Detta upplever vi påverkar deras egen vilja att försök initiera någon form av förändring.

Intrycket respondenterna ger i synen på och förhållningssätt till branschen samt reservdelsmarknadens potential är något snäv och begränsad. Vi har kunnat förstå att respondenterna tar distans till innovation, vad innovation kan åstadkomma och tillföra till dem och branschen, i form av värde. Detta är något som vi tror bevarar och till och med förstärker reservdelsmarknadens stela struktur.

Denna inställning till innovation ser vi utgöra en begränsning i respondenternas syn på vad de har för möjligheter att skapa värde, då de menar på att branschen inte ger utrymme för nya förhållningssätt. Respondenterna tillskriver reservdelsmarknaden typiska karaktärsdrag av mogna marknader och nöjer sig med detta utan att i större utsträckning reflektera över vilka möjligheter som kan tänkas finnas inom branschen.

För att skapa möjligheter för nytt värdeskapande menar dock Hamel & Prahalad (1994) på att aktörer måste ifrågasätta förutfattade meningar om vilka möjligheter och begränsningar som finns inom branschen. Vi ser därför behovet att aktörerna måste förhålla sig annorlunda till hur de ser på marknaden, för att kunna skapa nytt värde

På samma sätt menar Jacobides (2010) att aktörer måste gå ifrån sina fasta ”ramverk” och definitioner av branscher eftersom marknadsförhållandena ständigt förändras. Distanseringen till vad respondenterna ser som möjligheter i en mogen bransch upplever vi har att göra med deras inställning och synsätt, vilka vi upplever vara begränsande.

Med liknande beskrivningar av marknadsförhållandena från samtliga respondenter skapas bilden av att det råder ett allmänt negativt synsätt bland aktörerna om vad och hur de kan agera. Vi upplever detta som en samsyn som Christensen & Rosenbloom (1994) förklarar kan växa fram över tid när man arbetar nära med andra aktörer på marknaden och kopplar

samma komponenter till produkter. I detta fall reservdelar och underhåll tillsammans med flygplanen.

Denna samsyn på marknaden och marknadsförhållanden ser vi som att det förekommer begränsningar i respondenternas synsätt och tankesätt. Begränsningarna gäller alltså i att respondenterna ser på marknaden som stel, trögrörlig och konservativ. Detta synsätt upplevde vi styrde synen på innovation och deras möjligheter att tänka utifrån nya perspektiv.

För att fastställa i vilken utsträckning dessa begränsningar kan tänka påverka deras syn på värdeskapande måste vi även göra oss införstådda med hur de ser på marknaden mer i detalj.

4.2.2 Förhållningssätt inom branschen

Respondenterna förklarar att trots att förhållandena på marknaden är tuffa och inte är de bästa stannar många personer kvar i branschen. En av respondenterna förklarar att han skulle få mycket bättre villkor om han jobbade inom exempelvis bilbranschen. Denne menar dock på att han dragits till branschen av någon anledning och att han trivs.

Ingen tydlig förklaring ges till varför många stanna inom branschen, då respondenten hävdar att det är svårt att förklara. Det är inte enbart denne respondent som förklarar denna bild av aktörernas förhållande till branschen, även de andra respondenterna förklarar fenomenet med olika beskrivningar så som:

”Om du kommer in i denna industri blir du kvar resten av livet”

– Logistikchef, Flygbolag.

”Så fort du har blivit smittad av viruset vill du inte göra någonting annat”

– Försäljningschef, självständig MRO.

Att respondenten använder orden ”smittad av viruset” har en negativ klang, vilket kan tolkas som att denne ser fenomenet som något ogynnsamt för marknaden. Vad respondenterna förklarar är dock att de ser detta som något positivt, att folk stannar kvar inom branschen. Två av respondenterna har varit verksamma på marknaden i 15 respektive 22 år.

Respondenterna betonar branschen i sin helhet som en anledning att folk stannar och att det inte verkar som att det har med arbetsuppgifterna eller anställningen i sig att göra.

*”Det spelar ingen roll vilken positionen du jobbar på,
bara du får vara en del av branschen på ett eller annat sätt”*

– Tekniker.

Att många personer stannar inom branscher gör att de bygger upp relationer med varandra under längre tid. Respondenterna förklarar att alla känner alla och relationerna inom branschen bygger på nära kontakt under lång tid. De förklarar att detta är en anledning till varför många trivs inom branschen. De förklarar det som ett ”flygplanssamhälle”, där alla kommer väl överens och har god kontakt. Vad de förklarar för oss upplever vi som relationer som är väl etablerade och starka.

Att relationerna på marknaden upplevs vara väletablerade och starka bekräftades av respondenternas syn på marknaden som fragmenterad eller koncentrerad. Intressant nog gav de olika svar. Detta berodde på att respondenterna tolkade begreppen på olika sätt.

De respondenter som såg marknaden som fragmenterad förklarade att det fanns väldigt många olika typer av företag som var verksamma på marknaden. Att det alltså var många företag som var en del av marknaden men att de geografiskt sett var väldigt utspridda runt om i världen.

Respondenterna som beskrev marknaden som koncentrerad förklarade detta utifrån deras syn på relationerna emellan aktörerna på marknaden. Att aktörerna, i likhet med vad de tidigare beskrivit, hade nära kontakt med varandra på marknaden. Att deras relation till varandra var goda och att de var ett koncentrerat antal aktörer som hade regelbunden och nästan daglig kontakt med varandra.

Under alla samtalen med respondenterna var det enbart en av dem som gjorde reflektionen av att dessa väletablerade relationer inte enbart såg i positivt ljus. Resterande respondenter gjorde ingen större reflektion över detta utan konstaterade att de underlättade för dem i det

dagliga arbetet. Att de med kontakterna visste vilka de kunde kontakta och förlita sig på vid olika ärenden.

Respondenten som reflekterade över dessa starka band såg det som att reservdelsmarknaden blivit statisk på grund av dessa väletablerade relationer. Denne förklarade det som att relationerna inte utvecklas utan att aktörerna inom branschen vill bevara relationerna som de alltid varit. Teknikern som nämner denna aspekt har, till skillnad från de tidigare två respondenterna, enbart arbetat inom branschen i lite över 2 år.

Vi upplever att respondentens reflektioner över de negativa konsekvenserna har att göra med att denne är relativt ny inom branschen jämfört med de övriga respondenterna.

De flesta respondenterna ser alltså sina relationer som välfungerande och ser inget behov av att initiera nya. Teknikern ser, å andra sidan, beteendet som att många på marknaden klamrar sig fast vid förlegade relationer trots att dessa kanske inte fungerar så bra. Något som därav stärker marknadens stelhet. Respondenternas relationer tenderar inte utvecklas och förändras, detta tror vi beror på att relationerna byggts upp under aktörernas långa verksamhetstid inom branschen.

Vi har kunnat iaktta att de dock sker förflyttningar internt inom branschen. Respondenterna förklarar hur aktörer byter anställning mellan olika företag i branschen, detta förekommer främst bland personer på ledarpositioner.

”Det är vanligt att personer på ledarpositioner flyttar runt mellan olika företag i branschen, de har expertkunskaper och stora erfarenheter.”

– Broker 1.

Respondenternas svar och redogörelser för hur de ser och upplever branschen, vad som sker eller inte sker, skiljer sig inte så mycket respondenterna emellan, med undantaget av Teknikern. Marknaden ses som oförändrad, aktörerna byts inte ut i alltför stor utsträckning och företagsrelationer förblir desamma samtidigt som de upplevs som väl fungerande. Tillsammans porträtteras en bild av att både *branschen* och *aktörerna inom den* förblir oförändrade.

Vi upplever respondenternas svar och syn på marknaden och aktörerna inom den som något begränsande. Att enbart samarbetar med likasinnade personer under lång tid menar Markides (1997) kan hindra aktörerna från att se till nya möjligheter. Dessa synsätt och förhållningssätt ses i att de inte reflektera över deras egen situation.

Flygplans- och reservdelsbranschen är en relativt gammal bransch, den karaktäriseras av en lång historik. Tendensen till samsyn och begränsade perspektiv hos aktörerna inom mogna branscher ses som vanligare förekommande (Markides, 1997).

Vi tolkar dessa övergripande förhållningssätt till hur respondenterna ser på sin verksamhets möjligheter att påverka, sina relationer och den allmänna uppfattningen om marknaden sammantaget begränsar synen på vad de ser är möjligt inom branschen. Vi upplever att deras bild inte fullt ut gör dem införstådda med vilka möjligheter som finns att hämta inom en mogen bransch. Deras begränsade synsätt menar vi på, i likhet med Markides (1997), gör att de bortser ifrån möjligheter att ta vara på och skapa värde i en mogen bransch.

Fortsättningsvis behandlas respondenternas synsätt och förhållningssätt på deras situation i nuläget för att se om deras perspektiv kan vidgas även inom detta område.

4.3 Förändrade marknadsförhållanden

4.3.1 Diskontinuiteters påverkan över branschgränser

Respondenterna förklarade hur de såg på reservdelsmarknaden i nuläget med följande beskrivningar:

”Förhållandena på marknaden är konstiga, det finns för mycket reservdelar.

Man får inget för delarna. De nya flygplanen har däremot inga reservdelar på marknaden”

– Logistikchef, Flygbolag.

Respondenterna förklarar att vad som händer på marknaden för tillfället är att den teknologiska utvecklingen inom flygplansbranschen gör att allt fler flygbolag köper nya plan. Den teknologiska utvecklingen gör att flygplanen ger minskade utsläpp och har minskade bensinförbrukning. Detta har gjort att fler flygbolag köper nya flygplan istället för att laga

sina gamla med reservdelar. På grund av kostnadspress och hög konkurrens har flygplan tagits ur marknaden och omvandlats till reservdelar.

Respondenterna förklarar detta som en trend, att flygbolagen köper nya flygplan som behöver andra delar än vad som finns närvarande på marknaden. Reservdelsmarknaden består av både nya och gamla delar men eftersom delarna i sig är väldigt dyra när de är nya vill aktörerna helst få tag på använda delar. Det blir därför svårt att få tag på vissa delar på marknaden, för att aktörerna ska kunna möta efterfrågan på dessa nya delar.

Samtidigt är det vissa företag som passar på att köpa upp vissa typer av flygplan för att sedan bryta ner dem och sälja delarna var och en för sig. Detta görs när flygplan blir äldre och byts ut mot nyare teknologi. Respondenterna förklarar att det förekommer en del utbyten och förnyelser av flygplan inom flygplansbranschen

Reservdelsmarknaden och flygplansbranschen är nära anslutna, eftersom reservdelsbranschen levererar reservdelar till flygplan. Respondenterna förklarar att de påverkar varandra, att flygplansbranschen förändras tycks även påverka reservdelsmarknaden.

”Den pressen som driver reservdelsbranschen tenderar inte att följa industrier simultant, utan är försenad en aning. (...) Det tenderar att vara en viss fördröjning i branschen på cirka 12-18 månader innan dessa faktorer påverkar vår bransch”

- Broker 1.

”En flygplanstyp som slutat tillverkas för 15 år sedan, om någonting ändras på den, påverkas automatiskt reservdelsbranschen, fast inte direkt.”

-Tekniker, MRO.

Vi kan därmed se att det uppstår, vad Foster (1986) benämner, teknologiska skift på flygplansmarknaden. Gamla plan byts ut mot nya, vilket kräver nya teknologier. Risken med dessa teknologiska skift har att göra med att det uppstår glapp mellan de teknologiska bytena, från den gamla till den nya teknologin (Foster, 1986).

Dessa teknologiska skift som inträffar inom flygplansbranschen påverkar alltså reservdelsmarknaden, en annan relaterad marknad. Däremot sker dessa skift inte direkt utan mer indirekt med en viss fördröjning, i form av asymmetri i tillgången på reservdelar. Denna indirekta effekt innebär att fördröjningarna mellan skiften på flygplansbranschen i förhållande till reservdelbranschen är långa och det verkar som att denna asymmetri håller i sig under en längre tid.

Den rådande asymmetrin drabbar alla aktörer på marknaden framgår av respondenternas förklaringar. Flygbolagen får inte tillgång till billiga reservdelar och reservdelföretagen sitter på fel typ av reservdelar som de inte kan bli av med. Reservdelsbolagen kan heller inte heller utföra sina tjänster eftersom att de heller inte har tillgång till de nya delarna.

”I teorin vet man vad man ska göra men i verkligheten är det väldigt svårt att planera på grund av all osäkerhet som råder på denna marknad”

– Tekniker, MRO.

Skiften på flygplansmarknaden verkar drabba reservdelsmarknaden hårt och vi ser en ökad uppkomst av osäkerheter kring om delar finns tillgängliga när de behövs, till följd av dessa diskontinuiteter. Att en upplevd ökad osäkerhet finns på marknaden är något som motsäger Utterbacks (1994) beskrivning av mogna marknader, i vilken han menar att mogna marknader kännetecknas av en minskad osäkerhet.

Den rådande beskrivningen av situationen på marknaden skiljer sig alltså ifrån hur respondenterna beskriver marknaden i allmänhet. Respondenterna beskriver marknaden med att den innehar en fast struktur och att ingen förändring sker. Samtidigt kontrasteras detta när respondenterna beskriver situationen på marknaden i nuläget som förändrad, till följd av de teknologiska skiften och asymmetrin på delar.

Det råder därmed en dissonans i respondenternas beskrivningar av reservdelsmarknaden som oförändrad, i förhållande till hur de senare beskriver situationen i dagsläget.

Vi upplever det som att respondenterna inte reflekterar över hur andra branscher faktiskt orsakar förändring på deras marknad. Att de inte ser den kopplingen gör att vi frågar oss om

de då även inte heller ser till möjligheter som orsakas genom förändring på närliggande branscher eller marknader. Vi tolkar det därför som att respondenterna ser förändring som något som måste initieras på den specifika marknaden för att kunna definieras som förändring på reservdelsmarknaden. Respondenterna ger intrycket av att förändringar som sker på andra marknader eller branscher inte är påverkingsbara, eftersom att de distanserar sig till den förändring de beskriver.

På samma sätt förklarar respondenterna asymmetri på delar som något som är svårt för dem att hantera. Respondenterna ger intrycket av att de upplever förhållandet mer som ett faktum, utan att själva påverka situationen som råder.

Respondenternas syn på marknadsförändringar ses ur ett begränsat perspektiv. I likhet med vad Jacobides (2010) menar finns det ett behov bland respondenterna att förstå sig på hur förändringar på andra marknader kan påverka deras egen marknad. På så sätt kan de agera mer proaktivt till förändring som sker inom andra branscher. Utan den insikten menar Drucker (1994) att företag begränsar deras förhållningssätt till vad som utgör de verkliga marknadsförhållandena (Day & Walsh, 2010).

Respondenternas syn på marknaden är fast och de ramar in reservdelsbranschen innanför tydliga definitioner och beskrivningar av vad som karakteriserar en mogen marknad. På så sätt distanserar de sig till de skift som uppstår i den relaterade marknaden, flygplansmarknaden, istället för att försöka göra något åt asymmetrin. Respondenterna konstaterar mest att asymmetrin existerar. Detta sätt att se på situationen menar Markides (1997) hämmar deras förmåga att utnyttja dessa glapp som en möjlighet för nytt värdeskapande.

Vi upplever däremot att det finns möjligheter för aktörerna att skapa värde. Genom att förutspå och utnyttja de asymmetriska och tidsfördröjda glapp mellan reserv- och flygplansmarknaden tar de ett nytt angreppssätt till hur värde kan skapas på denna mogna marknad.

Vi har alltså konstaterat att det finns implikationer som begränsar synen på hur värde kan skapas under rådande förhållanden. Likaså har vi kunnat identifiera möjligheter till

värdeskapande som de mindre begränsade synsättet öppnar upp för. Fortsättningsvis analyseras vidare hur synen på diskontinuiteterna och dess konsekvenser inverkar på värdeskapande.

4.3.2 Diskontinuiteternas konsekvenser

Respondenten förklarar att en följd av att nya flygplansmodeller introducerats på marknaden är att fler typer av reservdelar kommer in på reservdelsmarknaden. Konsekvenserna blir alltså att det finns fler komponenter i rörelse men också ett komplexare landskap av delar att hålla reda på. En respondent förklarar tillgången på delar i dagsläget enligt följande:

”Lite tudelat, vissa grejer är svåra att få fatt i och andra är väldigt mycket enklare idag än för 1,5-2 år sen”

- Inköpschef, MRO.

Av respondenternas beskrivningar framgår det att de teknologiska skiftena påverkar tillgången på reservdelar, framförallt tillgången på ”rätt” reservdelar. Det finns mycket delar ute på marknaden, till följd av att plan bryts ner. Respondenterna ger en bild av att de är den dåliga tillgången på vissa delar som försvårar situationen för aktörerna på reservdelsmarknaden:

“Jag har varit aktiv i branschen under 24 år och vi har ett stort lager, men det är vissa delar som är svåra för många att få tag på”

- Inköpschef 1.

Det framgår att respondenterna har svårt att hitta delarna de behöver på marknaden. Respondenterna beskriver hur deras resurser och aktiviteter påverkas av diskontinuiteterna. Respondenterna beskriver att de måste anpassa sig till vilka delar som efterfrågas när nya plan introduceras inom flygplansbranschen. Samtidigt får diskontinuiteterna följden att gamla plan tas ur bruk, vilket inte är gynnsamt för de som sitter på komponenter till just dessa plan.

Aktörerna har olika aktiviteter som de utför; reparation, lagerhållning, underhåll och andra tjänster. Om det uppkommer asymmetrier i förhållandena mellan vilka reservdelar som är tillgängliga och vilka som faktiskt efterfrågas skapas det svårigheter att uppnå det flöde som respondenterna menar är av vikt på marknaden.

Smidiga flöden möjliggör att komponenter förflyttas mellan olika aktörer på marknaden och då kan fler aktörer vara delaktiga i att underhålla, lagra och ta tillvara på reservdelarna. Flödet förklarar respondenterna som viktigt, vilket framkom då respondenterna förklarade vilka framgångsfaktorer som karaktäriserade reservdelsmarknaden:

”Att ha möjligheten att ha översikt över reservdelarna och så snabbt som möjligt skicka dem till de som behöver dem”

– Broker 1.

Med många olika komponenter inblandande krävs det en bra samordning för att aktörerna ska kunna upprätthålla ett bra flöde av delar på marknaden. Eftersom framgångsfaktorn inom branschen uppenbarligen är att hålla komponenterna i rörelse skapar diskontinuiteterna problem i form av att de försvårar komponentförflyttningarna. Delvis för att tillgången på delarna försvåras men också ifall att aktörerna inte kan få tag på rätt delar i tid.

Tidsaspekten framställdes av respondenterna som väldigt viktig inom branschen. Respondenterna förklarade att om man inte levererar delar i tid så förlorar man väldigt lätt en kund. Det är ingen som har tid att vänta i denna bransch, allt måste ske väldigt fort. En respondent förklarar att man i princip måste svara i telefon mitt i natten för att spåra en del som efterfrågas. En av intervjuerna avbröts två gånger för att respondenten behövde svara i telefon angående reservdelar och reparationer. Det är en ständig tidspress som alla aktörer måste förhålla sig till.

Respondenterna pratar om tillgänglighet i stor utsträckning, som en faktor i förhållande till den tidspress de pratar om. Tillgängligheten orsakar ibland hinder som gör att marknaden inte flyter på som den ska. Intrycket vi får är att tillgänglighet begränsas och försvåras av att aktörerna inte har tillräckligt bra översikt över vart och hos vem man kan finna dessa olika delar.

”I och med brist på delar krävs ett brett kontaktnät och att man kan nå till andra företag som har dessa delar, om man själv saknar dem”

– Tekniker, MRO.

”Om flygplansbolag har ett brett nätverk av leverantörer och kontakter så kan de vara väldigt åtstramade och behöver inte ha så mycket lager... de håller lager för att de inte har råd att inte planen är redo”

– Broker 1.

Brist på översikt, som vi upplever delvis beror på diskontinuiteterna, ser vi har att göra med att marknaden inte är fullständigt samordnad.

Flödet av komponenterna måste synkroniseras för att uppnå ett flöde på marknaden. Respondenternas beskrivningar går att likställas med det värde-nätverk som Christensen & Rosenbloom (1994) menar på kan påverkas av diskontinuiteter. När en viss reservdel eller annan tjänst alltid är svår att få tag på hindrar detta hela värde-nätverkets förmåga till värdeskapande. Ett värde-nätverk kan, enligt Christensen & Rosenbloom (1994), enbart skapa värde när alla dess komponenter finns tillgängliga till dess kunder. Vi har förstått det som att bristen på tillgängliga komponenter har stor inverkan på hur väl reservdelsmarknaden fungerar, då respondenterna vill upprätthålla ett jämnt flöde av delar.

Vad vi kan utläsa från respondenternas svar är dock att lika mycket som det handlar om delarnas tillgänglighet, så handlar det om att göra dem tillgängliga. Alltså att det inte enbart handlar om att komponenterna i sig formar värde-nätverket, som Christensen & Rosenbloom (1994) förklarar, utan även aktörerna som gör dem tillgängliga. Respondenterna förklarar att det inte har att göra med att det inte finns några delar på reservdelsmarknaden, för de finns det. Det gäller bara att hitta dem, snabbt.

Värde-nätverket som Christensen & Rosenbloom (1994) förklarar fungerar som en beskrivning över vilka aspekter som påverkas av diskontinuiteter. Vi ser dock att det inte tar i beaktning *vem* som innehar en viss komponent. På reservdelsmarknaden är det ofta olika aktörer som innehar de olika delarna och det blir därmed viktigt att kunna synkronisera dessa kontakter för att skapa flöde av delarna.

Därmed tar värde-nätverket inte i beaktning vilka företag som innehar de olika komponenterna. Denna aspekt måste tas i beaktning då aktörerna på reservdelsmarknaden

påverkar tillgängligheten på delar. Aspekten som berör vilken aktör som innehar delarna borde därmed inkluderas i värde-nätverket.

Aktörerna i sig har väldigt stort inflytande på hur tillgängligheten och flödet fungerar. Därmed kan aktörerna i lika stor utsträckning hämma liksom underlätta värdeskapandet inom ett värde-nätverk.

Respondenterna ger en bild av att aktörerna som innehar produkterna påverkar processers flöde, genom att vara reaktiva i sitt sätt att göra reservdelarna tillgängliga. På en reaktiv marknad så som reservdelsmarknaden krävs att aktörerna snabbt kan få tag i delar, alltså som vi förklarat innan, att snabbt veta *vem* de ska prata med för att hitta delen.

“Det finns alltid en tidsbrist inom denna industri, och om du inte skaffar fram vad du behöver i tid då påverkar detta dig, du kan bli stående och det är dyrt...

så kontakter är avgörande i sådana situationer”

– Logistikchef, Flygbolag

En intressant aspekt som kunnat utläsas ifrån respondenternas svar är att respondenterna egentligen inte bryr sig om vem de handlar med. Deras förhållningssätt till vilka de gör affärer med upplevs enbart ha att göra med den tidspress och reaktiva karaktär marknaden har.

Med väl etablerade och fungerande nätverk, som respondenterna tidigare förklarat sig ha, förstår vi inte varför problem med flöden av reservdelar uppstår på marknaden. Tillgängligheten borde inte vara ett avsevärt stort problem kan man tycka, om de har ett bra kontaktnät.

Vi tolkar det som att aktörerna i själva verket inte har ett tillräckligt kontaktnätverk för att få tag på delarna. I och med att respondenternas svarat att de inte utvecklar nya kontakter och samarbeten i speciellt stor utsträckning indikerar detta på varför problemen uppstår. Respondenterna visar inte några tecken på att deras relationer kanske behövs utvecklas. Den enda av respondenterna som gjorde den reflektionen var Teknikern, som vi nämnt tidigare.

Att de inte ser behov eller möjligheter till att inleda nya samarbeten och relationer upplever vi utgöra ett begränsat synsätt hos respondenterna. Respondenterna visar på tendens till att deras värde-nätverk av resurser och aktiviteter kan ha samutvecklats mellan sig och sina väletablerade relationer. Något som enligt Christensen & Rosenbloom (1994) menar på kan begränsa incitamenten till att skapa nytt värde.

Dessa begränsningar har att göra med respondenternas syn på sina relationer och kontaktnätverk som väl fungerande, optimala och utan behov till förnyelse. Detta begränsar respondenternas insikter om behovet att *upprätthålla* nya kontakter vid teknologiska skift. Deras gamla kontakter har inte de delar som krävs för att komplettera och forma det värde-nätverk anpassat till den nya teknologin.

Till följd av denna avsaknad av insikt om hur teknologiska diskontinuiteter påverkar deras relationer får respondenterna svårigheter att anpassa sig till de förändringar som skett och fortfarande sker.

Detta innebär att när det inträffar ett teknologiskt skift medför det även att relationella skift inträffar. Aktörerna på marknaden måste till följd av detta utveckla nya aktörsband som möter de nya uppkommande behoven. Vår tolkning är att det inte är teknologiska glappen inom flygplansbranschen som skapar största problemen, utan att det är de påföljande relationella glappen.

När det inträffar teknologiska skift på en marknad kommer detta indirekt att påverka de relationella band som skapar det flöde aktörerna nämner är så viktigt. Aktörerna blir påverkade då deras relationer enbart säkerställer ett flöde av den gamla teknikens reservdelar och ingår därmed i ett kontaktnätverk av aktörer som innehar just den.

Vi ser därmed en länk mellan teknologiska diskontinuiteter och vad vi vill kalla relationella diskontinuiteter. Delar av vad vi har kunnat utläsa i empirin passar in på hur Foster (1986) förklarar de teknologiska skiftens inverkan tekniken och produkterna. De perspektiv att diskontinuiteter påverkar relationer konstateras av Coughlan et al. (2003), som menar på att det krävs en strategisk anpassning och förståelse för hur relationerna i dessa situationer kan

försvagas. Coughlan et al. (2003) förklarar även att det kan öppna upp för möjligheter om de hanteras rätt.

Implikationerna av diskontinuiteterna är många, likaså är respondenternas begränsade syn på hur dessa påverkar reservdelsmarknaden. Dessa implikationer är inte oberoende av varandra och därför behövs deras påverkan och inverkan på varandra förstås utifrån ett bredare perspektiv, vilket följer nedan.

4.3.3 Betydelsen av diskontinuiteter

Vad vi har kunnat utläsa utifrån respondenternas beskrivningar av och deras syn på diskontinuiteter är att det finns begränsningar i hur de ser på förändringarnas inverkan på reservdelsmarknaden.

Respondenterna gav oss intrycket att de upplever diskontinuiteterna som problem och som negativ inverkan på marknadsförhållandena. Respondenterna ser diskontinuiteterna som att de utgör hinder för deras verksamhet att flyta på och fungera, och därmed försvårat deras aktuella situation.

Respondenternas kritiska inställning till diskontinuiteter har tagit fokus *ifrån* eventuella *möjligheter* som diskontinuiteter kan föra med sig. Denna negativa inställning till vad som trots allt orsakat en förändring på denna mogna marknad borde inte bemötas med ett sådant motstånd. Respondenterna efterfrågar faktiskt förändring.

Foster (1986) menar på att det finns fördelar med att kunna hantera dessa diskontinuiteter, och att det finns möjligheter till att skapa värde genom att förutspå dessa skift, vilket vi upplever även kan ses på reservdelsmarknaden. Likaså menar Markides (1997) och Ohmae (1998) på att man ska utnyttja dessa glapp som grund för att skapa nytt värde.

Respondenterna förklarar att de själva inte använder sig av innovation i reservdelsbranschen. Samtidigt som respondenterna ger en tydlig bild av att innovation skett inom flygplansbranschen ser vi möjligheter för aktörerna på reservdelsbranschen att utnyttja denna innovation till sin fördel. Att vara innovativ i sitt värde-erbjudande menar Berghman et al. (2006) är viktigt för att skapa möjligheter att återuppliva företag och marknader. Hamel & Prahalad (1994) påstår att denna möjlighet kräver att gränser mellan olika branscher ritas om.

Därmed ser vi att aktörerna på reservdelsbranschen bör tänka om sitt sätt att skapa värde, i enlighet Matthysens et als (2006) syn, och bortse ifrån branschstrukturer och antaganden om hur relationer ska utformas.

Genom att kunna förstå implikationerna av teknologiska diskontinuiteter utifrån ett bredare perspektiv, både utifrån relaterade branschers inverkan samt att dess effekter går utöver enbart teknologiska aspekterna ser vi möjliggör värdeskapande.

Vi menar på att inställningen gentemot diskontinuiteter hos respondenterna måste breddas och bli mer nyanserad. Det krävs att respondenterna gör sig införstådda med hur branscher påverkar reservdelsbranschen. Att respondenterna inte kategoriserar sin marknad inom definierade gränser utan att man ser över branschgränser för att förstå hur andra marknader påverkas sin egna. Jacobides (2010) menar på att ett sådant vidgat förhållningssätt till och perspektiv på vad som innefattar marknader skapar möjligheter för nya sätt att skapa värde.

Respondenterna upplevs vara väl införstådda med att skiften mellan reservdelsmarknaden och flygplansmarknaden inte sker simultant. De förklarar att skiften orsakar fördröjning uppe emot 1,5 år. Med denna långa fördröjning kan aktörer på reservdelsbranschen förutspå de skift som senare inträffar. Genom att se möjligheterna med diskontinuiteter kan aktörerna på reservdelsmarknaden proaktivt förbättra sina förutsättningar innan skiftena påverkar deras marknad. Först måste dock dessa diskontinuiteter ses som något positivt.

Det krävs även insikt hos respondenterna att deras relationer påverkas av dessa skift, att relationerna inte är optimala för alltid och att de därför måste utvecklas. Då respondenterna inte ser länken mellan teknologiska och relationella diskontinuiteterna försvårar deras möjligheter att hantera förändringar.

Christensen & Rosenbloom (1994) framhäver att koordinationen av produkt skapar värde, detta stämmer överens med vad vi har sett ur ett relationellt perspektiv. Att koordinationen mellan aktör måste fungera inom nätverket för att värde ska kunna skapas. Vi har kunnat se att denna koordination även är viktig över branschgränser.

Genom att förhålla sig annorlunda till diskontinuiteter och deras konsekvenser utvecklas deras perspektiv på dessa områden. På så sätt kan detta vidgade perspektiv möjliggöra för aktörerna att skapa värde på nya sätt. Hamel & Prahalad (1994) menar på samma sätt att det är viktigt att skapa nya förhållningssätt till hur värdeskapande sker inom en bransch för att kunna erbjuda kunder mer värdeskapande problemlösningar.

4.4 Värdeskapande

4.4.1 Synen på värdeskapande som en linjär process

Respondenterna förklarar att värde för dem innebär att de får rätt delar, i rätt tid och på rätt plats. Termen tillgänglighet användes flitigt i respondenternas svar och deras definitioner och beskrivningar av värde innefattar både snabbhet och närhet i flöden. Båda dessa aspekter av tillgänglighet verkar var viktiga för värdet på marknaden.

Respondenterna beskriver samma syn på innebörden av värde, vilket handlar om att bibehålla ett flöde av delar.

*”Med delar är det ofta tillgänglighet som gäller,
ibland är läge viktigt och kan addera värde”*

- Inköpschef 2.

”Vi skapar värde till våra kunder ifall vi håller en hög teknisk regularitet...

*Genom att göra sina jobb genom väldigt hög kvalitet och att man är snabb på att anpassa sig
till förändring”*

- Inköpschef, MRO.

Den vikt som respondenterna lade på att prata om välfungerande flöden tror vi har att göra med att de, som vi diskuterat tidigare, har flyttat sitt fokus från produkter till processer. Respondenterna upplever att de inte kan åstadkomma innovation och förnyelse av produkter vilket vi upplever har att göra med den dominanta designen som finns. Fungerar inte flödena har respondenterna egentligen ingenting speciellt att erbjuda sina kunder eftersom produkterna de använder är så pass standardiserade som de är.

För att flödena av delar skall fungera bra behöver aktörerna koppla samman sina olika aktiviteter och resurser. Dessa länkar som underlättar flöden mellan aktörernas aktiviteter och resurser kan vi se liknar Ford et als (2011) samt Normann & Ramirez (1994) definition av värdeerbjudande. Respondenterna såg värdeerbjudandet som ett heltäckande begrepp vilket innehöll både varor och tjänster.

*”Värdeerbjudande är mer än bara lågt pris, det är att lägga till nytt värde,
i form av ett komplett paket av support och garantier”*

– Försäljningschef, MRO.

*”Vi säljer mestadels produkter,
men vi försöker alltid förstärka erbjudandet med tjänster”*

– Broker 1.

De uttryckte även att det var viktigt för dem att förstå de problem kunder hade i sin verksamhet för att kunna hjälpa dem att kunna lösa dem.

”Vi säljer inte produkter, vi löser problem”

- Broker 1.

Det flesta av respondenterna använder sig av väldigt liknande ord när de beskriver värde, alla beskrivningar mynnade till slut ut i tillgänglighet. Detta fann vi intressant då respondenterna är verksamma på olika företag och innehar olika positioner. Detta står i stark kontrast till vad Jantrania & Wilson (1994) menar, vilket är att värde oftast definieras olika beroende på vem som definierar det, dennes situation samt ifall denne skapar eller fångar det. Det enda som teoretiker, såsom Zeithamls (1988) samt Jantrania & Wilsons (1994) definitioner av värde kan enas om är att det finns många olika synsätt på värde.

Respondenterna ser inte bara på det värde de erhåller på samma sätt, de även ser likadant på det värde de ger vidare till sina kunder. Det är alltså inte bara viktigt att de har god tillgänglighet till sina kunder, de menar att deras egen verksamhet även är beroende av att de erhåller tillgänglighet. Detta stämmer överens med Thompsons (1988) sekventiella

beroendeförhållanden där en enhet är beroende av att enheten innan slutför sin del av arbetet, denna bild motsvaras även av värdekedjan.

*”Stora motorer kostar 1.3-1.5 miljoner USD för att repareras.
Kunder förväntar sig mycket för detta priset och det måste vi kunna erbjuda,
men vi är beroende av våra egna leverantörer”*
– Försäljningschef, MRO.

”Vi erhåller exakt samma värde från andra som våra kunder erhåller från oss”
– Logistikchef, Flygbolag.

*”Vi är i en värdekedja och det vi vill erbjuda våra kunder
är ju samma saker vi måste kräva från våra leverantörer”*
– Inköpschef, MRO.

Respondenterna uttrycker att de befinner sig i en värdekedja likt Porters (1985) vilket även detta skulle kunna stärka synen att det råder sekventiella beroendeförhållanden på marknaden. Vad som motsäger detta är dock hur respondenterna beskriver hur de kan påverkas av fler än just de aktörerna som befinner sig precis innan dem i värdekedjan. Respondenterna nämner att de påverkas av alla sorters företag även om de inte har direkt kontakt med dem.

”Alla sorters aktörer kan påverka oss genom sina leveranstider och sin tillgänglighet”
– Broker 2.

”OEMs påverkar hela marknaden”
– Inköpschef, Flygbolag.

Vi kan se i hur Christensen & Rosenbloom (1994) beskriver effekterna av ett värde-nätverk. Att ifall något företag har dålig kvalitet, dålig tillgänglighet eller att de inte håller sina deadlines påverkar detta alla aktörer som verkar i samma värde-nätverk. Även om de inte har direkt kontakt med just detta företag. Detta skapar oförutsedda händelser och stoppar upp all verksamhet vilket stör flödena och minskar möjligheter till allas värdeskapande.

Respondenternas beskrivningar av sina interaktioner och samarbeten visar på att de inte bara kan agera på egen hand, de måste interagera med aktörer i sin omgivning vilket Ford et al. (2006) nämner som en viktig aspekt för välfungerande samarbeten mellan företag. Respondenterna är hela tiden utsatta för påverkan av andra företag på marknaden. Om exempelvis en flygplansmodell slutar tillverkas får det följer för alla företag som på något sätt arbetar med eller har sin verksamhet kopplad till denna flygplanstyp.

”Om de (flygbolagen) börjar köpa nya plan, vilket de gör, måste vi följa dem”

– Broker 2.

”Flygbolag påverkar oss mest! Dom kan ändra sin flygplansmodell och det påverkar oss mycket... Även konkurrenter påverkar oss. Alla försöker stödja flygbolagen på bästa sätt”

– Broker 1.

”Vi måste förändras med förändringarna, om våra kunder köper nya plan måste vi köpa upp oss på delar till dessa nya plan eller så måste vi hitta nya möjligheter med de gamla planen”

– Broker 2.

Respondenternas beskrivningar visar att de är beroende av varandra i och med att flygbolagen behöver sina flygplan reparerade av de övriga aktörerna. Detta leder till att deras input blir flygbolagens trasiga plan. Detta fungerar även åt motsatt håll där de övriga aktörerna är beroende av flygplan att laga vilket blir deras input. Deras output blir sen de lagade planen som då blir flygbolagens input igen.

Detta fenomen är något alla respondenter beskrev och det är även ett exempel som Thompson (1988) använder för att visa hur ömsesidiga beroendeförhållanden fungerar. Vi tolkar alltså detta som en annan anledning att tro att värde inte skapas genom value adding utan genom att det skapas och återskapas av flera aktörer, vilket leder till beroendeförhållanden mellan företagen.

”MRO och flygbolaget är främst de som är beroende av varandra. En MRO har olika tillstånd och flygbolaget kan inte utföra sina reparationer själva utan MRO har reglerat så att de måste gå till en verkstad för att få det fixat. Därmed måste de gå till en MRO för att få vissa jobb utförda, vilket för dem direkt beroende av varandra”

– Tekniker, MRO.

”Vi är beroende av leverantörer i vårt arbete och det finns många av dem, både tillverkare, brokers och OEMs”

– Inköpschef, Flygbolag.

Den bilden som respondenterna förmedlar i form som en sekventiell värdekedja motsägs alltså både av deras syn på värde och hur de beskriver sina beroendeförhållanden. Därmed har vi kunnat urskilja att det definitivt finns ett sekventiellt beroendeförhållande på marknaden samtidigt som vi uppmärksammat ett det även förekommer ett mer ömsesidigt beroendeförhållande mellan alla aktörer eftersom de befinner sig i samma värde-nätverk. Vi ser det som att värdet på den aktuella marknaden inte läggs på som i value adding (Sweet 2001) utan att det är skapat och återskapat av flera olika aktörer i likhet med värdestjärnan (Normann & Ramirez 1994).

En annan aspekt som gör att värde upplevs skapas genom samproduktion är hur samtliga respondenter beskriver hur de allihop samarbetar mot ett gemensamt mål. Samtliga respondenter beskriver en gemensam målsättning vilken de kallar AOG; Aircraft On Ground. Denna gemensamma målsättning innebär att de aktivt hjälper och stöttar varandra i varandras verksamhet. Gemensamma målsättningar är en viktig aspekt enligt Jantrania & Wilson (1994) för ett väl fungerande samarbete och som relationer inte kan fungera utan.

”Termen AOG används när ett flygplan står på marken och är i stort behov av reservdelar eller service”

– Försäljningschef, MRO.

”Vi vill att delar skall vara i tid eftersom en AOG tjänar inga pengar, det bara kostar pengar. Så du vill hålla kundens down-time så kort som möjligt, det är värde”

– Försäljningschef, MRO.

Respondenterna berättade att de ofta samarbetade med sina kunder och sina leverantörer. Detta ger intrycket av att kunderna utgör mer av en aktiv värdeskapare än en passiv värdeförstörare, i enlighet med hur Normann & Ramirez (1994) beskriver samproduktion.

*“Vi har samarbeten med verkstäder och det är en win-win situation för båda.
Vi får jobb och de har möjlighet att erbjuda en “one-stop-shop” till sina kunder”*
– Försäljningschef, MRO.

*”Vi hjälps åt väldigt mycket, både andra leverantörer, verkstäder och andra flygbolag.
Det viktiga är att inte låta planen stå på marken, alla hjälps åt”*
– Tekniker, MRO.

Samarbetet mellan respondenterna sträckte sig så långt att de även hjälpte sina konkurrenter. Allt för att motverka att planen står på marken onödigt länge.

*“Vad som är starkt är att trots att man är konkurrenter vid flygningar är man
väldigt hjälpsam med andra aktörer som använder sig av samma flygplanstyp”*
- Inköpschef, MRO.

Respondenterna beskrev att detta samarbete underlättades genom att de hade nära förhållanden och bra kontakt med andra företag.

*”På reservdelsmarknaden är det bra att känna folk så att de kan hjälpa en på många sätt.
(...) Om du till exempel har en nära relation till ett flygbolag kan du hyra ett plan av det när
du har överkapacitet. På samma sätt kan du hyra ut själv när du har underkapacitet.”*
– Inköpschef, Flygbolag.

Respondenterna ger en bild av att detta samarbete orsakas av de incitament som tillkommer till följd av de ömsesidiga förhållandena som finns inom branschen. Respondenterna förklarar att om de hjälper en annan aktör kommer denna aktör att ställa upp på dem nästa gång de behöver hjälp. Även detta kan ses i hur Thompsons (1988) beskriver ömsesidiga beroendeförhållanden.

”Marknaden fungerar så att du kan behöva få hjälp av din konkurrent”

– Inköpschef, flygbolag.

*”Det finns en del oskrivna regler inom relationer med våra konkurrenter,
de hjälper oss eftersom de vet att imorgon kan det vara deras tur att behöva vår hjälp”*

– Försäljningschef, MRO.

Som en konsekvens av respondenternas gemensamma mål samt deras ömsesidiga beroendeförhållanden, samarbeten och interaktioner förekommer en del sammankoppling mellan aktörers aktiviteter och resurser.

”Det är inte en jättestor marknad men det är en sammankopplad marknad. Om vi skall plocka isär ett flygplan för att komma åt delarna måste vi ta hjälp av tre andra företag”

– Broker 1.

*”Sammankoppling ger ömsesidiga fördelar, så det är bra
att ha relationer för det hjälper flödet att bli jämt”*

– Inköpschef, Flygbolag.

”Flygbolag vänder sig till MRO:er för att få tillgång till deras reservdels-lager.

De gör detta istället för att äga delarna själva”

– Broker 1.

Respondenterna förklarade detta som en anledning till att det var viktigt med sammansvetsade nätverk och att ha samarbetspartners med bra kontakter. Vi såg alltså att sammankopplingarna inom nätverk var viktiga faktorer för att flödena skulle fungera bra, vilket höjde det värde som skapades på marknaden.

Sammanfattningsvis har vi alltså kunnat identifiera flera olika aspekter som tyder på att respondenterna deltar i en samproduktion av värde på marknaden. Alla respondenter ser på värde på samma sätt trots sina olika perspektiv och situationer, detta får oss att tro att värdet på marknaden inte stämmer överens med den industriella synen i form av en värdekedja.

Respondenternas svar visar även att de har en gemensam målsättning vilken gör att de påverkas och är beroende av aktiviteterna av de flesta andra aktörerna på marknaden. Vi upplever det därför som att det finns ett ömsesidigt beroendeförhållande på marknaden.

Det ömsesidiga beroendet gör att respondenterna inte bara samarbetar med sina leverantörer utan även med sina kunder och sina konkurrenter. Samarbetet som respondenterna beskrev bestod av sammankoppling av aktiviteter och resurser så att flödena fungerar bra och därmed skapar värde.

I denna interaktiva värdeskapande process som respondenterna beskriver framstår inte slutkunden längre som en passiv mottagare och förstörare av värde. I stället ser vi en kontinuerlig process där värde är skapat och återskapat genom att samtliga aktörer samarbetar genom att hålla planen i luften. Vi har därmed sett flera beskrivningar och faktorer som överensstämmer med hur Normann & Ramirez (1994) beskriver samproduktion av värde.

De aspekter som vi analyserat och tolkat här gör att vi kan konstatera att värde skapas genom samproduktion på den aktuella marknaden. Trots detta beskriver samtliga respondenter att de befinner sig i en värdekedja med sekventiella flöden och processer. Vi tolkar detta som att eftersom respondenterna ser på sina flöden och beroendeförhållanden som sekventiella så tillskriver de automatiskt den värdeskapande processen samma utseende och riktning.

Porters (1985) värdekedja är en relativt gammal, accepterad och välkänd modell för värdeskapande. Vi tror att detta har fått till följd att dess sekventiella syn är så pass befast i aktörernas sinnen att den begränsar deras synsätt på hur värde skapas. Värdekedjan används alltså i stor utsträckning av respondenterna för att beskriva värdeskapande trots att den enligt oss i flera avseenden inte stämmer överens med hur värde faktiskt skapas. Detta ser vi som en begränsning i deras syn på värde och hur det skapas på marknaden.

Vi tolkar detta som att värdekedjan begränsar respondenternas synsätt på värdeskapande genom att de inte ser den ömsesidiga och interaktiva process som faktiskt pågår. Vi tror därmed att den begränsar marknaden förmåga till värdeskapande genom att respondenterna inte ser sina strategiska möjligheter genom sammankoppling. Detta är något som Normann &

Ramirez (1994) menar ofta förekommer på marknader där företag inte inser hur sammankopplade de egentligen är med varandra.

4.4.2 Synen på olika aktörers roller i värdeskapande

Som vi belyst tidigare beskrev respondenterna att det var vanligt att personer som jobbade inom flyg- och reservdelsbranschen stannade där länge men att de ofta flyttade runt bland företag.

Flertalet respondenter såg att de erbjöd sina kunder en mer heltäckande service som de bara kunde utföra med hjälp av andra företag och deras aktiviteter och resurser.

”Vi köper upp ett lager av delar åt flygbolagen som de sedan har i sina lokaler tills de behövs,(...) på så sätt slipper de ligga ute med pengar samtidigt som delarna alltid finns tillgängliga”

– Broker 1.

”Historiskt sett har OEMs inte varit bra på att tillhandahålla reservdelar eller service (...) På så sätt kan vi hjälpa dem genom att lagerhålla åt dem och reagera på flygbolagens krav om snabb leveranstid”

– Broker 1.

Respondenterna förklarar att det finns många aktörer på marknaden som försökte ta över olika funktioner hos sina kunder eller från andra aktörer.

”Brokers vill ju knyta kunden närmare till sig genom att då ta sig en större bit utav företagets inköp och underhåll för komponenter.(...) De ger sig också in på grossistledet och grossistmarknaden när de köper in stora pallar och fördela ut över kunderna.(...) Det underlättar ju väldigt mycket administrationen för kunden”

– Inköpschef, MRO.

”Ibland när flygbolag inte vill köpa delar själva kan vi istället hyra ut till dem som de kan ha medan de får sin egen del reparerad”

– Broker 1.

*”Kundservice är att erbjuda mer än en reservdel, det är att kunna erbjuda en pålitlig tjänst.
(...) Företag som erbjuder en mer heltäckande tjänst kommer att höja sina kunders
omställningskostnader”*

– Broker 2.

Flera aktörer kopplar alltså ihop sina aktiviteter och resurser för att komplettera kundens egen värdeskapande process. Vi ser att även detta överensstämmer till stor del med hur Normann & Ramirez (1994) och Ford et al. (2006, 2011) beskriver värdeerbjudandet.

Som nämnt tidigare visade det sig att det var vanligt att samarbete förekom mellan företag trots att de såg varandra som konkurrenter. Respondenterna såg det som att det var sina konkurrenter de hjälpte eftersom deras värdeerbjudanden var likadana.

Vad vi dock kunde se var att deras värdeerbjudanden inte löste samma problem även om det var i stort sett likadana. Det vill säga att även om de olika flygbolagen flög samma plan så trafikerade de inte nödvändigtvis samma sträckor. Därmed så hade de samma värdeerbjudande, det vill säga en flygresor men de flög mellan olika orter vilket kan tolkas som att de löste helt olika problem hos kunden.

*”Vi hjälper dem ifall de behöver reservdelar,
så vi är deras leverantörer samtidigt som vi är deras konkurrenter”*

– Logistikchef, Flygbolag.

*”Företag på reservdelsmarknaden hjälper varandra
ifall de använder sig av samma flygplanstyp”*

– Broker 2.

Respondenterna var alltså i grund och botten inte konkurrenter även om det såg så ut och kan definieras så. De förlorade alltså inget på samarbetet eftersom de på detta sätt inte förlorade någon egen business. Tvärtom så tjänade respondenterna på detta i och med att de kunde räkna med att få hjälp tillbaks när de själva hade problem. Respondenterna såg att de tjänade på att hjälpa varandra för att de kunde få tillgång till andra företags aktiviteter och resurser när

de behövde. Detta stämmer överens med hur Thompson (1988) beskriver ömsesidigt beroendeförhållande.

Respondenterna samarbetade alltså med många företag vilka innehade olika roller på marknaden. I respondenternas beskrivningar uppfattade vi det även som att det förekom att företag skiftade i roller mellan olika transaktioner samt att de även kunde skifta över tid, vilket liknar hur Ramirez (1999) beskriver samproduktion av värde. Många av respondenterna berättar att de köper och säljer reservdelar om vartannat vilket gör att de i vissa transaktioner är leverantör men i andra transaktioner är kund.

”Vårt företag var från början ett flygbolag som gick i konkurs och det som hände var att de som arbetade med reservdelarna såg att de kunde få en del pengar genom att sälja dem.

På den vägen är det och nu har vi sålt och köpt reservdelar i tio år”

– Broker 1.

”Den trenden jag ser det är väll att flygplanstillverkarna tar ett större grepp om eftermarknaden och också då komponenttillverkarna.

Anledningen till detta tror jag är att man har sett att man kan skapa en lönsamhet på eftermarknaden som kanske är bättre än den man kan få när man tillverkar flygplan”

– Inköpschef, MRO.

Vad vi dock insåg var att trots att respondenterna var medvetna om att det förekom en del skiftande bland roller fick vi intrycket att de ändå såg på företagets roller som något fast och orörligt. Detta tog sig uttryck i att när respondenterna beskrev sin situation på marknaden använde de sig mycket av fasta rollbenämningar, såsom kund, leverantörer och konkurrent. Detta stämmer överens med tendens vi observerade i värdekedjan att sätta ”etiketter” på aktörer utefter den roll de spelar, det vill säga om de är kund eller leverantör. Inom värdekedjans syn på värdeskapande kan företag bara innehålla en roll åt gången i den värdeskapande processen (Ramirez 1999).

”Om vi är i knipa kan vi få hjälp av konkurrenterna och dem av oss”

– Inköpschef, flygbolag.

”Tillverkare är ibland svåra att få ett fast pris ifrån, de vill hellre skicka en kreditnota i slutet av året. Det är då jag försöker framhålla att ’det är vi som är kunden!’”

– Inköpschef, Flygbolag.

Vad som motsäger respondenternas syn på roller i värdeskapande är de interaktiva och ömsesidiga processerna som respondenterna sedan omedvetet beskriver och som vi diskuterade i avsnittet innan. Ramirez (1999) nämner att i motsats till värdekedjans syn på värdeskapande kan företag inneha flera skiftande roller i den värdeskapande processen. Det vi dock finner missvisande är att det även i värdestjärnans sitter ”etiketter” på aktörer likt de i värdekedjan, vilket ger intrycket av att rollerna är fasta och att företag endast kan inneha en roll i taget. Detta är ett begränsat synsätt som alltså inte kan avhjälpas med hjälp av värdestjärnan såsom den ser ut idag.

Vi har därmed förstått det som att aktörerna på marknaden inte verkar se sin situation på marknaden utifrån hur vi upplever och tolkar deras beskrivningar. Vi tror att detta har att göra med dessa ”etiketter” som sätts i värdekedjan och värdestjärnan på aktörer, som därmed begränsar synsättet på värdeskapande. Vad vi ser är alltså en tendens till att aktörerna på denna marknad inte begränsas helt av ”etiketterna”, utan istället visar på värdeskapande ur ett bredare perspektiv.

Dock ser vi att detta inte sker i allt för stor utsträckning. Respondenterna pratar om sina samarbeten med konkurrenter men vi ser att det finns ytterligare ”etiketter” som bör bortses ifrån. Konkurrenter benämns fortfarande som konkurrenter och likaså uttrycker exempelvis en Broker sitt ogillande gentemot OEM på grund av de försöker ta mycket av eftermarknaden. Vilket därmed gör dem till konkurrenter.

Dessa ”etiketter” har alltså en inverkan på just samarbetet på den aktuella marknaden. Som vi nämnt tidigare samarbetade respondenterna i stor utsträckning även med sådana som de såg som sina ”konkurrenter”. De såg dem som konkurrenter men hjälpte dem ändå för att de faktiskt inte flög samma sträckor.

Alla respondenterna verkar dock inte ha detta okomplicerade förhållningssätt till sina konkurrenter. Därmed går dessa miste om det värde som kan skapas och erhållas om man bortser ifrån hur aktörer "borde" förhålla sig till varandra.

På den aktuella business-to-business-marknaden har vi kunnat se att aktörers identitet och roller skiftar från transaktion till transaktion. Det ökade samarbetet och de kopplingarna mellan företag som förekommer gör även att gränser mellan företag suddas ut. Detta leder till att den traditionella distinktionen mellan olika företag som leverantör, konkurrent eller kund blir otydlig och mindre viktig. Trots detta ser respondenterna på sina roller som fasta och orörliga, vi tror att detta beror på att de har dessa etiketter som företag har i värdekedjan och värdestjärnan begränsar aktörernas synsätt.

Att respondenterna inte ser sina roller som skiftande ser vi som en begränsning i deras synsätt som hindrar dem att se möjligheter att skapa värde genom omkonfigurering av sina aktiviteter och resurser mellan olika aktörer på marknaden. Vi har därmed i respondenternas beskrivningar kunnat utläsa ännu en begränsning i deras syn på värdeskapande genom hur de ser på sin egen och andra aktörers roller i processen.

4.5 Begränsade synsätt

Vi har under studien kunnat konstatera att beskrivningar av hur respondenterna ser på marknaden, teknologiska diskontinuiteter och värdeskapande är både enhetliga och entydiga. Att respondenternas svar framställer en tydlig bild av reservdelsmarknaden i sig kan tyckas inte vara speciellt konstigt, då de verkar på samma marknad. Vad som däremot är värt att uppmärksamma är den diskrepans som råder mellan respondenternas allmänna beskrivningar och deras mer deskriptiva förklaringar om sin situation.

Genom att respondenterna svarade på frågorna ur mer generella beskrivningar användes de sig av vedertagna ord för att beskriva marknaden de befinner sig på. När de sedan berättade om implikationer av diskontinuiteterna, i form av asymmetrin på delar, förklarades inte marknaden som stabil och stel. De mer allmänna beskrivningar av marknaden upplever vi utifrån ett distanserat perspektiv i den meningen att de förklarar reservdelsmarknaden som något de inte kan påverka. Deras förklaringar, som mer är beskrivningar av fenomen, skiljer sig alltså i förhållande till hur verkligheten därefter skildras i detalj.

Trots att respondenterna är väl införstådda med vad som händer på marknaden, i form av att nya plan byts ut vilket minskar tillgängligheten på reservdelar, ser de inte kopplingen till att detta är en förändring på marknaden. Istället beskriver respondenterna marknaden som oförändrad och borde alltså anta den stela karaktär de benämner den. Detta stämmer dock inte överens med de mer detaljerade beskrivningarna om sin situation som respondenterna förmedlar.

Denna diskrepans om synen på utgångsläget på marknaden har vi kunnat tolka att den får ytterligare implikationer för respondenternas förhållningssätt till möjligheter och värdeskapande. I och med detta begränsade synsätt har vi kunnat se hur flödena på marknaden försvårats. När respondenterna inte ser diskontinuiteterna som förändringar vilka påverkar deras egen verksamhet ser de inte heller något behov av att upprätthålla nya eller utveckla sina relationer skapar detta hinder för dem att skapa värde tillsammans.

Respondenterna kan alltså inte hantera den situation som råder, delvis på grund av att deras väletablerade relationer inte är tillräckliga för att skapa ett fungerande flöde av de nya delarna på marknaden. Orsaken till detta har vi kunnat se speglas i att de inte fullt ut är införstådda med vilka konsekvenser dessa diskontinuiteter orsakar. Detta är dock inte så konstigt eftersom att de själva hävdar att ingen utveckling sker samtidigt som de menar på att deras relationer är väl fungerande. Hur ska de kunna göra sig införstådda med att de måste anpassa sina relationer till den nya miljön på marknaden om de inte ens upplever den som en förändring?

Respondenterna ger även bilden av hur de skapar värde på marknaden en annan benämning än vad vi kunnat utläsa ifrån respondenternas beskrivningar. De påstår sig skapa värde i form av en värdekedja där de enbart får och tar emot värde från två håll. Vad de sedan förklarar för oss, i form av samarbeten mellan kunder, konkurrenter, leverantörer och andra aktörer på marknaden visa på någonting annat. Denna dissonans gör att vi upplever att de inte heller är införstådda med att de skapar värde tillsammans med flera aktörer i form av en samproduktion istället för i sekventiell form.

I respondenternas förklaringar framgår att det att de ser sina och andra aktörers roller som fasta på marknaden. Deras syn på roller gäller också att de ser sig endast kunna inneha en roll i taget. Vad som dock framgår är att respondenterna beskriver att det både kan sälja och köpa

delar. De beskriver också att gentemot vissa andra aktörer kan de vara både konkurrent, leverantör och kund. Roller kan skifta över tid samtidigt som de kan inneha fler än en roll samtidigt, vilket respondenterna vet om men som de inte verkar se i samband med sin värdeskapande process.

Alla dessa begränsningar i synsätt och tankesätt som uppkommer upplever vi har att göra med respondenternas syn på den mogna marknaden. Begränsningarna i synsättet hindrar dem från att både förutspå och anpassa sig till de nya förhållandena. Samtidigt som vi har upplevt att det uppstår möjligheter för dem som de missar att utnyttja på grund av deras begränsade perspektiv. Det finns därmed utrymme för ökad förståelse bland respondenterna för vad som händer på marknaden och synen på hur värde skapas inom den.

Sammanfattningsvis kan vi se att synen på mogna marknader gör så att aktörerna inte ser de teknologiska diskontinuiteterna för vad de är; en förändring. Detta medför även att aktörerna inte kan se när förändringar uppkommer och hur och när dessa kommer att påverka deras möjligheter att skapa värde. Genom att aktörerna ser sin marknad som mogen och oföränderlig så utvecklar de inte sitt sätt att skapa värde.

När de teknologiska diskontinuiteterna inträffar leder detta till att det även inträffar relationella diskontinuiteter som påverkar aktörernas verksamhet. Ifall aktörerna håller fast vid gamla relationer som växt fram under den gamla teknologin försvårar detta deras förmåga att förnya sin värdeskapande process.

Genom att aktörerna inte uppfattar att deras roller skiftar, att deras interaktioner och sammankopplingar sker åt flera olika håll kan de inte se hela den värdeskapande processen. I och med att respondenterna inte uppmärksammar de relationella glappet eller samproduktionen av värde ser aktörerna inte heller till nya relationer för att utveckla sin värdeskapande process.

På detta sätt förstärker de begränsade synsätten inom dessa områden varandra och bidrar på så sätt till att den konservativa och mogna strukturen på marknaden stärks och förblir oförändrad.

4.5.1 Mentala modeller

Det är på mogna marknader som mentala modeller tenderar att förekomma i större utsträckning. Ett tecken på förekomsten av mentala modeller är en samsyn mellan flera aktörer inom exempelvis en specifik bransch (Markides, 1997). Mentala modeller är inte framträdande av sin natur och de uppmärksammas inte heller av de som innehar dem, vilket gör dem svåra att identifiera (Berghman et al, 2006).

Respondenternas samsyn tillsammans med de kontrasteringar som identifierats i respondenternas utsagor gör att vi ser likheter med vad Markides (1997) beskriver vara tecken på mentala modeller. Följden av dessa mentala modeller kan förstås i hur respondenterna inte fullt verkar införstådda med vad som händer på marknaden och därmed inte fullt ut ser vad som sker på marknaden och hur aktörerna samverkar.

Mentala modeller suddas bäst ut genom att man först uppmärksammar dem och därefter ifrågasätter deras logik (Markides, 1997). Ifrågasättandet i denna studie har gått till på så sätt att vi har kontrasterar och ifrågasatt respondenternas svar och beskrivningar med hur vi själva upplever situationen. På detta sätt skapas ett vidgat perspektiv på värdeskapande, bortom de mentala modellerna, inom mogna business-to-business-marknader.

Då roller blir mer förankrade ju äldre och mognare marknaden blir framstår det som att dessa mentala modeller angående marknader, förändringar och värdeskapande orsakas bland annat av den väletablerade mogna marknadens struktur. Dessa mentala modeller begränsar synsättet på värdeskapande på marknaden och i hela branschen. I enlighet med Markides (1997) har dessa mentala modeller ifrågasatts och detta leder i sin tur till ett vidgat perspektiv på värdeskapande.

5. Resultatet av ett vidgat perspektiv

I detta kapitel presenteras en sammanställning av studiens resultat. Inledningsvis beskrivs hur synsätten på mogna marknader, förändring i form av diskontinuiteter samt värdeskapande kan förstås ur ett vidgat perspektiv. Detta vidgade perspektiv möjliggjordes genom kontrastering, jämförelse och ifrågasättande av respondenternas svar, vilket lett till det resultat som presenteras nedan. Alltså en vidgat perspektiv på värdeskapande inom en mogen business-to-business marknad.

Ett mera vidgat perspektiv på de teknologiska diskontinuiteter som inträffar på en marknad är att de kan ses som något positivt och något som aktörer kan utnyttja till sin fördel. För att detta skall kunna inträffa måste aktörerna förstå sig på hur de förutspår när och hur dessa inträffar samt hur de bäst anpassar sig till dem.

För att förstå när diskontinuiteter inträffar gäller det att inte vara fast bunden vid hur marknader ser ut och fungerar utan istället inse att branschgränser blir alltmer överskridande. Genom att uppmärksamma diskontinuiteter som påverkar över branschgränser ger detta en möjlighet att förstå värde ur ett mer vidgat perspektiv.

Teknologiska diskontinuiteter leder till relationella diskontinuiteter och genom att veta om denna länk kan aktörer veta när dessa skift inträffar samt hur de skall anpassa sig till dem. Aktörer kan utnyttja dessa diskontinuiteter genom att hinna anpassa sin verksamhet, sina aktiviteter och resurser till de nya förutsättningarna.

För att anpassa sig till de relationella skiften så måste aktörer inse att deras relationer till andra företag har ett ”bäst före” datum. Samtidigt som att relationer är något som aktörer aktivt behöver utveckla så måste de även uppdatera sina relationer efter de rådande omständigheterna. Om en relation inte längre bidrar med värde under den nya teknologin så måste aktörerna se sig om efter en ny relation, baserad på den nya omgivningen som den nya teknologin medför.

Att se på värdeskapande som en interaktiv och ömsesidig process ökar graden av nyskapande sammankopplingar mellan olika aktörers aktiviteter och resurser. Detta leder till att hela

marknadens potential till värdeskapande ökar genom att det skapar en vidgad förståelse för hur värde skapas genom samproduktion. När aktörer frångår de begränsande ”etiketterna” kan de istället se till andra aktörer utifrån deras specifika resurser och aktiviteter. Detta medför en ny och obehindrad syn på samarbete och relationer där de olika aktörernas roller skiftar.

De begränsade synsätten som på den studerade marknaden identifierats förstärker varandra och begränsar tillsammans marknadens potential till värdeskapande. Det vidgade perspektivet vi utvecklade ur dessa förstärker på samma sätt varandra. Det vill säga att när aktörer lär sig att förutspå diskontinuiteter kan de bättre förhålla sig till och anpassa sig till dem. Aktörer kan se på värdeskapande som en ömsesidig och interaktiv process där roller skiftar. På detta sätt kan de initiera nyskapande samarbeten och kan även anpassa sina relationer och samarbeten till förändringarna. När aktörer får förståelse för hur de bäst anpassar sig till diskontinuiteter kan de börja se dem som möjligheter istället för hot.

Alla dessa aspekter finns sammanfattade i tabellen nedan. De mentala modellerna är sorterade efter i vilket studieområde vi återfunnit dem; mogna marknader, förändringar och värdeskapande. De mentala modellerna är även uppdelade på hur de begränsar synsätten, hur vi föreslår att de kan ifrågasättas och till sist vilket vidgat perspektiv de ger upphov till.

Tabell 2 Mentala modeller

Studie område	Mental modell (Begränsat synsätt eller tankesätt)	Hur den mentala modellen Begränsar	Hu man ifrågasätter den mentala modellen	Vidgat perspektiv:
Mogna marknader	Aktörer ser marknaden som konservativ, statisk och där inga förändringar sker.	Aktörer ser inte att påverkan och förändringar faktiskt sker vilket gör att de inte anpassar sig.	Visa på hur bland annat diskontinuiteter påverkar över branschgränser vilket medför förändring.	Genom att se glappen som möjligheter och kunna förutspå diskontinuiteterna kan aktörer därmed: 1. Anpassa sina relationer till nya förhållanden. 2. Se till nya relationer för att skapa nytt värde 3. uppmärksamma skift på relaterade branschers och förutsäga vad efterföljderna blir för sin egen verksamhet. Allt som allt bidrar detta till att aktörer utnyttjar de asymmetriska glappen genom att hinna anpassa sin verksamhet, sina aktiviteter och resurser till de nya förutsättningarna.
Förändringar	Aktörer uppmärksammar inte diskontinuiteters påverkan över branschgränser	Aktörer ser inte vad som påverkar och kan därmed inte förutspå förändringar som påverkar dem och deras verksamhet.	Visa på hur förändringar påverkar ur ett vidgat och branschöverskridande perspektiv	
	Aktörer ser framförallt diskontinuiteterna ur ett teknologiskt perspektiv	Aktörer ser inte till hur sina relationer påverkas av diskontinuiteter	Visa på länken mellan teknologiska och relationella diskontinuiteter	
	Aktörer ser sina relationer som fungerande.	Aktörer ser inte att deras relationer kan ha ett "bäst före" datum då det baseras på gammal teknologi.	Visa på att relationer har ett "bäst före" datum och att de måste uppdateras efter de rådande omständigheterna och teknologin.	
	Aktörer ser diskontinuiteter endast som ett hot	Aktörer ser inte möjligheten till att utnyttja diskontinuiteter till sin fördel.	Uppmärksamma att diskontinuiteter kan utnyttjas av aktörer. genom att de kan förutspå och hantera dem	
Värdeskapande	Aktörer ser på värdeskapande som en värdekedja	Ser värdeskapande som linjärt och sekventiellt.	Visa på att värde kan skapas i en interaktiv och ömsesidig process och att frångå det linjära synsättet.	
	Aktörer ser på företags roller som fasta i den värdeskapande processen.	Aktörer ser inte att företagens roller kan skifta mellan olika transaktioner	Ta bort de etiketter på företag och benämning istället alla som aktörer.	

6. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel behandlar vi innebörden av vårt resultat på en mer allmän nivå. Vi ser till om vi besvarat syftet för att därefter presentera vårt teoretiska bidraget. Kapitlet avslutas med att ge förslag på vidare studier inom området av värdeskapande och allmänna reflektioner av de slutsatser som presenterats.

Syftet med denna studie har varit att:

“vidga perspektivet på värdeskapande inom mogna business-to-business marknader”

För att kunna uppfylla syftet i denna studie fokuserade analysen initialt på att identifiera och ifrågasätta de hinder som begränsar synen på hur värde skapas inom mogna business-to-business marknader. Genom att identifiera dessa som mentala modeller och därefter ifrågasätta dem har syfte kunnat uppfyllas.

6.1 Empiriska slutsatser

I den empiriska studien identifierades ett antal begränsade synsätt gällande mogna marknader, förändrade marknadsförhållanden samt värdeskapande. Alla dessa begränsade synsätt förstärkte varandra och förhindrade tillsammans marknadens och aktörers förmåga att skapa värde.

Då mogna marknader tenderar att ha dessa begränsade synsätt har vi kunnat konstatera att förändringar i form av diskontinuiteter kan försvåra för företag att se marknaden för hur den verkligen ser ut och vad som händer inom den. Likaså försvåras det för företag att kunna anpassa sig till de allt mer förekommande förändringarna om man håller fast vid antaganden om hur marknader fungerar historiskt sett. Det blir svårt för företag i dagens turbulenta omvärld att hantera dessa om de inte vidgar perspektivet och ser till branschöverskridande faktorer.

Ett begränsat synsätt angående den värdeskapande processen och företags skiftande roller bidrar till att företag inte kan anpassa sig till de skift som uppstod i teknologier och relationer.

Genom att aktörer på mogna marknader uppmärksammas kring dessa begränsade synsätt och tankesätt kan man förstå hur detta begränsar den värdeskapande processen på marknaden. Det vidgade perspektivet uppnås genom att påvisa att de begränsade synsätten faktiskt inte stämmer överens med den verkliga situationen. Därmed är det viktigt för företag inom mogna marknader att ifrågasätta branschnormer.

När aktörer vidgar sitt synsätt på förändringar kan de förutspå de relationella skift som uppstår på marknaden. Genom att vidga sitt perspektiv på värdeskapande kan företag lättare anpassa sig till relationella glapp, genom att i tid överger gamla förlegade relationer till förmån för nyskapande samarbeten och relationer.

6.2 Vårt Teoretiska Bidrag

Att vi har kunnat konstatera att begränsningar i form av att teknologiska diskontinuiteter inte enbart bör ses som hinder är någonting som Foster (1986) uppmärksammat sedan tidigare. Länken mellan relationella- och teknologiska diskontinuiteter har Coughlan et al. (2003) redan belyst om än inte i så stor utsträckning.

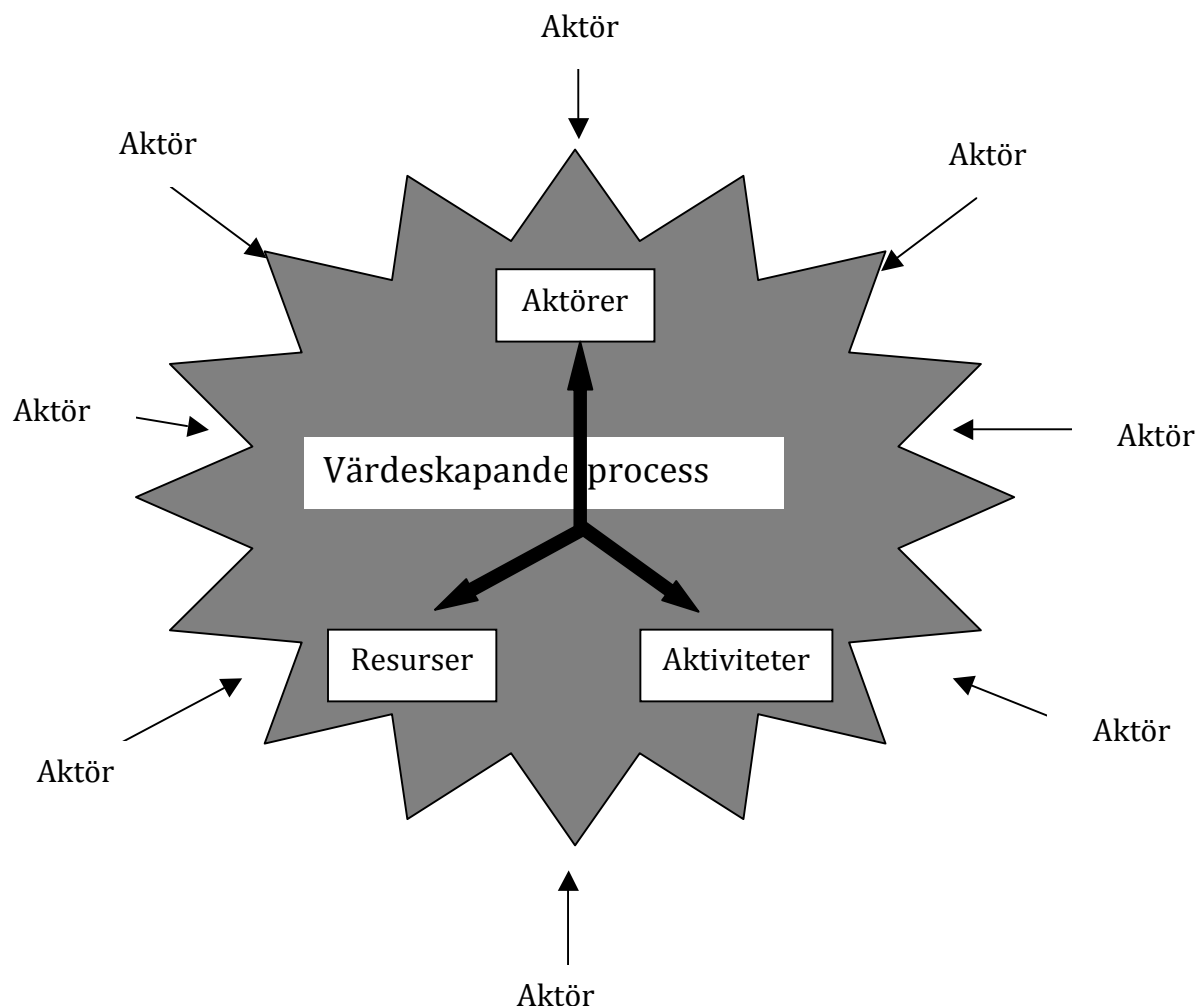
Till följd av ständiga förändringar på marknader, vill vi i likhet med Jacobides (2010) även belysa vikten i att se på förändringar över branschgränser för att förstå sina möjligheter till att skapa nytt värde. Att se på värdeskapande som en linjär process har redan Norrman & Ramirez (1994) konstaterat är ett begränsat sätt, vilket vi även kunde se stämde med bilden vi fick i vår studie.

Vi har i vår studie kunnat konstatera att Norrman & Ramirez (1994) modell över värdeskapandeprocessen i form av en värdestjärna bättre beskriver hur värde skapas inom den mogna business-to-business bransch vi studerat.

Däremot har vi i vår studie kunnat se att det inte är viktigt att sätta etiketter såsom leverantör, kund eller konkurrent på företag. Att dessa föråldrade etiketter används ser vi som att de begränsar aktörers synsätt och därmed deras förmåga att skapa värde. Vi har vidareutvecklat värdestjärnan genom att ta bort dessa etiketter då vi upplevde att de var motsägelsefulla mot vad samproduktion av värde innebar. (Mer anpassad till flexibilitet och föränderliga marknaden).

När etiketterna försvinner ser sig inte aktörer längre om efter en specifik sorts aktör för att arbeta med. Istället ser de sig om efter någon som har aktiviteter och resurser som kompletterar sina egna. Detta kommer att öka sannolikheten att olika företags aktiviteter och resurser kopplas ihop på ett nyskapande sätt. När dessa nyskapande kopplingar mellan olika aktörer görs ökar företags möjligheter till värdeskapande.

När flera olika aktörer samverkar för att skapa värde gör detta att deras aktiviteter och resurser kopplas ihop. När två aktörer har en koppling mellan sig medför detta att de även har indirekta kopplingar till sin partners övriga kopplingar till andra aktörer. När fler och fler aktörer kopplar ihop sina aktiviteter, resurser och aktörer blir det att dessa kopplas ihop i mitten av den värdeskapande processen.



Figur 7 Vårt bidrag: Samproduktion som kopplar ihop samtliga aktörers ARA.

När det begränsade synsättet angående företagsroller försvinner kommer detta förhoppningsvis underlätta för företags hantering av de förändringar som uppstår. Detta

genom att produktiva och nyskapande samarbeten och relationer mellan företag inleds smidigt och utvecklas på ett bra sätt. Detta samproduktionsperspektiv och det minskade fokus på roller är ett sätt för aktörer att lättare och mer obehindrat förhålla och anpassa sig till förändringar på marknaden.

Vi befinner oss i en värld som präglas av ständig förändring på grund av globalisering och teknologi. När produkt- och branschlivscyklernas förkortas exponentiellt när dessutom branscher stadier av mognad fortare. På samma sätt som branscher utvecklas och framgångsfaktorerna förändras har denna studie visat på att värdeskapande inte bara är ett statistiskt fenomen utan ett begrepp som bör utvecklas till sin nuvarande kontext. Att se på värdeskapande inom mogna marknader ur ett mer utvecklat och vidgat perspektiv underlättar för företag inom dessa marknader i deras förmåga att kunna skapa värde.

Då företag gör affärer med andra företag över gränser har detta lett till att gränser mellan företag och branscher på många sätt suddats ut. Därmed blir det relevant att förstå sig på hur värde kan skapas genom sammankoppling av resurser mellan olika företag. Många marknader befinner sig idag i en nätverkskontext där aktörer har flera, mer komplexa, interaktioner och kopplingar mellan sig än vad som var vanligt tidigare. När marknadslandskapet blir mer interaktivt och sträcker sig över bransch- och landsgränser blir det viktigt att förstå sig på dessa interaktioner för att kunna få insikter om hur värde kan skapas.

Inom business-to-business-marknader skiftar aktörers roller i en allt större utsträckning än på business-to-consumer-marknader. Dessa roller kan skifta både över en längre tid och mellan olika interaktioner. Det gör att aktörer inte kan stirra sig blinda på vilka de borde samarbeta med utan istället söka efter de aktörer vars aktiviteter och resurser bäst kompletterar sina egna. På detta sätt har de möjlighet att utveckla nyskapande sätt att samarbeta och på så sätt skapa nytt värde.

Inom många mogna marknader skiftar innovationens fokus från produkter till processer. Detta gör att aktörer på dessa marknader bör se till att skapa värde genom att förbättra sina processer. Processinnovation sker i många fall genom att flöden inom och mellan företag effektiviseras. För att förbättra flöden mellan företag krävs det att det finns bra relationer mellan dem.

Den höga konkurrensen som råder idag gör att aktörer inte ”har råd” med begränsningar i sitt synsätt. Företag som håller kvar vid sina förhållningssätt, istället för att utveckla dem riskerar att köras om av mer nytänkande aktörer. Aktörer måste därför utveckla en verksamhet som är anpassningsbar till de föränderliga miljöerna som de är verksamma inom. När aktörer på en marknad vidgar sitt perspektiv på värdeskapande kommer det att bli lättare för dem att hantera förändring både på marknaden och från relaterade branscher.

Den vidareutvecklade modell av värdeskapande, i form av samproduktion mellan aktörer, ämnar hjälpa aktörer att göra sig kvitt sitt begränsade synsätt. Denna figur frångår de begränsade synsätt som denna studie identifierat gällande samarbete, relationer och värdeskapande som i många fall hämmar aktörers möjligheter att skapa värde. Samtidigt som den visar på vilka tendenser till samarbete utan etiketter.

När perspektivet på värdeskapande vidgas bland aktörer i en marknad får detta till följd att hela marknadens möjligheter till värdeskapande ökar. Detta gynnar alla inblandade på marknaden i och med att den gemensamma kakan ökar i storlek.

Vi menar på att det är mindre viktigt att definiera roller vilket tidigare studier tar upp med ett fokus på värdeskapare och värdefångare. Vi ser den uppdelningen och fokus på att ta reda på *hur* värdet fördelas är av mindre vikt inom samproduktion som blir allt vanligare i samhället. Istället vill vi med figuren belysa möjligheterna, att se att mer värde skapas tillsammans än ensamt. Vilket är vår huvudsakliga faktor som driver vårt resonemang.

Vi menar på att vår figur visar på en vidgad förståelse för hur värde skapas inom en business-to-business-marknad, eftersom rollerna mellan företag skiftar i större utsträckning där än mellan företag och konsument.

Som vi nämnt tidigare så krävs det att synen på värdeskapande anpassas till den rådande omgivningen. Vi menar inte på att denna figur visar det enda sättet värde kan skapas på mogna business-to-business-marknader men detta är vårt bidrag.

Det viktigaste i vårt bidrag är inte att se på värdeskapande genom samproduktion och sammankopplingen mellan företag. Det som är viktigt är att när de gamla etiketterna byts ut till aktörer så vidgas synsättet på värdeskapande genom relationer och samarbete. Därmed öppnas det upp för helt nya former av samarbete mellan aktörer som annars inte skulle samarbeta alls under de gamla etiketterna.

Syftet med denna uppsats var inte att ge en fullständigt vidgad bild av värdeskapande inom mogna marknader utan att belysa de specifikt utvalda studieområden som vi studerat i både teorin och empirin. Under denna studiens gång har teori och empiri varvats interaktivt vilket gjort att studieområdet uppdaterats kontinuerligt allteftersom. Denna studie valde att inrikta sig på dessa områden, om andra studieområden hade valts hade resultaten troligtvis sett annorlunda ut. En begränsning av studieområdet var nödvändig för att under studiens begränsade tid kunna analysera de utvalda ämnena på djupet.

6.3 Förslag till vidare forskning

Det sker ständiga förändringar i samhället, även efter vår avslutade studie sker en fortsatt utveckling. Vi menar därför på att det är viktigt att förstå hur företag kan skapa värde i den nya omvärlden, vilket kräver en ständig uppdatering av vad värdeskapande innebär och hur det kan ses.

Begränsade synsätt kan troligtvis identifieras inom andra studieområden utöver de som tas upp i denna studie. Fortsatta studier som mer ingående analyserar andra områden kan bidra till att identifiera begränsade synsätt och vidga perspektivet på värdeskapande ytterligare.

Då vi utvecklat denna figur sett ur perspektivet av en specifik marknad, reservdelsmarknaden, ser vi möjligheter att vidga begreppets generaliserbarhet genom att studera andra mogna business-to-business marknader. Kan denna tendens att kategorisera marknader begränsa synsättet inom andra marknadstyper? Vilka andra branscher kan dra nytta av detta sätt att förhålla sig till värdeskapande? Om ja, under vilka omständigheter?

Vi ser att en intressant aspekt skulle vara att praktiskt testa hur detta vidgade perspektiv på värdeskapande kan gynna företag när de etablerar företagsrelationer och samarbeten.

Referenser

Tryckta källor

- Backman, J. (2008). *Rapporter & uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B. Nilsson övers.)
Malmö: Liber Ekonomi. (Original publicerat 2003) upplaga 1:1.
- Dwyer, F. R. & Tanner, J. (2006). *Business Marketing – connecting strategy, relationships
and learning*. New York: McGraw-Hill.
- Ford, D. Gadde, L-E. Håkansson, H. Snehota, I. (2006). *The Business Marketing Course:
Managing in Complex Networks*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ford, D. Gadde, L-E. Håkansson, H. & Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships*.
Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Foster, R. (1986). *Innovation: The Attackers Advantage*. New York: Summit Books.
- Forsström, B. (2005). *Value Co-Creation in Industrial Buyer-Seller Partnerships– Creating
and Exploiting Interdependencies*. Åbo: Åbo Akademis Förlag.
- Grant, Robert M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston Massachusetts:
Harvard Business School Press.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt Tänkande, från kunskapsteori till metodteori*. Lund:
Studentlitteratur.
- Håkansson, H. (1989). *Corporate technological behaviour – Co-operation and Networks*.
London: Routledge.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur & Varför?* Lund: Studentlitteratur

Jönsson, P. (2006). *Supplier value in B2B E-Business: A Case Study in the Corrugated Packaging Industry.* Lund: Business Press.

Normann, R. Ramirez, R. (1994). *Den nya affärslogiken.* Malmö: Liber-Hermods.

Normann, R. & Wikström, S. (1994). *Knowledge & Value - a new perspective on corporate transformation.* New York: Routledge.

Olsson, J. & Skärvad, P-H. (2008). *Företagsekonomi 100.* 14:e Uppl. Malmö: Liber

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors,* New York: Free Press.

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

Sweet, P.L. (2001). *Designing Interactive Value Development: Perspectives an Strategies for High Precision Marketing,* Doctoral Thesis, Institute of Economic Research, Lund: Lund Business Press.

Thompson, J.D. (1988). *Hur organisationer fungerar.* Stockholm: Prisma.

Utterback, J.M, (1994). *Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change.* Boston: Harvard Business School Press.

Yin, R. K. (2006). *Fallstudier: Design och Genomförande.* Malmö: Liber AB

Artiklar

- Abemathy, W. J. & Utterback, J. M. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, Vol. 3(6), p. 639-56.
- Akaka, M. A. & Chandler, J. D. (2011). Roles as resources: A social roles perspective of change in value networks. *Marketing Theory*, 11 (3), p. 243-260.
- Allred, C. & Whitlark, D. B. (2003). Driving your market. *Marketing research*, Winter, p. 33-38.
- Anderson, P. & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 604-663.
- Carree, M. A. & Thurik R. (2000). The life cycle of the U.S tire industry, *Southern Economic Journal*, Vol. 62(2), p.254-278.
- Coughlan, P, Coughlan, D, Lombard, F, Brennan, L, McNichols, T, Nolan, R (2003). Managing collaborative relationships in a period of discontinuity. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 Iss: 10 pp. 1246 – 1259.
- Christensen, C. M. & Rosenbloom, R. S. (1994) Technological Discontinuities, Organizational Capabilities, and Strategic Commitments. *Oxford University Press Vol. 3(3)*, p. 655-685.
- Daly, P. & Walsh, J. S. (2010). Drucker's theory of the business and organisations: challenging business assumptions. *Management Decision*, Vol. 48(4), p. 500-511.
- Dant, S.P. Han, S. L. Wilson, D. T. & (1993). Buyer-Supplier Relationships Today. *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, p. 331-338.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51(2), p. 11-27.

Dhalla, N.K. and Yuspeh, S. (1976). Forget the product life cycle concept. *Harvard Business Review*, Jan – Feb, Vol. 54(1), p.102-112.

Galindo, M-E. Méndez, M. T. & Nissan, E. (2010). The future of services in a globalized economy. *Service Industries Journal*; Jan2011, Vol. 31(1), p59-78.

Gemünden, H. G. Ritter, T. & Walter, A. (2001). Value creation in buyer-seller relationships, Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, p. 365-377.

Gudergan, S. P. (2007). The link between perceived service value and customer satisfaction. *Journal of customer Behaviour* 2007, Vol. 6(3). p. 249-267.

Guillart, F. & Ramaswamy, V. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review*, October. p. 100-109.

Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C. (1979). Link manufacturing process and product life cycles. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, Vol. 57(1), p133-140, 8p

Jacobides, M. G. (2010). Strategy tools for a shifting landscape. *Harvard Business Review*. January–February, p.77-84.

Jantrania, S. & Wilson, D (1994). Understanding the Value of a Relationship. *Asia-Australian Marketing Journal*, Vol. 2(1):55-66

Klepper, S. (1997). Industry life cycle. *Oxford University Press, Industrial & corporate change*, Vol. 6(1), p. 119-143.

Lancaster, G. & Walters, D. (1999). Value and information - concepts and issues for management. *Management Decision*, Vol. 37, p. 643-656.

- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, November – December, p. 81-94.
- Lusch, R. F, Vargo, S. L & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academic Marketing Science* (38), p. 19-31.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, Spring, p. 9-23.
- Berghman, L., Matthyssens, P. & Vandenbempt, K. (2006). Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35(6), August, p.751-761.
- Morrison, J. I. (1998). The second curve: Managing the velocity of change. *Strategy & Leadership*; Jan/Feb98, Vol. 26(1), p. 7-11.
- Normann, R & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy". *Harvard Business Review*, Vol. 71(4):65-77.
- Ohmae, K. (1998). Strategy in a world without borders. *Leader to Leader*; Winter, Issue 7, p17-23.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*; Jan/Feb2000, Vol. 78(1), p79-87.
- Prahalad C.K. (2004). The blinders of dominant logic. *Long Range Planning*, Vol. 37, p. 171–179.
- Ramirez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 49-65.
- Suárez, F. F. & Utterback, J. M. (1993). Innovation, competition, and industry structure. *Sloan School of Management, MIT*, p.1-21.

Tapscott, D. (1997). Strategy in the new economy *Strategy & Leadership; Nov/Dec97*,
Vol. 25(6), p. 8-14.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End
Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing, Vol. 52, p. 2-22.*

Appendix 1. Respondenter

Tidpunkt	Klockan	Namn	Ärende/Ansvarsområde	Företagsområde
23 januari 2012	9.00-11.00	Kontaktföretaget	Avstämningsmöte/VD	(MRO) – Flygbolag & tekniskt underhållsföretag.
25 januari 2012	9.00-18.00	Branschexpert	Heldagspresentation/ Konsult	Konsult inom flygbranshen.
9 februari 2012	10.00-11.00	Kontaktföretaget	Informellt samtal /Logistikchef	(MRO) – Flygbolag & tekniskt underhållsföretag.
2 mars 2012	9.00-11.00	Kontaktföretaget	Informellt samtal/ Miljöansvarig	(MRO) – Flygbolag & tekniskt underhållsföretag.
6 mars 2012	10.00-11.50	Broker 1	Intervju/ Verkställande Direktör	Brokers Lagerhåller reservdelar.-
7 mars 2012	10.00-12.00	Broker 2	Intervju/ HR Chef	Brokers – Lagerhåller reservdelar.
12 mars 2012	13.30-14.30	Försäljningschef	Intervju/ Chef över försäljning	(OEM) Flygplans- & reservdelstillverkare
12 mars 2012	15.00-16.20	Inköpschef 2	Intervju/ Inköpschef	(MRO)– Underhåll & reparationsföretag
13 mars 2012	14.00-15.40	Logistikchef	Intervju/ Logistikchef	Flygbolag
14 mars 2012	18.00-19.30	Tekniker	Intervju/ Teknikavdelningen	(MRO) – Flygbolag & tekniskt underhållsföretag
15 mars 2012	14.00-15.20	Inköpschef 1	Intervju/ Affärs- & Inköpschef	Flygbolag

Appendix 2. Interview guide

General information

For how long have you been working here?

Tell me about your work functions and responsibilities?

Could you tell me more about your company strategy?

What are the Key success factors of your company? (Products or services?)

What is happening in your market at the moment?

1. MARKET

Can you describe the spare part industry and the actors within the industry?

What type of actors would you include in the spare part market?

- Would you describe the market as concentrated / fragmented?
- Does regulatory issues occupy the industry?
- Is it common that top management stays their entire career?
- Who is most profitable? Why?
- How important is innovation in your industry?
- What are the key success factors in your industry?

2. MARKET CHANGES – internal & external

(Who should take the initiative to change the market?)

How has the industry changed during this last decade?

Where and from whom (in the industry) does most of the changes originate?

Can you identify any specific patterns in the industry?

What factors would you say influence the development of the spare part industry?

How would you describe the most important driving forces within your industry?

Have you seen any patterns pointing in a certain direction? (Legal, social, economical, technological, knowledge...)

Have you observed any recent or likelihood for future changes in the industry?

Do you think there is a need of improvement within the industry?

Have you thought of initiating any changes?

If you want to initiate some kind of change in the industry, how would you go about it? What would it be, and why?

Comparison to train/car/other similar industry?

3.VALUE – where and how? Unobserved value.

How do you define value, from your perspective?

How do you define value creation, from your perspective?

How do you compose your value proposition to your customers?

What value do you receive from actors within the value chain?

From others actors within the industry or alternatives?

What do you think needs to be improved in the spare part industry?

What do you lack or miss?

How could you improve your company's value proposition?

How do you work to increase customers perceived value of your product/service offering?

How do you work to lower the customers perceived costs and sacrifices?

4.RELATIONSHIPS – current, possible and unobservant relationships.

(Interdependencies)

Tell us about your relationships with other actors on the market, whom and why are they important to you?

What actors affect you the most?

What actors do you think are mostly affected by your activities?

Do you depend on certain actors, products or processes?

Are your products depending on other products or services?

Is there a high need of trust and high dependency in the industry?

Dependencies: are they good or bad? Explain!

What types of relationships between actors are there in the spare part market?

What type of relationships does your type of company have?

Within and outside the industry's boundaries?

Can you tell us where your company is in the value chain, (dependencies)?

Do you, and if so, how do you communicate with other actors in the industry?

How does the airline industry affect the spare part market?

Cooperation

Do you cooperate a lot with other actors, whom and why?

Could you see any benefits from cooperating with other companies, types of companies or industries?

Do you see a need for more cooperation within the industry, why/not? From your own perspective as well as other types of actors?

Which actors would you like to have a relationship/cooperate with?

How would you initiate a cooperation, is it possible or attractive from your point of view?

Bilaga: Vetenskaplig artikel

Värdeskapande inom mogna business-to-business marknader - En fallstudie av reservdelsmarknaden för flygplan -

Amanda Lundell & Anna Rönnqvist

Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan
Lunds Universitet, Lund, Sverige

Denna artikel ämnar vidga perspektivet på värdeskapande i en mogen business-to-business marknad. Detta genom att förstå hur begränsningar & möjligheter i synsätt och tankesätt påverkar perspektivet på värdeskapande. Artikeln ämnar ge ett vidgat perspektiv på hur värde skapas inom mogna business-to-business marknader. För att utveckla nya förhållningssätt rekommenderar Markides (1997) att först söka efter begränsningarna i aktörers synsätt och tankesätt för att förstå kontexten. Vi har i denna studie studerat aktörers synsätt och tankesätt gällande marknaden, förändringar och värdeskapande. Med hjälp av att identifiera de begränsningar och hinder som återfinns på marknaden har perspektivet kunnat vidgas.

1. BAKGRUND & INTRODUKTION

Business-to-business-handel utgör mer än hälften av den ekonomiska aktiviteten i industrialiserade länder. Business-to-business marknader skiljer sig från business-to-consumer marknader genom sin dynamik och nära relationer mellan köpare och säljare. Kunder inom en business-to-business marknad har helt andra förutsättningar än kunder på business-to-consumer marknaden eftersom företag har mycket starkare köpkraft än privatpersoner. Detta medför att dessa beter sig på olika sätt (Dwyer & Tanner, 2006, Ford, Gadde, Håkansson & Snehota, 2006, 2011). Trots detta ligger ofta den grundläggande utgångspunkten ur ett business-to-consumer perspektiv när man allmänt pratar om marknader (Ford et al, 2011).

Mogna marknader ses av de flesta som olönsamma och att de innehar dåliga förutsättningar att skapa värde. Detta bidrar till att mogna marknader ses som oattraktiva och bör därav undvikas av företag (Levitt, 1965, Klepper, 1997).

Den teknologiska utvecklingen sker i eskalerande fart och branschens livslängd blir allt kortare. Detta för med sig att allt fler marknader uppnår stadiet av mogna allt oftare (Klepper, 1997). Då mogna marknader ses ha begränsade möjligheter att skapa värde blir en studie som belyser ett vidgat perspektiv på värdeskapande inom dessa branscher relevant att förstå för ett större publik.

Vi menar på att det finns ett ökat behov av studier som uppmärksammar hur företag kan förstå hur värde kan skapas i kontexten av rådande marknadsförhållanden.

Eftersom marknader utvecklas borde även synsättet på värdeskapande utvecklas, sett och förstått utifrån de nya rådande förhållandena.

Gränserna mellan olika branscher och företag skiftar i allt större utsträckning. Tidigare väl definierade gränser är inte längre tillräckliga för att förstå hur marknader fungerar idag. Det finns ett behov av att undersöka branscher ur ett vidgat perspektiv, där forskare uppmärksammar att branschens gränser

sträcker sig över tidigare gränsdragningar (Jacobides, 2010).

Globalisering och teknologi påverkar företags omgivning. När kontexten förändras måste företag sträva efter att anpassa sig efter den nya dynamiken. Den nya kontexten och de nya spelreglerna medför att det finns helt nya värdefaktorer för företags framgång (Tapscott, 1997).

Normann & Ramirez (1994) menar att synsättet på värde och värdeskapande borde förändras och anpassas, få en mer vidgad innebörd mer anpassad till dagens marknader. Synen på värdeskapande har utvecklats, dock mestadels ur ett business-to-consumer perspektiv. Vi ser därför behovet att belysa synen på hur värde skapas inom en business-to-business marknad, mer anpassad till dagens rådande marknadsförhållanden.

2. METOD

Denna studie antog en kvalitativ och interaktiv ansats där empiri och teori varvats. Studien bygger på en fallstudie av reservdelsmarknaden inom flygplansbranschen.

I linje med valet av en kvalitativ ansats och att få en djupare förståelse för studiefenomenet, användes intervjuer som primära insamlingsmetod av empirisk data. Nio stycken intervjuer genomfördes. Respondenterna var verksamma på olika företag inom olika affärsområden på reservdelsmarknaden.

I genomförandet av semistrukturerade intervjuer gav det oss, liksom intervjupersonerna, utrymme till flexibilitet under intervjutillfällena. Vi gjorde besöksintervjuer där det varit möjligt. När detta inte varit möjligt, på grund av respondenternas geografiska spridning, genomförde vi istället intervjun via skype eller telefon. Intervjuerna tog form efter en på förhand utformad intervjuguide. Genom att dela upp intervjuguiden i fyra olika teman försäkrade vi oss om att dessa fyra teman blev behandlade under varje intervju.

De olika teman vi valde var:

1. Marknaden,
2. Marknadens förändring
3. Värde och värdeskapande,
4. Relationer.

Respondenterna i vårt urval representerar olika sorters aktörer inom marknaden. Därmed har det gett oss möjlighet att ta i beaktning ifall olikheter eller likheter i deras svar kan ha berott på aktörernas olika utgångspunkt och intressen. Vidare har även haft i åtanke respondentens specifika individuella situation, som exempelvis hur länge de arbetat i branschen, för att även beakta dessa aspekter i analysen.

3. TEORETISKT RAMVERK

3.1 Mogna marknader

I marknaders mognadsfas tenderar det förekomma en dominant design som fastställer produktstandarder. Detta medför att produktinnovationen är låg samt att kunderna är belasta, marknadens osäkerhet är minskad vilket utgör tydliga mönster som går att identifiera. Mogna marknader ses ha begränsade möjligheter till differentiering och det förekommer inga drastiska skift i hur företagen skapar värde. Istället ökar kraven på mer avancerade processer för att nå kostnadsfördelar och tillfredsställa kundernas krav. Branschstrukturen är väl utvecklad och väletablerade aktörer på marknaden begränsar utrymmet för ökad lönsamhet (Utterback 1994).

3.2 Förändringar på marknaden

Förändringar på marknaden kan ta form av stegvis utveckling eller ske i form av drastiska skiften på marknaden. När en ny teknologi introduceras i en bransch byts produkter eller processer ut, vilket orsakar ett skift (Foster 1986, Utterback & Suárez 1993). Detta skift utgör en så kallad teknologisk diskontinuitet och Christensen et al (1982) och Foster (1986) beskriver det som ett glapp mellan två S-kurvor. Diskontinuiteter sker oftare än vad vi kan

ana, vilket gör dem viktiga att förstå (Foster, 1986).

Teknologiska diskontinuiteter kan ses som både något positivt och negativt. Vad som avgör huruvida teknologiska diskontinuiteter utgör ett hot eller en möjlighet beror på hur företag kan skapa förutsättningar att förutspå och hantera dem (Foster 1986).

När teknologisk diskontinuitet uppstår är det företag som inte inser begränsningar i sin gamla teknologi. Detta gör att förändring inom en bransch kommer som en överraskning (Foster 1986). Företagen är inte förberedda och kan inte erbjuda vad kunder efterfrågar eftersom de inte har tillräckligt med kunskap om den nya teknologin (Norrman & Wikström 1994).

Något som kan försvåra vid uppkomsten av diskontinuiteter är beroendeförhållanden till tidigare resurser och aktiviteter. Eftersom diskontinuiteter är radikala skift som skapar nya förutsättningar på marknaden, innebär detta att andra faktorer som bygger upp marknadsförhållandena även påverkas (Coughlan, Coughlan, Lombard, Brennan, McNicols, Nolan, 2003).

En studie av Coughlan et al. (2003) visar på hur relationer påverkas av diskontinuiteter på marknaden. De fann att diskontinuiteter är komplexa förändringar som kräver en stärkt kapacitet av företagen för att kunna samarbeta och på bästa sätt hantera sina relationer under dessa förhållanden (Coughlan et al, 2003).

Värdet med att företag förstår dessa förändringar har att göra med att de kan fatta rätt beslut inför framtiden och vara beredd att anpassa sig till de marknadsskift som uppstår (Foster 1986).

Foster (1986) menar att det är avgörande för företag att kunna förutspå och hantera förändringar på marknaden genom att göra en omfattande analys över s-kurvan (Foster, 1986).

Nya strukturer inom företag och nya marknader skapar enbart ett tillfälligt värde. Långsiktigt värdeskapande kräver att man utvecklar nya sätt att applicera nytt

värde (Wiström & Normann, 1994). Den ökade omfattningen av kontinuerliga förändringar på marknaden kräver att företag också kontinuerligt omvärderar sina sätt att förhålla sig till omgivningen (Morrisson, 2007).

3.3 Värdeskapande

För att förstå branscher menar Jacobides (2010) att man först måste förstå hur företag skapar och erhåller värde där. Enligt Porter består ett företag av ett flertal olika strategiskt relevanta aktiviteter som samverkar i företagets värdekedja. När flera företags värdekedjor sätts ihop utgör det för ett värdesystem (Porter, 1985). I värdesystemet sker värdeskapande genom value adding där varje företag längs med värdekedjan tillför värde sekventiellt fram tills det överförs till en slutgiltig kund, som enligt denna syn förstör värdet när den konsumerar produkten (Sweet, 2001).

Normann & Ramirez (1994) menar att värdekedjan med dess linjära och sekventiella syn på värdeskapande är alldeles för begränsad för att beskriva värdeskapande i dagens samhälle. Normann & Ramirez (1994) menar istället att värde skapas genom samproduktion som är en interaktiv och ömsesidig process. Under samproduktion erbjuder ett företag kunskap och resurser som matchar, stödjer eller kompletterar de resurser och kunskaper som kunden redan innehar. Därmed skapas värde gemensamt (Wikström & Normann, 1994). Samproduktion av värde skiljer sig ifrån value adding ur den aspekten att samproduktionens fokus ligger på interaktioner mellan företag och företagsrelationer. Kundens roll har i samproduktionen uppgraderats från att vara en passiv värde-förstörare till en aktiv samproducent av värde (Normann & Ramirez, 1994). Samproduktion av värde leder även till samarbeten som överskrider etablerade branschgränser (Normann & Ramirez, 1994).

Vanligtvis har företag med liknande värdeerbjudande setts som konkurrenter,

nuförtiden är det inte alltid så. Olika företags värdeerbjudande kan lösa vitt skilda problem hos kunderna trots att de säljer samma vara. På samma sätt kan företag som säljer helt olika produkter eller tjänster vara konkurrenter eftersom de löser samma problem åt samma kund (Ford et al, 2006). Ford et al. (2011) hävdar att det på en business-to-business-marknad inte efterfrågas specifika utformade produkter i lika hög grad som på business-to-consumer-marknader. På business-to-business-marknader har företag istället specifika problem i sin värdeskapande process som de därmed efterfrågar specifika lösningar på. Lösningarna är i form av olika aktiviteters samordning som tillsammans löser det specifika problemet. När företag kopplar ihop sina aktiviteter i en allt större utsträckning kan detta medföra att deras gamla roller omkonfigureras på ett sätt så att relationer mellan före detta inkompatibla roller utvecklas (Wikström & Normann, 1994).

3.4 Begränsade synsätt

Mentala modeller är föreställningar om branschen och hur aktörer inom den agerar eller bör agera, modellerna växer fram över tid i form av processer som bygger på företags och individers lärande och erfarenheter (Markides, 1997).

Mentala modeller kan vara både bra och dåliga, de leder till snabba beslutsfattanden men kan också hindra förändring och nytänkande då de filtrerar mottaglig information (Markides, 1997). Mentala modeller kan göra att branschaktörer inte accepterar eller att de förbiser viktig information som inte är i linje med sina gamla branschnormer och förhållningssätt (Markides, 1997, Prahalad, 2004).

Det är därför viktigt att företag med jämna mellanrum ifrågasätter sina mentala modeller, för att upptäcka nya möjligheter och förändra tidigare självklara beteendemönster (Markides, 1997). Drucker (1994) menar på detsamma, att man måste bortse ifrån antagande och fasta föreställningar om marknader och

omgivning för att skapa ett bredare förhållningssätt till vad som utgör de verkliga marknadsförhållandena (Daly & Walsh, 2010).

När samproduktion av värde blir mer etablerat skiftar synen på konkurrens, värdeerbjudanden, samarbeten och relationer. Detta leder till omkonfigurering av vad Normann & Ramirez (1994) kallar individuella referensramar. Vi likställer detta med vad Markides (1997) kallar mentala modeller. Många företagare är fast i föreställningen om att värde endast skapas i en sekventiell process som i värdekedjan. På detta sätt missar de att se möjligheter till nytt värdeskapande. För att bevara men framförallt skapa möjligheter till att återuppliva företag och organisationer är det viktigt att vara innovativ i sitt värde-erbjudande (Matthyssens, Vandenbempt & Berghman, 2006). Matthyssens et al (2006) använder begreppet value innovation, och förklarar det som ett verktyg för att bryta dominanta branschnormer, mönster samt antaganden om branschstrukturen, konkurrenter och relationer mellan samt inom organisationer. Interna och externa tankebanor och antaganden kan dock hindra dess realisation (Matthyssens et al, 2006).

Vad som initialt krävs för att kunna skapa denna nya grund för värdeskapande är att företaget måste identifiera glapp på marknaden, före andra företag, för att sedan fylla dessa (Markides 2007, Ohmae, 1998). För att konkurrera i framtiden krävs det att företag utvecklar ett unikt förhållningssätt till vad de ser för möjligheter. Det handlar inte om att kopiera eller följa efter trender eller andra företag. Det handlar om strategi i form av att inte enbart konkurrera inom existerande branschgränser utan att forma strukturen av en framtida bransch. Detta innebär att synsättet på strategi sträcker sig utanför företagets gränser och specifika branscher, till mer av ett ekosystem av företag (Prahalad & Hamel, 1994).

Normann & Ramirez (1994) menar att det idag inte finns några ” mogna företag ” utan bara ” mogna ” referensramar. De menar på att aktörer idag måste utveckla nya attityder och överge de gamla förlegade. Aktörer idag måste byta ut sina gamla ”glasögon” mot ett par som ser marknader för hur de fungerar idag (Normann & Ramirez, 1994).

4. ANALYS & RESULTAT

4.1 Marknaden

Vi har under studien kunnat konstatera att respondenternas svar stämmer överens med varandra. Respondenternas beskrivningar av hur de ser på marknaden, teknologiska diskontinuiteter och värdeskapande är både enhetliga och entydiga.

Respondenternas allmänna beskrivningar av sin syn på vissa fenomen skiljer sig dock i förhållande till hur de skildrar verkligheten mer i detalj.

4.2 Förändringar på marknaden

Respondenterna är väl införstådda med vad som händer på marknaden, i form av att nya plan byts ut vilket orsakar en asymmetri i tillgängligheten på reservdelar. Respondenterna kopplar dock inte att detta är en förändring på marknaden. Istället hävdar respondenterna att marknaden är oförändrad. Denna diskrepans om synen på utgångsläget på marknaden har vi kunnat tolka få ytterligare implikationer för respondenternas förhållningssätt till möjligheter och värdeskapande.

I och med detta begränsade synsätt har vi kunnat se hur flödena på marknaden försvårats. När respondenterna inte ser hur diskontinuiteter påverkar dem och deras relationer upplever vi att de på grund av detta inte ser behov av att skaffa nya eller utveckla sina relationer. Detta skapar hinder för dem att skapa värde tillsammans.

Respondenterna kan alltså inte hantera situationen som råder, delvis på grund av att deras väletablerade relationer inte är tillräckliga för att skapa ett fungerande

flöde utav de nya delarna som kommer in på marknaden. Orsaken till detta har vi kunnat återspegla i att de inte fullt ut är införstådda med vilka konsekvenser dessa diskontinuiteter orsakar. Hur ska de kunna göra sig införstådda med att de måste anpassa sina relationer till den nya miljön på marknaden om de inte ens upplever att marknaden förändras?

4.3 Värdeskapande

Respondenterna ger även en annorlunda bild av hur de skapar värde på marknaden än vad vi kunnat utläsa ifrån deras närmare beskrivningar. De påstår sig skapa värde i form av en värdekedja där de enbart får och tar emot värde från två håll. Vad de sedan förklarar för oss, i form av samarbeten mellan kunder, konkurrenter, leverantörer och andra aktörer på marknaden visa på någonting annat. Denna dissonans gör att vi upplever att de inte heller är införstådda med att de skapar värde tillsammans med flera aktörer i form av en samproduktion istället för i sekventiell form.

I respondenternas förklaringar framgick att det att de ser sina och andra aktörers roller som fasta på marknaden. Deras syn på roller gäller också att de ser sig endast kunna inneha en roll i taget. Vad som dock framgår är att respondenterna beskriver att det både kan sälja och köpa delar. De beskriver också att gentemot vissa andra aktörer kan de vara både konkurrent, leverantör och kund. Roller kan skifta över tid samtidigt som de kan inneha fler än en roll samtidigt.

4.4 Begränsade synsätt

Alla dessa begränsningar som uppkommer i respondenternas synsätt upplever vi har att göra med deras syn på den mogna marknaden. Begränsningarna i synsättet hindrar respondenterna från att både förutspå och anpassa sig till de nya förhållandena. Det finns därmed utrymme för ökad förståelse bland respondenterna för vad som händer på marknaden och synen på hur värde skapas inom den.

Respondenternas samsyn, tillsammans med de kontraster som identifierats i respondenternas utsagor gör att vi tolkar dessa begränsningar som mentala modeller. Följden av dessa mentala modeller kan förstås i hur respondenterna inte fullt verkar införstådda med vad som händer på marknaden. De ser inte hela bilden av deras "spelplan", vilket gör att de inte fullt ut ser vad som sker där och hur aktörerna samverkar.

De mentala modeller som identifierats orsakas av att roller blir mer förankrade ju äldre och mognare marknaden blir. Därmed upplever vi att det är den väletablerade mogna marknads struktur som delvis orsakat dessa begränsade synsätt på roller. Dessa mentala modeller begränsar värdeskapande på marknaden och i hela branschen.

Mentala modeller suddas bäst ut genom att först uppmärksamma dem och därefter ifrågasätta deras logik enligt Markides (1997). Vi har gjort detta genom att kontrasterat och ifrågasatt respondenternas svar och beskrivningar, samt förhållit oss till hur vi upplever verkligheten. På detta sätt skapas ett vidgat perspektiv på värdeskapande, bortom de mentala modellerna, inom denna mogna business-to-business-marknad.

5. SLUTSATS

5.1 Identifierade mentala modeller

De mentala modellerna vi identifierat och ifrågasatt återfann vi i samtliga ämnen som vi studerat; mogna marknader, marknaders förändringar samt värdeskapande. Dessa olika mentala modeller påverkar tillsammans så att aktörerna på marknaden inte fullt ut är införstådda med hur värde skapas.

Synen på mogna marknader gör så att aktörerna inte ser de teknologiska diskontinuiteterna för vad de är; förändringar. Detta medför även att aktörerna inte kan se när förändringar uppkommer och på vilket sätt dessa kommer att påverka deras möjligheter att skapa värde. Genom att aktörerna ser sin

marknad som mogen och oföränderlig så utvecklar de inte sitt sätt att skapa värde.

När de teknologiska diskontinuiteterna inträffar leder detta till att det även inträffar relationella diskontinuiteter som påverkar aktörernas verksamhet. Ifall aktörerna håller fast vid gamla relationer, som växt fram under den gamla teknologin, försvårar detta deras förmåga att förnya sin värdeskapande process.

Genom att aktörerna inte uppfattar att deras roller skiftar, att deras interaktioner och sammankopplingar sker åt flera olika håll kan de inte se hela den värdeskapande processen. Genom att inte se de relationella glappen eller samproduktionen av värde ser aktörerna inte till nya relationer för att utveckla sin värdeskapande process.

På detta sätt förstärker de begränsade synsätten inom dessa områden varandra och bidrar på så sätt till att den konservativa och mogna strukturen på marknaden stärks och förblir oförändrad.

Det förekommer begränsade synsätt vilka vi som utomstående betraktare kunnat identifiera eftersom vår syn på marknaden och värdeskapande inte formats av den samsyn som råder mellan aktörerna på marknaden. Genom att påvisa att dessa mentala modeller förekommer på marknaden samt vilka implikationer de för med sig, har vi även sett vilka nya möjligheter som kan uppkomma ifall respondenterna frångår dessa mentala modeller.

5.2 Vidgat perspektiv

Teknologiska diskontinuiteter som inträffar på en marknad kan ses som något positivt och något som aktörer kan utnyttja till sin fördel. För att detta skall kunna ske måste aktörerna förstå sig på hur de förutspår när och hur dessa inträffar samt hur de bäst anpassar sig till dem.

För att förstå när diskontinuiteter inträffar gäller det att inte vara fast bunden vid hur marknader ser ut och fungerar. Istället krävs insikter om att branschgränser blir alltmer överskridande. Genom att uppmärksamma diskontinuiteter som

påverkar över branschgränser möjliggörs en vidgad syn på hur värde kan skapas.

Teknologiska diskontinuiteter leder till relationella diskontinuiteter och genom att veta om denna länk kan aktörer veta när dessa skift inträffar samt hur de skall anpassa sig till dem. Aktörer kan utnyttja dessa diskontinuiteter genom att hinna anpassa sin verksamhet, sina aktiviteter och resurser till de nya förutsättningarna.

För att anpassa sig till de relationella skiften så måste aktörer inse att deras relationer till andra företag har ett ”bäst före” datum. På samma sätt som att relationer är något som aktörer aktivt behöver utveckla så måste de även uppdatera sina relationer efter de rådande omständigheterna. Om en relation inte längre tillför något värde, under den nya teknologin, måste aktörerna se sig om efter en ny relation, baserad på den nya omgivningen som teknologin medför.

Genom att se hur värde skapas som en interaktiv och ömsesidig process ökar graden av nyskapande sammankopplingar mellan olika aktörers aktiviteter och resurser. Detta leder till att hela marknadens potential till värdeskapande ökar. Anledningen är att det skapas en vidgad förståelse för hur värde skapas genom samproduktion.

När aktörer frångår de begränsande ”etiketterna”, i form av kund, leverantör och konkurrent och så vidare, kan de istället se till aktörerna utifrån deras specifika resurser och aktiviteter. Detta medför en ny och mindre begränsad syn på samarbete och relationer där de olika aktörernas roller skiftar.

5.3 Vårt Teoretiska Bidrag

Att vi har kunnat konstatera att begränsningar i form av att teknologiska diskontinuiteter inte enbart bör ses som hinder är någonting som Foster (1986) uppmärksammat sedan tidigare. Länken mellan relationella- och teknologiska diskontinuiteter har Christensen et al (1994) redan belyst om än inte i så stor utsträckning. Till följd av ständiga

förändringar som vi har kunnat se ske på marknaden, vill vi i likhet med Jacobides (2010) även belysa vikten av att se på förändringar över branschgränser för att förstå sina möjligheter till att skapa nytt värde. Att se på värdeskapande som en linjär process har redan Norrman & Ramirez (1994) konstaterat är ett begränsat perspektiv, vilket vi även kunde se stämde med bilden som illustrerats i denna studie. Vi har kunnat konstatera att Norrman & Ramirez (1994) modell över värdeskapandeprocessen i form av en värdestjärna bättre beskriver hur värde skapas inom den mogna business-to-business marknad som studerats. Däremot har vi i denna studie kunnat konstatera att det inte är viktigt att sätta etiketter såsom leverantör, kund eller konkurrent på företag.

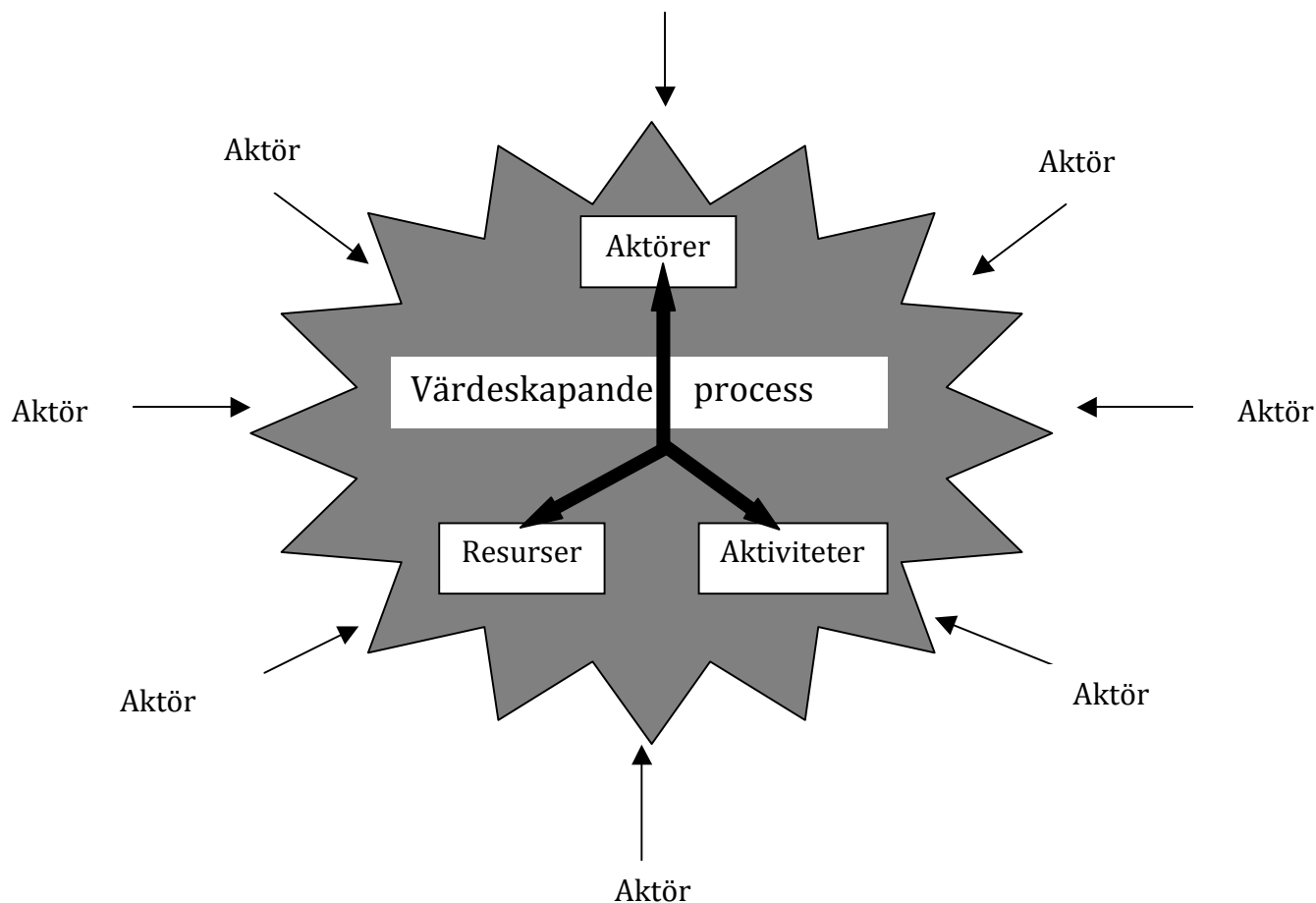
Att dessa föråldrade etiketter används begränsar istället aktörers synsätt och därmed deras förmåga att skapa värde. Vi har därför utvecklat Norman & Ramirez värdestjärnan genom att ta bort etiketterna. Vi upplevde att dessa var ett hinder för värdeskapande i form av samproduktion.

När etiketterna försvinner möjliggörs att aktörerna inte längre ser sig om efter specifika kategorier av aktörer att arbeta med. Istället ser de sig om efter någon som har aktiviteter och resurser som kompletterar sina egna. Detta kommer att öka potentialen att olika företags aktiviteter och resurser kopplas ihop på ett nyskapande sätt. När dessa nyskapande kopplingar mellan olika aktörer görs ökar företags möjligheter till värdeskapande.

Genom att flera olika aktörer samverkar för att skapa värde, gör detta att deras aktiviteter och resurser kopplas ihop. Ifall två aktörer har en koppling mellan sig medför detta att de även har indirekta kopplingar till sin partners övriga kopplingar till andra aktörer. Om fler och fler aktörer kopplar ihop sina aktiviteter, resurser och aktörer blir det att dessa kopplas ihop i mitten av den värdeskapande processen.

När det begränsade synsättet angående företagsroller försvinner kommer detta förhoppningsvis att underlätta hanteringen av de relationella glapp. Genom att produktiva och nyskapande samarbeten och relationer mellan företag inleds smidigt och utvecklas på ett bra sätt. Vi ser

alltså att samproduktionsperspektiv och minskade fokus på roller som ett sätt för aktörer att lättare och mer obehindrat förhålla och anpassa sig till förändr Aktör dess omgivning.



Figur 1 Vårt bidrag: Samproduktion som kopplar ihop samtliga aktörers aktiviteter och resurser.

5.4 Förslag till vidare forskning

Då förändringar i samhället sker, liksom även efter denna studie avslutats menar vi på att det är viktigt att förstå hur företag kan skapa värde i den nya omvärlden. Detta kräver en ständig uppdatering av vad värdeskapande innebär och hur det kan ses i kontexten av dess samtid.

Då vi utvecklat denna figur inom en bransch och sett ur perspektivet av en marknad ser vi möjligheter att vidga begreppets generaliserbarhet genom att studera andra business-to-business marknader. Genom att studera vårt utarbetade synsätt på värdeskapande i kontexten av andra industrier styrks modellen med ytterligare empiriska stöd.

REFERENSER

- Christensen, Clayton M. (1982). "Exploring the limits of the technology s-curve. Part 1: Component technologies". Vol. 1(4), 334-357
- Coughlan, P, Coughlan, D, Lombard, F, Brennan, L, McNichols, T, Nolan, R (2003). Managing collaborative relationships in a period of discontinuity. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 Iss: 10 pp. 1246 – 1259.
- Daly, P. and Walsh, James S. (2010) "Drucker's theory of the business and organisations: challenging business assumptions", *Management Decision*, Vol. 48(4), p. 500-511.
- Dwyer, F. R. & Tanner, J.(2006). *Business Marketing – connecting strategy, relationships and learning*. New York: McGraw-Hill.
- Ford, D. Gadde, L-E. Håkansson, H. Snehota, I. (2006). "The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks". 2nd edition, John Wiley & Sons Ltd. Chichester.
- Ford, D, Gadde, L, Håkansson, H & Snehota, I. (2011). "Managing Business Relationships". Chichester: Wiley & Sons.
- Foster, R. (1986). *Innovation: The Attackers Advantage*. New York: Summit Books.
- Jacobides, Michael G. (2010) "Strategy tools for a shifting landscape" *Harvard Business Review*
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994) "Competing for the future", *Harvard Business School Press*, Boston Massachusetts
- Klepper, S. (1997). "Industry life cycle", *Oxford University Press, Industrial & corporate change*, Vol. 6, Nr 1, p. 119-143.
- Levitt, T. (1965). "Exploit the product life cycle". *Harvard Business Review*, November – December, p. 81-94.
- Markides, C. (1997) "Strategic innovation", *Sloan Management Review*, Spring, p. 9-23
- Matthyssens P., Vandenbempt K., Berghman L., (2006). "Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe". *Industrial Marketing Management*, Vol. 35(6), August, p.751-761
- Morrison, J. I. (1998). *The second curve: Managing the velocity of change*. *Strategy & Leadership*; Jan/Feb98, Vol. 26, Issue1, p. 7-11.
- Normann, R. Ramirez, R. (1994). "Den nya affärslogiken". Malmö: Liber-Hermods.
- Normann, R. & Wikström, S & (1994). "Knowledge & Value - a new perspective on corporate transformation", New York: Routledge
- Ohmae, K. (1998) "Strategy in a world without borders" *Leader to leader*. John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Prahalad C.K. (2004). "The blinders of dominant logic", *Long Range Planning*, Vol. 37, p. 171–179
- Sweet, P.L. (2001). "Designing Interactive Value Development: Perspectives an Strategies for High Precision Marketing", *Doctoral Thesis, Institute of Economic Research, Lund Business Press, Lund*
- Tapscott, D. (1997). "Strategy in the new economy; Strategy & Leadership", November/December
- Utterback, James M. & Suárez, Fernando F., (1993) "Innovation, competition, and industry structure", *Sloan School of Management, MIT*, p.1-21.
- Utterback, J.M, (1994). *Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change*. Boston: Harvard Business School Press.