



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKH95
Examensarbete Kandidatnivå
VT 2012

Företagsstrategi på den svenska marknaden för betallösningar vid e-handel

En fallstudie rörande konkurrenssituation

Författare:

Christina Ericsson

Christian Green

Johanna Nielsen

Handledare:

Claes Svensson

SAMMANFATTNING

- Examensarbetets titel:* Företagsstrategi på den svenska marknaden för betallösningar vid e-handel. En fallstudie rörande konkurrenssituation.
- Seminariedatum:* 2012-06-01
- Ämne/kurs:* FEKH95, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng.
- Författare:* Christina Ericsson, Christian Green, Johanna Nielsen
- Handledare:* Claes Svensson
- Nyckelord:* Företagsstrategi, marknadsstruktur, Porter, D'Aveni, hyperkonkurrens, betallösningar, Klarna
- Syfte:* Syftet är att undersöka om någon av Porters och D'Avenis teorier meningsfullt kan appliceras på dynamiska marknader och förklara hur företag agerar strategiskt på dessa marknader.
- Metod:* Studien är genomförd som en kvalitativ fallstudie på Klarna AB, med en deduktiv ansats och främst utförts med semistrukturerade intervjuer. Slutsatsen baseras på Pattersons bedömningskriterier för vad som utgör en bra teori.
- Teoretiska perspektiv:* Porters Five Forces, Porters generiska strategier, D'Avenis arenaanalys samt D'Avenis Nya 7S.
- Empiri:* En fallstudie på Klarna AB samt kompletterande intervjuer med sakkunniga inom e-handel och marknaden för betallösningar.
- Slutsats:* Genom Pattersons bedömningskriterier är D'Avenis teorier meningsfullt applicerbara på den svenska marknaden för betallösningar vid e-handel.

ABSTRACT

- Title:* Corporate strategy in the Swedish market for payment solutions for e-commerce. A case study on competition.
- Seminar date:* 2012-06-01
- Course:* FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr.
- Authors:* Christina Ericsson, Christian Green, Johanna Nielsen
- Advisor:* Claes Svensson
- Key words:* Corporate strategy, market structure, Porter, D'Aveni, hypercompetition, payment solutions, Klarna
- Purpose:* The purpose of this study is to examine whether Porter's or D'Aveni's theories can be applied in a meaningful way on dynamic markets and explain firms' strategic actions.
- Methodology:* The study was conducted as a qualitative case study on Klarna AB, with a deductive approach and mainly conducted with semistructured interviews. The conclusion is based on Patterson's criteria for what constitutes a good theory.
- Theory:* Porter's Five Forces, Porter's Generic Strategies, D'Aveni's Four Arena Analysis and D'Aveni's New 7S's.
- Empirical foundation:* A case study on Klarna AB as well as additional interviews with experts in e-commerce and payment solutions.
- Conclusion:* D'Aveni's theories are, according to Patterson's criteria, meaningful to apply on the Swedish market for payment solutions for e-commerce.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Motiv för val av ämne och problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte och problemformulering.....	3
1.4 Val av teori.....	3
1.5 Avgränsningar.....	4
2. METOD	5
2.1 Kvalitativ ansats.....	5
2.2 Deduktiv metod.....	6
2.3 Litteraturgenomgång.....	6
2.4 Fallstudie.....	7
2.4.1 Val av fallföretag - Klarna AB.....	7
2.4.2 Val av respondenter	8
2.5 Tillvägagångssätt	9
2.5.1 Teori.....	9
2.5.2 Empiri	9
2.5.3 Analys	10
2.5.4 Slutsats	11
2.6 Källkritik.....	12
2.6.1 Kvalitativ metod.....	12
2.6.2 Fallstudie.....	13
2.6.3 Intervjuer.....	14
2.6.4 Bedömningskriterier	14
3. TEORI	15
3.1 Traditionella former av marknadsstruktur	15
3.1.1 N-firm concentration ratio samt Herfindahl-index	15
3.1.2 Monopol.....	15
3.1.3 Oligopol	16

3.1.4	Monopolistisk konkurrens	16
3.1.5	Perfekt konkurrens	16
3.2	Porters teorier	17
3.2.1	Five forces.....	17
3.2.2	Tre generiska strategier.....	21
3.3	D'Avenis teorier.....	23
3.3.1	Omgivning	23
3.3.2	Relationen med kreativ destruktion	23
3.3.3	Fyra konkurrensarenor	24
3.3.4	Upptrappingsstegar	26
3.3.5	D'Avenis nya 7S modell.....	26
3.4	Motsägelser mellan Porters teorier och D'Avenis teorier.....	33
3.4.1	Tidshorisont	33
3.4.2	Analysens tidsomfattning.....	34
3.4.3	Synen på dynamiska marknader	34
3.4.4	Synen på perfekt konkurrens	35
3.4.5	Förmågan att påverka marknadsförhållanden	35
4.	EMPIRI	36
4.1	E-handel i Sverige.....	36
4.2	Marknaden för betallosningar vid e-handel	37
4.3	Fallföretaget Klarna AB.....	38
4.3.1	Affärsidé och kunder.....	39
4.3.2	Tjänster	40
4.3.3	Historia.....	42
4.3.4	Positionen på marknaden	45
4.3.5	Konkurrenter	46
4.3.6	Företagskultur	47
4.3.7	Den nuvarande strategin	48
4.3.8	Den framtida strategin.....	50
5.	ANALYS.....	52
5.1	Analys utifrån Porters teorier.....	52
5.1.1	Analys av marknaden med five forces.....	52

5.1.2	Analys av fallföretagets strategiska agerande med generiska strategier.....	54
5.2	Analys utifrån D’Avenis teorier.....	56
5.2.1	Analys av marknaden med arenaanalys.....	56
5.2.2	Analys av fallföretagets strategiska agerande med Nya 7S.....	57
5.2.3	Arenaanalysen kompletterad med Nya 7S:en.....	59
6.	SLUTSATS.....	61
6.1	Vårt bidrag.....	65
6.2	Förslag på vidare forskning.....	65
7.	KÄLLFÖRTECKNING.....	66
8.	APPENDIX.....	70
8.1	Bilaga 1 – Klarna AB:s organisationsstruktur, 2012.....	70
8.2	Bilaga 2 – Intervjufrågor.....	71
8.2.1	Telefonintervju med Joakim Lundberg, försäljningschef Sverige, Klarna AB ...	71
8.2.2	Intervju via mail med Mikael Bäckström, HR-chef, Klarna AB.....	73
8.2.3	Telefonintervju med Magnus Fredin, försäljningschef Europa, Klarna AB.....	74
8.2.4	Telefonintervju med Arne Andersson, e-handelsexpert, Posten.....	75

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

”Strategisk planering hjälper organisationer att förbereda sig inför värdeskapande under framtida förhållanden, som inte alltid är kända på förhand. Med strategins hjälp kan företagsledare identifiera möjligheter och skapa värde för sina kunder samt utforma metoder för att ta tillvara på dessa möjligheter ” (Norman & Ramirez, 1994).

Ett företag utarbetar strategier för att kunna styra verksamheten och sitt agerande inför framtiden (Alarik, 1984). Att försöka agera för en gynnsam framtid har alltid funnits på tapeten men i takt med att världen blivit mer föränderlig, dynamisk, utmanande, komplex och svårhanterlig har val av strategi diskuterats i allt större omfattning. Frågorna kretsar kring vilka strategiteorier som empiriskt kan bevisas och meningsfullt appliceras på den föränderliga miljön och det klimat som råder. (D’Aveni et al., 2010)

I föreliggande studie delas åsikterna in i två läger. De som anser att företag kan ompositionera sig för att uppnå en god och lönsam framtid samt de som anser att företag tvingas acceptera de förutsättningar som råder. (Porter, 1985; D’Aveni, 1995a)

Det förstnämnda är Michael Porter stark förespråkare till. Porter har utvecklat flera teorier kring hur företag kan skapa varaktiga konkurrensfördelar genom att förutse och ta tillvara på affärsmöjligheter. I teorikapitlet behandlas Porters teori om five forces; ett verktyg som företag kan använda för att analysera lönsamhetspotentialen inför val av bransch. En bransch som har höga inträdesbarriärer, leverantörer och köpare med låg förhandlingskraft, ett lågt hot från substituerande produkter och begränsad rivalitet har långsiktigt en hög lönsamhetspotential. En marknadsstruktur som enligt Porter bör eftersträvas. Marknadens påverkan på ett företags lönsamhet benämner Porter industrieffekten. Vidare behandlas även positioneringseffekten genom Porters tre generiska strategier. De visar hur företag bör positionera sig inom en bransch och ett tydligt val mellan dessa är en förutsättning för framgång. Porter menar att det är en kombination av industrieffekten och positioneringseffekten som tillsammans avgör ett företags lönsamhet. (Porter, 1985)

Richard D’Aveni är inte överens med Porter och hans teorier utan förespråkar det andra lägret. I D’Avenis teori om hyperkonkurrens existerar inte längre varaktiga konkurrensfördelar och D’Aveni ifrågasätter om det någonsin gjort det. Företag tvingas

acceptera dynamiska förutsättningar och att endast temporära konkurrens fördelar är möjliga. För att företag framgångsrikt skall kunna konkurrera, utvecklas och överleva i det tuffa klimat som råder måste konkurrens fördelar ses som kortvariga och tillfälliga. En förutsättning för att bibehålla en ledande ställning på marknaden är att ständigt kannibalisera sina produkter och skapa nya innovativa lösningar. (D'Aveni, 1995a) D'Aveni går till och med så långt som att mena att ett företag som försöker agera i enlighet med Porters teorier automatiskt uppnår temporära konkurrens fördelar. Detta på grund av att aktörerna inte kan påverka marknadens dynamiska förutsättningar. (D'Aveni et al., 2010)

D'Aveni är inte ensam om att ifrågasätta Porter. Sedan ordet strategi medvetenhetsgjorts har varaktiga konkurrens fördelar förutsatts existera, liksom att det existerar stabila marknader och att världen grundar sig i en solid jämvikt. Mycket ansträngning och engagemang har lagts på att definiera och empiriskt bevisa varaktiga konkurrens fördelars existens och denna teori har blivit ett allmänt accepterat paradig. Emellertid har den senaste forskningen tytt på att varaktiga konkurrens fördelar är ovanliga och minskar i omfattning. I en föränderlig, volatil och oförutsägbar miljö menar forskare att ett paradig som baseras på en solid värld och stabila marknader inte längre kan användas för att förstå företags agerande. På volatila marknader ses ett paradigskifte som nödvändigt med temporära konkurrens fördelar och en kontinuerlig innovationsstrategi som följd. Det krävs mycket för att ifrågasätta ett väletablerat paradig men, precis som historien visar, när världen förändras behövs ny data, nya modeller och nya paradig för att förklara den. (D'Aveni et al., 2010)

Volatilitet och fluktuation är speciellt stor i högteknologiska branscher där spelreglerna är instabila och oberäknliga. Enligt D'Aveni är utvecklingen mot mer dynamiska förhållanden dock inte specifik för högteknologiska industrier, den sker överallt. (D'Aveni, 1995a, 1998) Även på marknaden för betal lösningar vid e-handel, en marknad som är högteknologisk och som företaget Klarna AB befinner sig på.

1.2 Motiv för val av ämne och problemdiskussion

Klarna AB har på sju år blivit marknadsledande på den svenska marknaden för betal lösningar vid e-handel och har en framtid som ser lovande ut. Klarna är emellertid fortfarande ett ungt företag på en ung marknad. Om de sju år som Klarna varit verksamma under kan klassificeras som tillräcklig tid för att uppnå varaktiga konkurrens fördelar skulle det tala för att det inte råder hyperkonkurrens på marknaden. Motsatsen är då Klarna AB's ledande position istället

skulle kunna förklaras av att de lyckats skapa en rad temporära konkurrensfördelar. Vilken teori som Klarnas struktur och strategi baseras på beror i grunden på hur tidsperspektivet definieras samt vad som anses som stora vinster. Hur lång tid ett företag skall vara verksamt liksom hur stor vinsten skall vara för att påstås ha en hållbar konkurrensfördel, respektive kortvarig konkurrensfördel.

Det är av betydelse att undersöka om det råder varaktiga eller temporära konkurrensfördelar i den bransch som Klarna befinner sig i och därmed analysera vilken av teorierna av Porters eller D'Avenis, som meningsfullt kan appliceras på denna studies valda fallföretag. Målet med studien blir därmed att fastställa om dessa två motstridiga strategiska synsätt kan förklara den valda kontexten.

1.3 Syfte och problemformulering

Syftet är att undersöka om någon av Porters och D'Avenis teorier meningsfullt kan appliceras på dynamiska marknader och förklara hur företag agerar strategiskt på dessa marknader. För att besvara studiens syfte belyses följande forskningsfråga:

Kan någon av Porters eller D'Avenis teorier meningsfullt appliceras på den svenska marknaden för betalösningar vid e-handel och förklara företagens strategi?

1.4 Val av teori

"A theory is a statement of relations among concepts within a set of boundary assumptions and constraints. It is no more than a linguistic device used to organize a complex empirical world" (Bacharach, 1989).

Det finns många kriterier för vad som utgör en "bra" teori. Forskaren Karl Popper menar att en teori måste vara falsifierbar, det vill säga, den måste kunna prövas empiriskt. Enligt Popper kan ingenting fullt ut bevisas, däremot kan någonting fullt ut motbevisas. En teori förutsäger således vad som kan falsifiera den men motstår länge denna falsifiering. (ne.se: a) Poppers krav är svåra att uppfylla med samhällsvetenskapliga teorier då dessa ofta är mer abstrakta än teorier inom naturvetenskap (Bacharach, 1989). Då syftet är att utvärdera ekonomiska teorier blir det därför nödvändigt att finna andra kriterier för vad som utgör en meningsfull teori. Precis som att en samling ord inte ger en mening, behöver inte heller en samling av konstruktioner och variabler skapa en teori. (Whetten, 1989)

Grunden i en meningsfull ekonomisk teori bör vara teorins kvalité och användbarhet. Den ska vidare inkludera tre grundpelare: vad, hur och varför (Whetten, 1989). Tillsammans med grundpelarna kan en teori utvärderas genom åtta kriterier framtagna av Patterson (1983); relevans, precision och tydlighet, sparsamhet och enkelhet, omfattning, operationalisering, empirisk validitet och verifikation, fruktbarhet samt användbarhet. Patterssons kriterier har använts mycket för utvärdering av samhällsvetenskaplig teori. (Lincoln & Lynham, 2011).

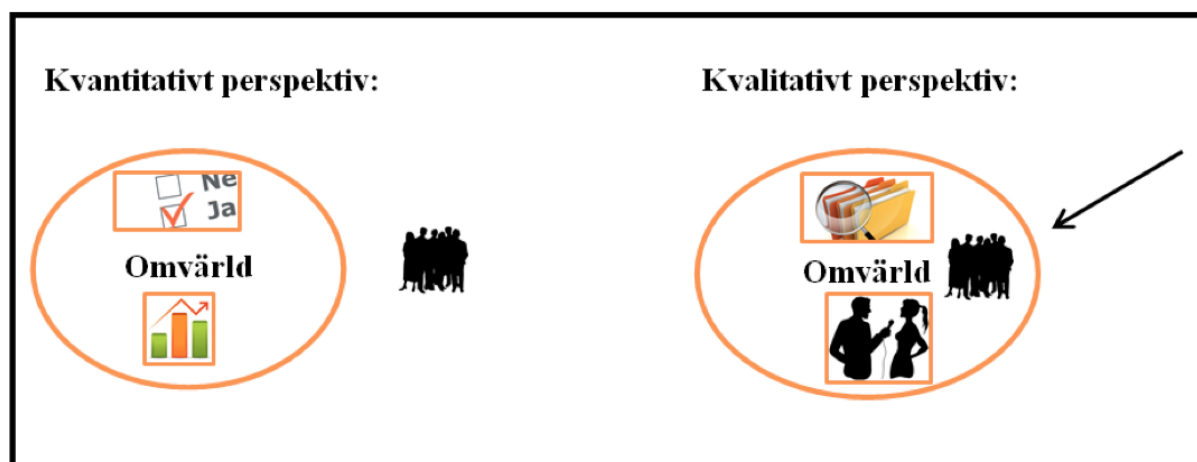
1.5 Avgränsningar

Föreliggande fallstudie begränsas till företaget Klarna AB och deras betallosningar vid e-handel på den svenska marknaden. En begränsning är att enbart studera ett fallföretag på djupet men även att presentera den marknad fallföretaget är verksamt på. Anledningen till detta är att få en bakomliggande förståelse och för att möjliggöra analyser av hur marknadsstrukturen ser ut. För nämnda ändamål har information insamlats från Postens e-handelsexpert, då Konkurrensverket och Svensk Distanshandel ej har några uppgifter att tillgå. Avgränsning av den svenska marknaden inkluderar de företag som nyttjar en hemsida på svenska. Teorin om temporära konkurrensfördelar avgränsas till D'Avenis teoretiska modeller om hyperkonkurrens, samtidigt som teorier om varaktiga konkurrensfördelar avgränsas till Porters teoretiska modeller. För att tydliggöra analysen presenteras motsägelser mellan de teoretiska synsätten med avsikt att behandla dem som motpoler.

2. METOD

2.1 Kvalitativ ansats

Det första valet att ta ställning till inför en empirisk undersökning är vilken forskningsdesign som är mest lämpad för att besvara den aktuella forskningsfrågan; det vill säga kvantitativ eller kvalitativ metod. Vid kvantitativ forskning separerar man individen från omvärlden och syftar till att förklara hur den objektiva verkligheten ser ut och är konstruerad. Detta görs genom att söka statistiska och kvantifierbara resultat från till exempel enkätundersökningar och randomiserade försök. Inom den kvalitativa forskningen förskjuts intresset mot att studera hur utvalda människor uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten, vilket vanligtvis utförs genom fallstudier och intervjuer. Kvalitativ metod handlar om att skapa en djupare förståelse för bakomliggande orsaker och mekanismer till det fenomen eller den händelse som närmare studeras. (Backman, 2009) Skillnaden mellan de två perspektiven illustreras förenklat i figur 1 nedan. I föreliggande studie är valet att utföra en empirisk undersökning med en kvalitativ forskningsdesign.



Figur 1, Vår illustration av kvantitativ och kvalitativ metod.

Forskare som förespråkar en kvalitativ ansats menar att allt inte går att mäta, väga och förklaras med hjälp av statistik utan att kunskap och fakta många gånger är relativ och grundas subjektivt (Bryman & Bell, 2011). Studiens frågeställning är baserad på ett för komplext sammanhang för att enbart kunna besvaras genom statistiska beräkningar. En fördel med den kvalitativa ansatsen är att den ger utrymme för kontexten runt det fenomen, eller den situation, som är föremål för undersökningen. För att svara på problemformuleringen krävs en förståelse för många faktorer som påverkar fenomenet. Vidare är den kvalitativa metoden processorienterad, vilket innebär att man studerar händelser och mönster över tid, något som

är nödvändigt vid studier av en dynamisk marknad. Det blir möjligt att förstå organisatoriska samband mellan beroende och oberoende variabler genom att studera hur händelser utvecklas. (Bryman & Bell, 2011)

2.2 Deduktiv metod

Det finns två framstående typer av metoder inom forskningen, induktiv och deduktiv metod. En induktiv ansats används då det görs en observation av verkligheten, som följs av en frågeställning vilket sedan förklaras med en teori. Deduktiv ansats handlar om att testa en teori i verkligheten, göra förutsägelser och dra logiska slutsatser från givna premisser. Föreliggande studie genomförs med en deduktiv metod för att testa redan befintlig teori. Teorierna är D'Avenis teori om hyperkonkurrens, Porters teori om five forces och generiska strategier. Studien baseras därmed på vad som är allmänt känt för att sedan studera dess meningsfulla applicerbarhet på företag som erbjuder betallosningar vid e-handel i Sverige. (Bryman & Bell, 2011)

2.3 Litteraturgenomgång

Den teoretiska grunden för studien är hämtad från litteratur såsom böcker inom det aktuella ämnet, kurslitteratur, vetenskapliga artiklar samt internet. I sökandet efter vetenskapliga artiklar har huvudsakligen databaserna Summon och Google Scholar nyttjats. Böckerna som använts har hittats på databaserna LIBRIS samt LOVISA.

Teorierna om hyperkonkurrens är baserade på Richard A. D'Avenis publikationer. Framförallt boken *Hypercompetition (1995a, svensk utgåva)* och följande artiklar; *Coping with Hypercompetition (1995b)*; *Waking up to the New Era of Hypercompetition (1998)* samt *The Age of Temporary Advantage (2010)* har varit betydelsefulla för studien. Michael E. Porters teorier är huvudsakligen hämtade från två böcker *Competitive Strategy (1980)* och *Competitive Advantage (1985)*. Ytterligare information har hämtats främst från följande vetenskapliga artiklar; *Towards a Dynamic Theory of Strategy (1991)*; *What is Strategy?(1996)*; *Strategy and the Internet (2001)* samt *The Five Competitive Forces that Shape Strategy (2008)*. Den teoretiska grunden för slutsatsen är baserad på de vetenskapliga artiklarna: *Criteria for Assessing Good Theory in Human Resource Development and Other Applied Disciplines from an Interpretive Perspective* av Yvonna S. Lincoln & Susan A. Lynham (2011), *What Constitutes a Theoretical Contribution?* av David A. Whetten (1989) samt *Organizational Theories: Some criteria for evaluation* av Samuel B. Bacharach (1989).

2.4 Fallstudie

För att undersöka och testa Porters och D'Avenis teorier genomförs en fallstudie. Det som särskiljer en analys av ett fallföretag från andra forskningsdesigner är att fokus ligger på att klargöra fallföretagets unika kännetecken (Bryman & Bell, 2011). Fallstudier definieras även, av Yin (1989), enligt följande: ”investigates a contemporary phenomenon within its real life context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.” Detta är en definition som signalerar att när gränserna mellan fenomen och kontext inte är givna, och där flera datakällor används, lämpar sig främst en fallstudie. (Backman, 2009) Det är vanligt att använda fallstudier när man vill förstå ett fenomen på djupet och i sitt sammanhang, vilket syftet är att göra för att sedan kunna svara på problemformuleringen (Lundahl & Skärvad, 2009).

Det finns två grundsyner på fallstudier, ideografisk och nomotetisk, alternativt *singulariserande* forskning och *generaliserande* forskning. Ideografisk forskning tar sikte på att belysa enskilda unika händelser medan nomotetisk forskning försöker komma fram till så generell kunskap som möjligt. (Lundahl & Skärvad, 2009) I föreliggande studie undersöks graden av allmängiltighet i undersökningens problemställning; om Porters och D'Avenis teorier meningsfullt kan appliceras på den undersökta marknaden och om resultatet kan bidra till vidare forskning. Vidare skiljer Stake (1995) på en *inneboende* och en *instrumentell* fallstudie. I den förstnämnda är det fallet själv som är av intresse till skillnad från den sistnämnda som tar utgångspunkten i en övergripande frågeställning som undersöks genom fallet, det vill säga där fokus ligger på att få förståelse i ett bredare spektrum. Genom att studera ett särskilt fall kan man alltså komma till insikt om en övergripande fråga eller problemställning och föreliggande fallstudie skall därför ses som en *instrumentell fallstudie*. (Bryman & Bell, 2011) Den utförda fallstudien är sammanfattningsvis en så kallad teoriprövande fallstudie, vilket särskilt brukar användas vid undersökning av komplexa problem och komplexa teorier (Lundahl & Skärvad, 2009).

2.4.1 Val av fallföretag - Klarna AB

Enligt Stake (1995) bör valet av fallföretag baseras på var möjligheten att lära är som störst (Bryman & Bell 2011) och därför har vi valt Klarna AB. Klarna AB är den ledande betalningsleverantören i Sverige, vilket gör företaget intressant som utgångspunkt för studier av teorier rörande konkurrenssituation. Om en teori skall prövas är det enligt Yin

(1989) särskilt lämpligt att studera enbart ett fall. Likväl är ett fall lämpligt om man skall göra en djup och aspektrik studie (Yin, 1989). Organisationsforskning är ett forskningsområde inom vilket fallstudier används flitigt och det har visat sig att fallstudier har varit av stor betydelse för den organisationsteoretiska utvecklingen. Fallstudier är den bästa metoden för att förstå hela organisationens komplexitet då det ger ett genomgripande holistiskt synsätt. (Lundahl & Skärvad, 2009)

2.4.2 Val av respondenter

Purposive sampling tillämpas som metod för att göra urvalet till intervjuerna (Bryman & Bell, 2011). Vid valet av respondenterna har målet varit att intervjua personer med så mycket kunskap som möjligt rörande Klarnas marknad, konkurrenssituation och betallosningar, men även beträffande den interna verksamheten. Urvalet utgicks från de kontakter som författarna hade inom företaget och detta har givetvis influerat urvalet av respondenter. Författarna har dock med tydliga önskemål haft en stor påverkan på vilka personer som har intervjuats (tabell 1). De övriga intervjuerna har genomförts för att skapa gynnsammare förutsättningar för att möjliggöra en opartisk bild av marknadens utveckling och konkurrenssituationen idag (tabell 2).

Tabell 1, Intervjuer med anställda på fallföretaget.

Namn	Befattning
Joakim Lundberg	Försäljningschef, Sverige, Klarna AB
Magnus Fredin	Försäljningschef, Europa, Klarna AB
Mikael Bäckström	HR-chef, Klarna AB

Tabell 2, Övriga intervjuer och muntliga källor.

Namn	Befattning
Arne Andersson	E-handelsexpert, Posten Norden
Therese Malmberg	Finansinspektionen
Mårten Törnqvist	Konkurrenssakkunnig, Konkurrensverket
Jonas Ogvall	VD, Svensk Distanshandel

2.5 Tillvägagångssätt

2.5.1 Teori

Teorikapitlet inleds med en presentation av de traditionella marknadsstrukturerna och följs därefter av Porters teorier för att avslutas med D'Avenis teorier. Marknadsstrukturerna presenteras först då de ligger till grund för de flesta strategiteorier. Vidare presenteras Porters teorier innan D'Avenis teorier i syfte att följa den kronologiska ordningen för publicering. Inom respektive teori presenteras två analysverktyg; ett för marknadsstruktur och ett för företags strategiska agerande.

2.5.2 Empiri

Förutom att studera Porters och D'Avenis teorier behöver fallföretagets beslut, handlingar, och beteende beskrivas och analyseras. För att åstadkomma en fördjupad analys är det nödvändigt att studera företaget både extern och internt. Därmed undersöks hur marknadsstrukturen och dess gränser ser ut liksom hur företagets interna agerande, såsom struktur, verksamhet och distribution påverkar deras utveckling nu och för framtiden. Fallstudien utförs som en överblickstudie då fallföretaget enbart studeras under en kortare tidsperiod. (Lundahl & Skärvad, 2009).

Presentationen av empirikapitlet kommer att följa samma struktur som teorikapitlet. Först framförs en beskrivning av marknaden. Därefter följer en ingående beskrivning av fallföretaget, dess tjänster och historia, position på marknaden, konkurrenter och företagskultur. Detta mynnar slutligen ut i en beskrivning av deras strategi idag och för framtiden. Valet har avgränsat fallbeskrivningen till de ovan nämnda delarna för att presentationen ska vara relevant för avsikten med analysen, det vill säga att analysera teorier om konkurrenssituationen. Av denna anledning bortses det från att på djupet beskriva den finansiella informationen och de tekniska aspekterna beträffande fallföretaget.

Information om Klarnas marknad har hämtats från flera källor, både i form av primär- och sekundärdata. Via telefonkontakt med sakkunniga på Svensk Distanshandel, HUI Research och Konkurrensverket samt en längre telefonintervju med Arne Andersson, e-handelsexpert på Posten, har en mer opartisk bild av marknadens utveckling och dess konkurrenssituation

skapats. Från flertalet befintliga undersökningar och rapporter, främst e-barometern¹, har vi även tagit del av den marknadsinformation som finns tillgänglig. Vidare har information om marknaden även insamlats från Klarna varvid den presenteras utifrån Klarnas subjektiva uppfattning.

Två semistrukturerade intervjuer har genomförts med anställda på Klarna AB. Dessa utgick från en intervjumall med frågor och som sedan förde diskussionen vidare till andra frågor. Intervjumallarna har utformats efter de respektive respondenternas specialistkunskaper och vilken typ av frågor de kan anses vara mest lämpliga att besvara. De utförda intervjuerna genomfördes via telefon då det på grund av tidsbrist inte gick att utföra dem på plats på huvudkontoret i Stockholm. Författarna valde att vänta med intervjuerna tills Klarna ABs nya tjänst lanserades i mitten av maj. Ytterligare en intervju samt kompletterande information och frågor har även införskaffats via mailkorrespondens med en anställd på Klarna. Därutöver har information om Klarna samlats in från tidigare utförda intervjuer, exempelvis från eDokumentären om Klarna och i tidningar. Förutom intervjuer har även flera dokument från Klarna AB, såsom ett schema över organisationsstrukturen, faktablad, säljmaterial och deras senaste årsredovisning granskats. Från Finansinspektionen tog vi del av Klarnas ansökan om tillstånd att bedriva finansieringsrörelse.

2.5.3 Analys

För att kunna besvara forskningsfrågan tillämpades Porters och D'Avenis teorier på det insamlade materialet i analysen. Detta genom att först analysera marknadsstrukturen med hjälp av Porters five forces samt sedan undersöka om fallföretagets strategiska agerande kan förklaras och beskrivas med teorin om generiska strategier. Därefter upprepades processen; D'Avenis arenaanalys användes för att analysera marknadsstrukturen och de nya 7S:en användes för att undersöka det strategiska agerandet.

Porters och D'Avenis teorier syftar till att fungera som ett analysverktyg. Stor vikt i studien har lagts för att få en grundlig förståelse för teorierna och rådande marknadsförhållanden. Porter belyser att Porter teori är applicerbar när det råder en mer oligopol-liknande struktur. D'Aveni belyser i sin tur D'Avenis teorin som mer tillämpbar då marknaden är dynamisk och karaktäriseras av hyperkonkurrens (Porter, 1985; D'Aveni, 1995a). Den teori vars

¹ e-barometern är en rapport om den svenska detaljhandelns utveckling inom e-handel som publiceras en gång per kvartal av Posten, i samarbete med Svensk Distanshandel och HUI Research (e-barometern Q1, 2012).

analysverktyg är meningsfullt applicerbara kommer således att avgöra vilken underliggande förutsättning som antas råda.

2.5.4 Slutsats

För att komma till en slutsats och fastställa vilken teori som är meningsfullt applicerbar i den valda kontexten användes Pattersons kriterier (1983) för vad som utgör en meningsfull teori; relevans, precision och tydlighet, sparsamhet och enkelhet, omfattning, operationalisering, empirisk validitet eller verifikation, fruktbarhet och användbarhet. (Lincoln & Lynham, 2011) En komplettering kommer göras som inkluderar de tre grundpelarna liksom kriteriet tid och rum samt den fjärde grundpelaren när (Whetten, 1989) (se tabell 3 och 4).

De tre grundpelarna förklaras som:

Vad: Vilka faktorer bör ingå i förklaringen av det fenomen som studeras?

Hur: Hur är de valda faktorerna relaterade till varandra? Hur ser det kausala sambandet ut?

Varför: Vad är den underliggande psykologiska, ekonomiska, eller sociala förklaringen som motiverar valet av faktorer och de föreslagna kausala sambanden? Vad är den logiska förklaringen bakom teorin?

Tabell 3, Pattersons åtta bedömningskriterier, kompletterat med de tre grundpelarna (Lincoln & Lynham, 2011; Whetten, 1989).

Kriterier	Förklaring	Grundpelare
1. Relevans	En teori skall vara betydande men inte trivial, den ska ha relevans för den komplexa omvärlden vi lever i.	Varför?
2. Precision och tydlighet	En teori skall vara förståelig, konsekvent och fri från tvetydigheter.	Hur?
3. Sparsamhet och enkelhet	En teori skall innehålla så lite komplexitet och så få antaganden som möjligt.	Hur?
4. Omfattning	En teori skall vara komplett och inkludera all data på området.	Vad?
5. Operationalisering	En teori skall kunna reduceras till processer för att pröva dess förslag eller förutsägelser.	Hur?
6. Empirisk validitet & verifikation	En teori ska grundas i erfarenhet och experiment som kan bekräfta teorin, teori skall även generera ny kunskap.	Hur?
7. Fruktbarhet	Teorin skall ha kapacitet att göra förutsägelser som kan testas, som bidrar till ny kunskap och som provocerar fram nya idéer.	Varför?
8. Användbarhet	En teori skall tillhandahålla ett begreppsmässigt ramverk för utövning och därmed kunna användas.	Varför?

Givetvis kan svaret mynna ut i att inget av dessa ramverk förklarar marknadsstrukturen eller fallföretagets strategi, vilket skulle vara en indikation på att ingen av teorierna är meningsfullt applicerbara på den svenska marknaden för betallosningar vid e-handel. Det bör poängteras att det inte går att ge en exakt koppling mellan teori och empiri då teori enbart är en förenkling av verkligheten.

2.5.4.1 Tid och rum

För att en teori ska kunna användas och prövas krävs även en förståelse för teoretikerns antaganden gällande tid och rum, något som inte Pattersson tar upp i sina kriterier men som är av stor relevans för andra forskare. Whetten (1989) diskuterar en fjärde grundpelare som kan sammankopplas med detta nionde kriterium. Tidsmässiga restriktioner klargör teorins historiska tillämpbarhet medan rumsmässiga restriktioner begränsar användandet av en teori till en viss typ av analysenhet, till exempel en viss typ av organisation eller en specifik bransch. Vissa teorier begränsas mer av den ena restriktionen än den andra, likväl som vissa teorier kan begränsas av båda. Det är restriktionerna gällande tid och rum som avgör en teoris generaliserbarhet. Ju mindre begränsat av tid och rum desto mer kan teorin generaliseras, vilket också leder till högre nivå av abstraktion och att teorin måste offra en nivå av detaljer för att passa en specifik situation. Detta leder till en paradox av att generaliserande teorier inte specifikt går att koppla till en situation och att detaljerade teorier inte kan generaliseras. (Bacharach, 1989; Whetten, 1989)

Tabell 4, Ett nionde kriterium och den fjärde grundpelaren (Bacharach, 1989; Whetten, 1989).

Kriterium	Förklaring	Grundpelare
9. Tid och rum	Tidsmässiga restriktioner klargör teorins historiska tillämpbarhet. Rumsmässiga restriktioner begränsar teorin till en viss typ av analysenhet. Det är restriktionerna som avgör en teoris generaliserbarhet.	När?

2.6 Källkritik

2.6.1 Kvalitativ metod

Kvalitativa forskare kritiserar ofta på grund av att deras resultat i princip aldrig går att upprepa eller att resultatens rimlighet inte kan kontrolleras (Bryman & Bell, 2011). Ett problem med kvalitativ forskning handlar om kvalitén på data som uppnås, vilken kan diskuteras genom att använda begreppen reliabilitet och validitet. Reliabilitet syftar till att undersökningen ska vara tillförlitlig och trovärdig, vilket innebär att ett liknande resultat ska

kunna uppnås vid ett senare tillfälle under samma förutsättningar. Undersökningen ska därmed vara fri ifrån slumpmässiga mätfel. Med validitet menas giltighet och relevans, vilket innebär att mäta det som avses att mäta. När det gäller kvalitativa studier diskuteras det mer i litteraturen kring validitet än reliabilitet men kvalitativa undersökare tenderar att använda begreppen på liknande sätt. En kvalitativ uppsats redovisar normalt sett inte hela datamaterialet, varför läsaren är utlämnad till forskarens tolkningar. Kvalitativa forskare menar därmed att reliabilitet många gånger inte är applicerbart i kvalitativa metoder eftersom den studerade sociala verkligheten inte inrymmer några mätbara stabila förhållanden. (Bryman & Bell, 2011)

För att hantera begreppen beskrivs intern och extern validitet. Den interna validiteten beskrivs som tillförlitligheten hos resultaten för olika intervjuer. Vidare beskrivs den externa validiteten som en överensstämmelse med överförbarhet och huruvida det går att överföra resultaten till annan miljö eller situation. Det finns metoder som kvalitativa forskare kan använda sig av för att höja reliabiliteten i en undersökning, vilket diskuteras vidare nedan. Enligt Bryman & Bell (2011) handlar den bristande validitet som ibland delges kvalitativa studier om deras tendens att inte redovisa eller diskutera avvikande fall, vilket påverkar sanningshalten negativt.

2.6.2 Fallstudie

Nackdelen med fallstudier är att det som studeras kan vara alltför situationsspecifikt för att vara intressant för andra aktörer vid andra situationer. En annan nackdel med fallstudier är att det är svårt att reducera informationsvolymen och kommunicera essensen i det som finns i underlaget. Svårigheterna förstärks av att det inte finns några självklara regler gällande tolkning och slutsatser för kvalitativ data. Likväl kan inte resultatet i fallstudier i statistisk mening generaliseras för en population utan kan enbart generaliseras till att skapa teorier, se mönster samt utnyttja tidigare teorier som en referenspunkt mot vilken de tidigare empiriska resultaten kan jämföras. Yin (1989) kallar detta för analytisk generalisering. (Lundahl och Skrärvad 2009) Kvalitativ metod grundar sig i processtudier men på grund av studiens tidsrestriktioner har detta inte varit möjligt och därmed görs en överblicksstudie.

Vid en kvalitativ studie med ett fallföretag bör det även tas hänsyn till dess replikerbarhet. Val av metod och genomförande skall därmed kunna vara intersubjektivt testbart. En redogörelse måste vara utformad så att läsaren kan utvärdera den studie som gjorts. Det ska i

princip vara möjligt att upprepa den studie som presenteras utifrån den information som lämnats i redogörelsen och kunna uppnå samma resultat. (Bryman & Bell, 2011) Inom fallstudier finns det bekymmer med den externa validiteten, hur fallet som vi använder oss av kan generaliseras och tillämpas på andra fall, vilket det i praktiken inte kan. Ändå har forskare bevisat att man kan använda en fallstudie och ge anspråk på en grad av teoretisk generaliserbarhet på basis av den (Bryman & Bell, 2011).

2.6.3 Intervjuer

Intervjuer ställer höga krav på den som genomför dem. Instrumentet är vanligtvis ostrukturerat och siktar mot en helhetsförståelse av problemställningen. Det finns därför en risk att det kan förekomma olika former av bias, felkällor, i insamlingsinstrumentet som gör att det material som insamlas inte stämmer överens med verkligheten. Tolkningsmomentet som avser ge mening och innebörd åt observationerna kräver därför kunskap, insikt, sensitivitet och intuition. (Backman, 2009)

För att underlätta processen med intervjubaserad insamling av data användes en bandspelare vid intervjutillfällena. Främsta anledningen till detta var att undvika risken att gå miste om viktig information och för att säkerställa tolknings riktighet. På så vis blev det även möjligt att gå tillbaka och höra hur något sagts och inte bara vad som sagts. Därefter skickades empirikapitlet till fallföretaget för att undvika missförstånd.

2.6.4 Bedömningskriterier

Problemet med organisatoriska studier är att teorierna, till skillnad från naturvetenskapliga teorier, ofta anges på ett sådant vagt sätt att teoretikerna kan tillbakavisa kritik. De kan svara att kritiken byggde på en missuppfattning av författarens ursprungliga logik. (Bacharach, 1989) Pattersons kriterier är framtagna för samhällsvetenskapliga teorier men ej specifikt anpassade för ekonomiska teorier då Patterson är en forskare inom socialpsykologi. Dessa anses ändå lämpliga vid föreliggande studie då Pattersons kriterier tidigare använts vid forskning kring Human Resource Development samt Management. (Lincoln & Lynham, 2011)

3. TEORI

3.1 Traditionella former av marknadsstruktur

Innan Michael Porters traditionella teorier presenteras är det viktigt att förtydliga de olika marknadsstrukturer som varit allmänt accepterade under en längre tid; monopol, oligopol, monopolistisk konkurrens och perfekt konkurrens. (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010)

3.1.1 N-firm concentration ratio samt Herfindahl-index

Marknadsstrukturen karaktäriseras ofta av säljarkoncentrationen, det vill säga antalet och fördelningen av aktörer som är säljare på marknaden. En frekvent förekommande mätning av detta är "N-firm concentration ratio". Mätningen visar de kombinerade marknadsandelarna av de största företagen på marknaden baserat på respektive företags intäkter. Förändras emellertid marknadsandelarna för det största företaget på marknaden visas det inte upp i kalkyleringen, vilket kan undvikas genom att istället beräkna Herfindahl-index. Detta index visar den kvadrerade summan av marknadsandelarna av alla verksamma företags marknadsandelar och anses ge mer användbar information. Måttet ligger mellan 0 och 1. Vid perfekt konkurrens ligger Herfindahl-index under 0.2, vid oligopol mellan 0.2-0.6, och över 0.6 vid monopol. Det är begränsande att enbart förlita sig på en mätning av Herfindahl-index, varvid det även är lämpligt att granska företagets konkurrenssituation. (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010)

3.1.2 Monopol

Enligt ekonomen Frank Fisher (1991) definieras en monopolstruktur som "förmågan att agera på ett obegränsat sätt". Monopolisten kan öka priset eller reducera kvalitet utan att behöva beakta konkurrenternas responderande. (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010) Med andra ord så möter en monopolist ingen betydande konkurrens som kan erodera deras marknadsandelar på den relevanta marknaden. Priset sätts så att marginalintäkten av den sista sålda enheten är lika med marginalkostnaden för att producera den. Beslutsfattare försöker ofta begränsa möjligheten till monopol på grund av att den höga lönsamheten av denna marknadsstruktur kan uppkomma på bekostnad av konsumenterna. Harold Demsetz (1974) argumenterar emellertid att regleringar som vidtas mot monopol begränsar innovationsskapandet. (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010)

3.1.3 Oligopol

Ett oligopol definieras som en marknad med få aktörer där aktörernas strategier och handlingar påverkar både konkurrenterna och marknaden. Priset sätts över marginalkostnaden, vilket leder till att oligopolföretag genererar vinster och fler företag lockas till denna marknad. Dock skyddas ofta denna struktur av att företag skapar höga inträdesbarriärer, vilka begränsar eller helt förhindrar konkurrens. (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010)

3.1.4 Monopolistisk konkurrens

Monopolistisk konkurrens är en marknadsform där det existerar ett stort antal aktörer och där produkterna är heterogena. Aktörernas pris- och produktstrategier påverkar inte konkurrenterna men tack vare sin differentiering från konkurrenterna är det möjligt för företag att höja priserna över marginalkostnaden och göra vinster. Vinster lockar dock fler företag till marknaden och dessa konkurrenter kan stjäla marknadsandelar, vilket driver marknaden mot perfekt konkurrens. På denna marknad är efterfrågan konstant och det är därför de företag som på bästa sätt skapar värde för kunderna genom sin differentiering som bibehåller sina marknadsandelar. (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010)

3.1.5 Perfekt konkurrens

Vid perfekt konkurrens kan inte företagens prissättnings- eller produktionsstrategier påverka konkurrenternas pris- och produktionsstrategier och marknadsformen kännetecknas av många aktörer, precis som vid monopolistisk konkurrens. Produkterna är emellertid homogena, vilket gör företagen till pristagare. Detta innebär att de måste acceptera det pris som råder för alla aktörer på marknaden. Priset pressas ständigt neråt tills det är lika med marginalkostnaden, vilket gör att inga vinster är möjliga. Aktörerna kan därmed enbart påverka kvantitet att producera. (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010)

3.2 Porters teorier

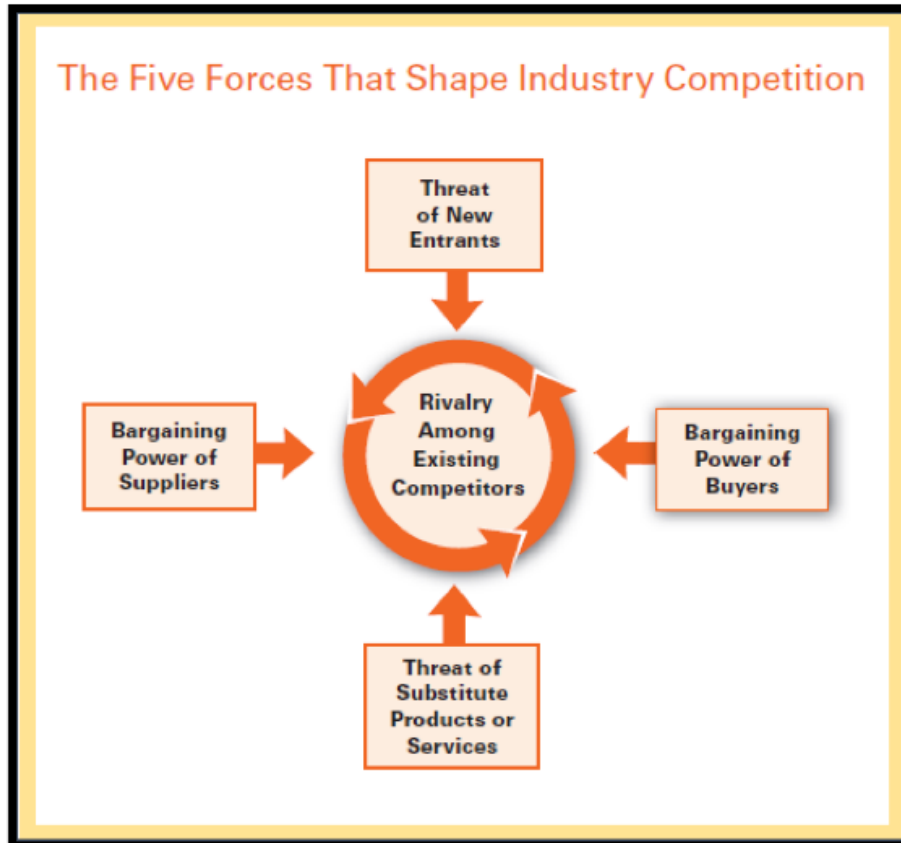
Michael E. Porter utvecklade sina traditionella teorier baserat på antagandet om de ovannämnda marknadsstrukturernas existens. Michael E. Porter tog examen i flyg och maskinteknik från Princeton University 1969. Därefter fortsatte Porter sin utbildning på Harvard och tog doktorexamen (PhD) 1973 i Business Economics och är idag professor inom strategic management på Harvard Business School. Idag anses Porter vara ledande inom strategiforskningen, då han upprepade gånger blivit utnämnd till världens mest inflytelserika forskare inom management och konkurrens. (hbs.edu)

Enligt Porter är syftet med strategi att skapa en position som är både lönsam och varaktig på den aktuella marknaden (Porter, 1985). Porter menar att det finns två grundläggande aspekter som avgör ett företags framgång: hur attraktiv den aktuella marknaden är och företagets relativa position på marknaden. Dessa två komponenter utgör följaktligen en *industrieffekt* och en *positioneringseffekt* (Porter, 1991). Dessa effekter är universella i den bemärkelsen att de överstiger teknologiska skillnader och gäller i alla industrier, även om de kan variera i styrka och form (Porter, 2001). Effekterna är också dynamiska och förändras över tiden. Företag kan påverka både marknadsstruktur och position genom sitt val av strategi. Strategi bör således inte enbart vara ett svar på omgivningen utan bör även avse att forma omgivningen till företagets fördel. (Porter, 1985)

3.2.1 Five forces

För att analysera marknadsstrukturen har Porter (1980) utvecklat ett verktyg som han benämner "The Five Competitive Forces", se figur 2 och beskrivning nedan. Modellen används främst för att illustrera vilka aspekter som är viktigast för marknads långsiktiga lönsamhetspotential men även för att förbättra oddsen att finna en framgångsrik innovativ strategi (Porter, 1985). När de fem konkurrenskrafterna är låga har marknaden en hög långsiktig lönsamhetspotential och vice versa. De strategier som förändrar marknadsstrukturen anser Porter kan liknas med ett "tveeggat svärd", då dessa kan förstöra lika gärna som förbättra både marknadsstruktur och lönsamhet. Att tillfredsställa konsumenters behov menar Porter är nödvändigt men dock inte tillräckligt för att ett företag ska vara framgångsrikt.

Konsumenters betalningsvilja för en produkt måste överstiga kostnaden för tillverkning för att företaget ska överleva på sikt, men marknadsstrukturen har samtidigt betydelse för hur fördelningen av det skapade värdet kommer se ut mellan de olika aktörerna på marknaden. Marknadsstrukturen är därmed avgörande för företags lönsamhet. (Porter, 1985)



Figur 2, The Five Forces (Porter, 2008).

3.2.1.1 Hot från potentiella konkurrenter

Hot från potentiella konkurrenter uppkommer då nya konkurrenter går in på marknaden med en vilja att göra vinster, vilket betyder att "vinstkakan" kommer omfördelas och att det finns en möjlighet att etablerade företags vinster eroderas. Det här resulterar i ett ökat tryck på priser, kostnader och investeringstakt. När hotet från potentiella konkurrenter är högt så tvingas därför befintliga aktörer hålla nere priser eller öka sin investeringstakt för att avskräcka dessa från att slå sig in på marknaden, vilket begränsar marknads lönsamhetspotential. Hur stort det här hotet är beror på vilka inträdesbarriärer som finns. Ju högre inträdesbarriärerna är desto lägre är hotet från potentiella konkurrenter. Inträdesbarriärer är viktiga konkurrensfördelar som befintliga aktörer har över potentiella konkurrenter, genom att åstadkomma ett affärsrevir och på så sätt begränsa konkurrens och öka den egna lönsamheten. Porter presenterade ursprungligen sex huvudsakliga

inträdeshinder men även ett sjunde inträdeshinder, statliga regleringar, har vuxit fram. Idag finns det sju huvudsakliga källor till inträdeshinder. (Porter, 2008)

1. Leverantörers skalfördelar

Leverantörers skalfördelar tvingar potentiella konkurrenter att storskaligt slå sig in på marknaden, genom att konkurrera ut befintliga aktörer, eller alternativt acceptera att de har en kostnadsnackdel relativt konkurrenter.

2. Nätverkseffekter

Nätverkseffekter uppstår på marknader där konsumenters betalningsvillighet ökar med antalet användare. Kunder är lojala mot existerande aktörer och blir mer tveksamma till att köpa från en ny aktör. Detta betyder att nya aktörer tvingas hålla låga priser till dess att de har byggt upp en kundbas.

3. Konsumenters omställningskostnader

Omställningskostnader är en fast engångskostnad som konsumenter tvingas betala för att byta leverantör. Om omställningskostnaderna är höga på marknaden minskar hotet för inträde då det blir svårare för nya företag att locka till sig kunder.

4. Behovet av kapital

Stora kapitalinvesteringar är inte enbart nödvändiga för fasta faciliteter utan också för att bygga upp inventarier, ge kundkredit, marknadsföring och forskning. Kapital utgör framförallt en inträdesbarriär när investeringar är oåterkalleliga, som exempelvis kostnader för forskning och utveckling.

5. Befintliga aktörers fördelar oberoende av storlek

Etablerade aktörer kan ha fördelar i form av patenterad teknologi, fördelaktig tillgång till råmaterial, varumärkesidentitet, geografisk placering och erfarenhetseffekter som är svåra för nya konkurrenter att efterlikna.

6. Ojämn åtkomst till distributionskanaler

När tillgången till distributionskanaler är begränsad eller när befintliga aktörer har bundit distributionen till sig blir det svårare för nya aktörer att ta sig in. Till följd kan aktörerna bli tvungna att skapa egna distributionsnätverk.

7. Statliga regleringar

Statliga regleringar kan antingen förstärka eller helt sudda ut övriga inträdesbarriärer. Vissa marknader kräver statliga licenser för samtliga aktörer medan andra är subventionerade. (Porter, 2008)

Hur befintliga aktörer förväntas reagera på inträde påverkar också potentiella konkurrenters beslut att gå in eller hålla sig utanför en marknad. Nya aktörer kan avstå inträde om befintliga aktörer har svarat kraftigt på tidigare inträden, om de har resurser för att bekämpa inträde, om de förväntas sänka priserna kraftigt eller om marknadens tillväxttakt är så långsam att nya aktörer kommer tvingas ta marknadsandelar från etablerade företag. Det är kritisk för nya företag att göra en noggrann analys av rådande inträdesbarriärer för att sedan utforma strategier för att kringgå dessa. (Porter, 2008)

3.2.1.2 Intern rivalitet

Intern rivalitet minskar lönsamheten på marknaden men i vilken utsträckning beror på två faktorer; intensitet och på vilken grund konkurrens sker. Intensiteten ökar när det finns många aktörer som liknar varandra i termer av makt och storlek, när tillväxttakten är långsam och när utträdesbarriärerna är höga. Rivaliteten påverkar främst lönsamhet då konkurrens sker på basis av pris. Detta beror på att vinster flyttas direkt från företag till kunder. (Porter, 2008)

3.2.1.3 Hot från Substitut

Förekomsten av substitut har en negativ påverkan på marknadens lönsamhet. Detta eftersom substituten utgör en begränsning vid prissättning i form utav ett pristak. Hotet är stort när det finns närliggande substitut då kunderna blir mer priskänsliga när det är möjligt att köpa en liknande produkt till ett lägre pris. (Porter, 2008)

3.2.1.4 Köparnas förhandlingsstyrka

Köparnas förhandlingsstyrka har en negativ påverkan på industrins lönsamhet eftersom kunderna kan pressa ner priserna och öka rivaliteten mellan konkurrenter. Denna kraft är som störst på marknader med homogena produkter där omställningskostnaderna är låga och där antalet köpare är begränsat. (Porter, 2008)

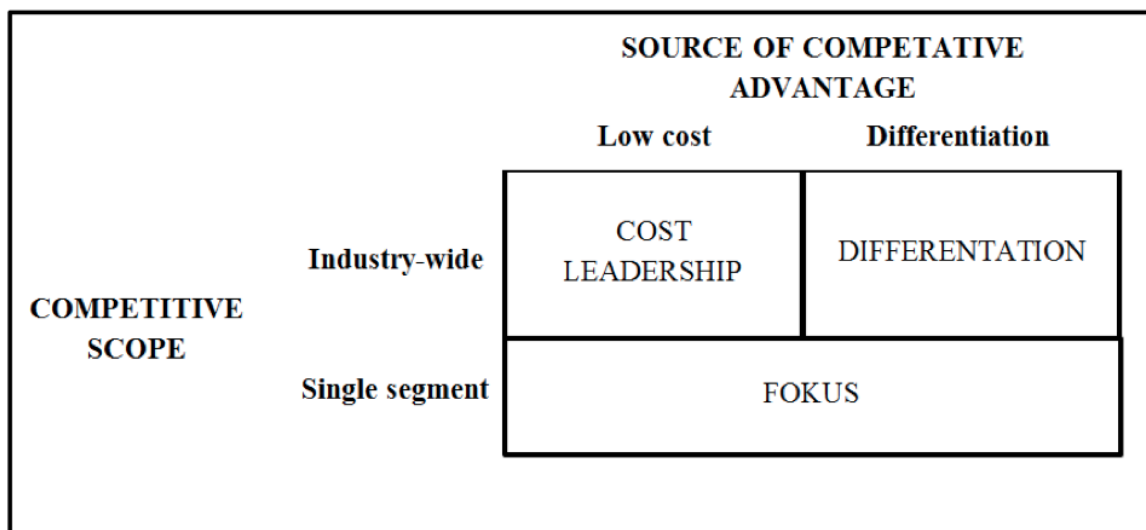
3.2.1.5 Leverantörers förhandlingsstyrka

Leverantörer med förhandlingsstyrka kan urholka en industris lönsamhet genom att höja ”input” priser eller genom att begränsa kvalitén. Denna kraft ökar i styrka då leverantörsmarknaden är mer koncentrerad än, eller inte är beroende av intäkterna från, den marknad som de levererar till. Även då det finns omställningskostnader för att byta leverantör ökar leverantörers förhandlingsstyrka (Porter, 2008)

Verktyget five forces kan inte förklara hur företagets vinster kommer se ut relativt konkurrenter, då det istället är positioneringseffekten som avgör detta. (Porter, 1991) Det är allmänt vedertaget att positionen och företagets interna verksamhet har stor påverkan på ett specifikt företags lönsamhet, då det råder en stor varians mellan företags lönsamhet inom alla branscher. Porter (1991) menar att både en *industrieffekt* och en *positioneringseffekt* är viktiga i analysen för att ge en helhetsbild.

3.2.2 Tre generiska strategier

Förutsatt att marknadsstrukturen är oförändrad så avgörs ett företags framgång av dess position på marknaden. En attraktiv position är självfallet inte en orsak utan snarare en följd av något. Detta något menar Porter är förekomsten av varaktiga konkurrensfördelar. (Porter, 1991) Konkurrensfördelar som baseras på antingen lägre kostnader än konkurrenter eller på förmågan att differentiera sig utgör, i kombination med ett företags handlingar, tre generiska strategier; kostnadsledarskap, differentiering och fokusstrategi. (Porter, 1985) De generiska strategierna illustreras i figur 3 .



Figur 3, Porters tre generiska strategier (Grant, 2008).

Var och en av dessa generiska strategier innebär en fundamentalt annorlunda väg för att uppnå en konkurrensfördel. Kostnadsledarskap- och differentieringsstrategier söker konkurrensfördelar i ett brett kundsegment medan fokusstrategier inriktar sig på ett specifikt kundsegment. Efter att en fokusstrategi valts anammar företaget antingen kostnadsledarskap eller differentiering inom det givna segmentet. Aktörer som följer en differentieringsstrategi kännetecknas generellt sett av att de erbjuder hög nytta, oftast kvalité. Denna kvalité ökar

konsumentens betalningsvilja. Företag som väljer strategin om kostnadsledarskap kännetecknas oftast av ett lägre pris, som möjliggörs av lägre produktionskostnader, men också i många fall en något lägre kvalitet på produkterna. Trots svårigheterna med att tydligt implementera en av dessa generiska strategier så är det nödvändigt för framgång. Porter menar att företag som försöker vara 'allt för alla' misslyckas. Konsekvensen blir en medioker strategi och sämre lönsamhet än de konkurrenter som lyckas med en tydlig positionering. Denna mediokra strategi leder till en position som Porter benämner "stuck in the middle". (Porter, 1985)

En generisk strategi leder inte till vinster över genomsnittet om den inte är varaktig relativt konkurrenter. För att strategierna ska vara varaktiga krävs det att företagets konkurrensfördelar inte kan förstöras av konkurrenters beteende och marknadens utveckling. Därmed är det nödvändigt för företag att ha någon form av barriär som försvårar för konkurrenter som försöker imitera strategin. Konceptet med generiska strategier förstärker även företagskulturens betydelse för framgång. Företagskultur utgör ett företags normer samt formar organisationen och kan på så vis vara ett kraftfullt verktyg för att förstärka de konkurrensfördelar som en generisk strategi försöker uppnå. Kultur är svårt att definiera och beskriva, vilket gör det svårt för konkurrenter att imitera. Inga barriärer är dock omöjliga att bryta vilket betyder att företag bör investera i sina konkurrensfördelar kontinuerligt och på så vis förstärka sin position på marknaden. (Porter, 1985)

3.3 D'Avenis teorier

Richard D'Aveni är professor inom strategic management på Tuck School of Business vid Dartmouth College. D'Aveni har en Ph.D inom ämnet från Columbia University och är även utbildad jurist (tuck.dartmouth.edu).

D'Aveni ifrågasätter en stor del av den tidigare strategiforskningen för att den inte förklarar det dynamiska tillstånd med tilltagande konkurrens som råder på alltfler marknader. (D'Aveni, 1995a). Fyra bakomliggande krafter; konsumenters ökade makt, teknologiska revolutioner, fallande inträdesbarriärer samt skapandet av allianser som ökar företagets kapitalstyrka har gjort att de traditionella konkurrensfördelarna inte längre är varaktiga och därför inte ger företag långvarigt skydd mot konkurrenter. Det nya dynamiska tillståndet beskrivet ovan benämner D'Aveni Hyperkonkurrens. (D'Aveni, 1995a, 1995b, 1998)

3.3.1 Omgivning

D'Aveni anser att utvecklingen mot dynamiska marknader sker överallt, även inom den finansiella tjänstemarknaden. (D'Aveni, 1995a, 1998, D'Aveni et al, 2010). Hyperkonkurrens uppstår framförallt på marknader med innovativa aktörer och karaktäriseras av intensiva åtgärder och motåtgärder för att bygga upp egna fördelar och försvaga konkurrenternas. Detta beteende skapar obalans och rubbar marknadens jämvikt. Hyperkonkurrens kan råda på en marknad oberoende av antalet aktörer men oftast förekommer ett större antal aktiva aktörer. Det kan vara tillräckligt att endast en aktör agerar som en hyperkonkurrent för att utlösa hyperkonkurrens på en hel marknad. Den brutala konkurrensen innebär att företag enbart kan skapa temporära konkurrensfördelar samtidigt som vinsterna är oregelbundna och på sikt små. (D'Aveni, 1995a)

3.3.2 Relationen med kreativ destruktion

"Do unto yourself before others do unto you" (D'Aveni, 1998)

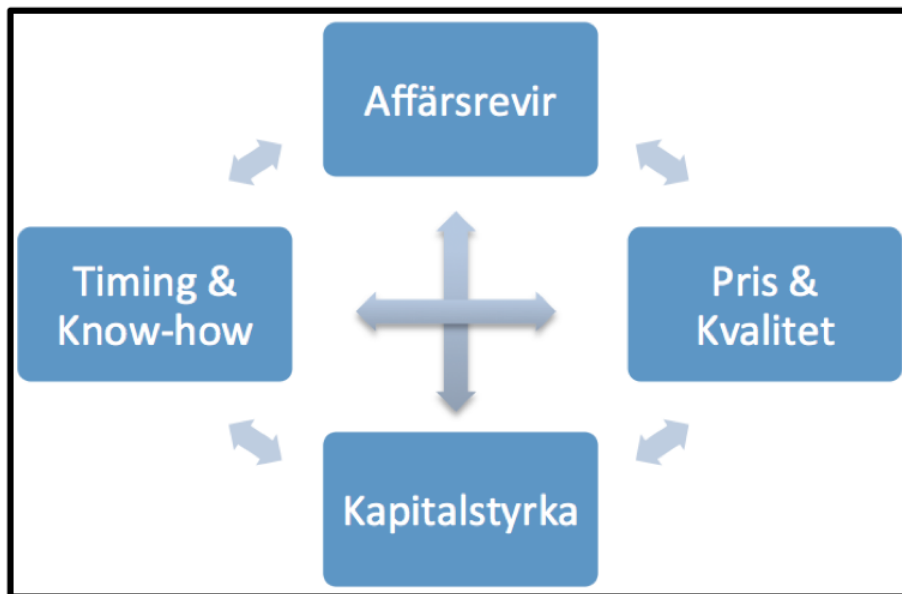
D'Aveni grundar stora delar av sin teori om hyperkonkurrens på Joseph Schumpeters begrepp kreativ destruktion. (D'Aveni, 1995a). Schumpeter (1942) menar att nya innovationer, som företag utnyttjar för att skapa lönsamma konkurrenspositioner, leder till ett förutbestämt likartat mönster på alla marknader. När företag utvecklar en överlägsen produkt, teknologi eller organisatorisk kapabilitet som skapar ekonomiska vinster har marknader en period av komparativt lugn. Denna lugna period avslutas kontinuerligt med fundamentala chocker, nya

innovationer, som förstör tidigare konkurrensfördelar och ersätter dessa med nya. Att skapa chocker som leder till ekonomisk lönsamhet och komparativt lugn på marknaden är en evolutionär process som Schumpeter benämner kreativ destruktion. (Basanko, Dranove, Shanley & Schafer 2010) D'Aveni utvecklar det här synsättet genom att säga att företag är tvungna att kannibalisera på egna produkter, det vill säga företag ser till att själva vara orsaken till kreativ destruktion, istället för att ge konkurrenterna denna möjlighet. (D'Aveni, 1995a, 1998)

3.3.3 Fyra konkurrensarenor

Till följd av den ökade konkurrensen på marknader har D'Aveni skapat en modell som illustrerar fyra arenor som företag kan konkurrera på för att erhålla konkurrensfördelar. Dessa illustreras i figur 4. Varje arena är vidare kopplad till en av de bakomliggande krafter som bidragit till att konkurrensen ökar på marknader. (D'Aveni, 1998) Fördelar som uppnås på respektive arena kan enbart vara temporära, då andra aktörer snabbt kommer ifatt. De traditionella konkurrensfördelarna är med det sagt fortfarande viktiga och kraftfulla konkurrensmedel för temporära fördelar. (D'Aveni, 1995a) Till skillnad från förr behåller företag inte längre en bestämd position på marknaden utan vidtar idag en serie konkurrensstärkande åtgärder och motåtgärder inom varje konkurrensarena, med syfte att uppnå långvarig dominans. Det trappar upp konkurrensen snabbt och kraftigt, en process som D'Aveni kallar dynamisk strategisk växelverkan. Som en följd kommer konkurrensfördelarna på arenorna ständigt att förstöras och företag måste därmed vara proaktiva för att inte hamna på efterkälken. (D'Aveni, 1995a)

Det är möjligt att, med hjälp utav de fyra konkurrensarenorna, utföra en arenaanalys av konkurrensen samt marknadsvillkoren och på så sätt bedöma konkurrenssituationen för ett företag. Arenornas utveckling bör undersökas över tiden. (D'Aveni, 1995a) De fyra konkurrensarenorna illustreras i figur 4.



Figur 4, Vår illustration av de fyra konkurrensarenorna som företag kan röra sig mellan.

3.3.3.1 Pris & Kvalité

D'Aveni menar att företag inte kommer vara framgångsrika genom att positionera sig i en matris enligt någon av de generiska strategierna. De måste istället ständigt omdefiniera sin strategi och ändra sin position efter omvärldens krav. Särskilt bör företag lägga vikt på att omdefiniera hur kvalitén uppfattas på marknaden och på så sätt manövrera runt och försvaga konkurrenternas positioner. Fokus för kvalitén ska vidare ligga på kunderna och medarbetare snarare än aktieägare och toppchefer. (D'Aveni, 1995a)

3.3.3.2 Timing & Know-how

På denna arena handlar konkurrensen om att företag ska neutralisera konkurrenternas fördelar genom att vid rätt tidpunkt gå in på nya marknader och erbjuda nya produkter som tidigare inte existerat på marknaden. (D'Aveni 1998) För att uppnå detta krävs att företag skapar en unik tillgång eller know-how som ger värde för kunder. Sådan know-how är också viktigt för att kunna avgöra vilka behov på marknaden som behöver fyllas. Då imitation sker allt hastigare och enklare förblir fördelen temporär. (D'Aveni, 1995a)

3.3.3.3 Affärsrevir

D'Aveni ifrågasätter de sju inträdesbarriärerna då dessa hinder blivit mer sårbara och enklare för företag att radera eller kringgå. Den typen av varaktiga affärsrevir går idag inte att bygga upp. Istället bör företag konstant söka nya marknadsgränser och inrikta sig på att agera kontrarevolutionerande då konkurrenter river de existerande inträdesbarriärerna gång på gång. (D'Aveni, 1995a, 1998, 2002)

3.3.3.4 Kapitalstyrka

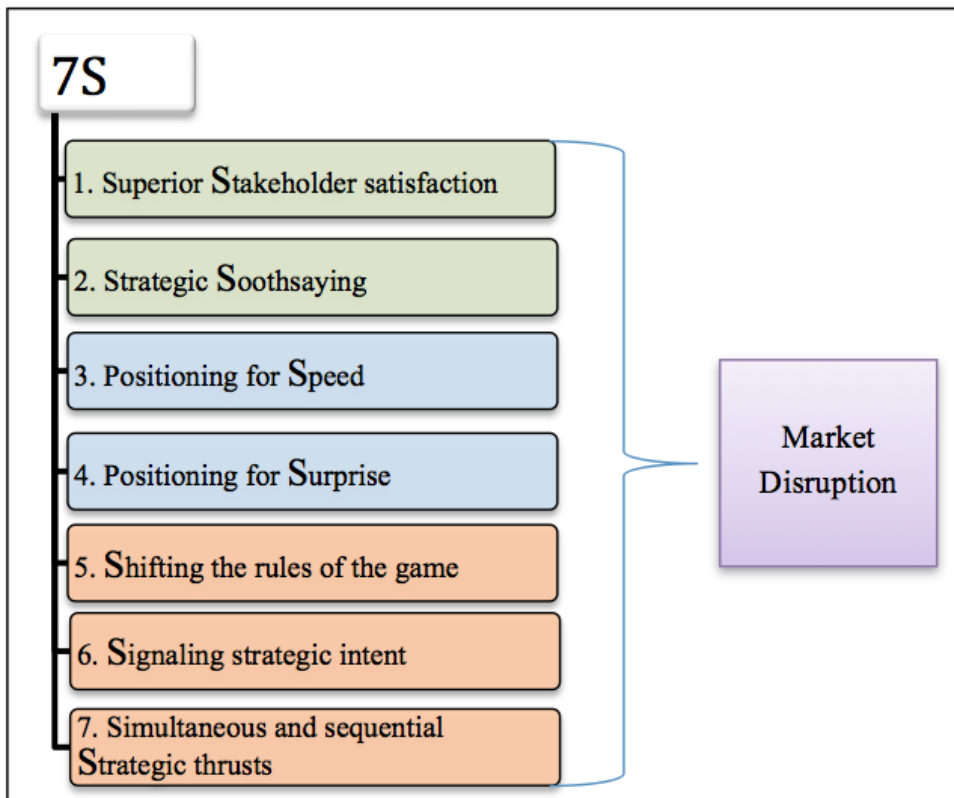
D'Aveni menar att finansiella resurser ger företag ökade möjligheter till strategiska åtgärder och motåtgärder men att detta inte garanterar framgång; extraresurser måste användas på rätt sätt för att kunna slå ut konkurrenter. Risken är annars att konkurrensen sker på bekostnad av företagets resultat. För många företag försvinner dock kapitalstyrkefördelen till följd av att fler och fler företag idag ingår i allianser eller sammanslagningar. Detta resulterar i att konkurrensen trappas upp mellan allianserna. (D'Aveni, 1995a)

3.3.4 Upptrappingsstegar

För att illustrera den tilltagande konkurrensen inom varje konkurrensarena liknar D'Aveni det vid upptrappingsstegar som leder mot perfekt konkurrens. När företag uppnår en kortvarig konkurrensfördel, tar de ett trappsteg upp vilket leder till att konkurrensen ökar. De ledande företagen som står längst upp på trappan, dock inte på toppen, inom varje arena, försöker inte begränsa konkurrensen. Istället eskalerar de den ytterligare – snabbare och mer frekvent än sina konkurrenter. Det gäller dock att företag skiftar steg inom en arena alternativt byter konkurrensarena innan toppen nås på stegen och perfekt konkurrens råder. Eskaleringen i var och en av dessa arenor följer ett mönster med repeterande cykler. Företags rörelser på de olika arenorna går med andra ord fram och tillbaka. En åtgärd kan givetvis påverka mer än bara en av dessa arenor varvid indelningen ska ses som mer begreppsmässig än fullständig. Vidare menar D'Aveni att det inte finns mycket som företag kan göra för att hindra denna upptrappning på de flesta marknader. (D'Aveni, 1995a)

3.3.5 D'Avenis nya 7S modell

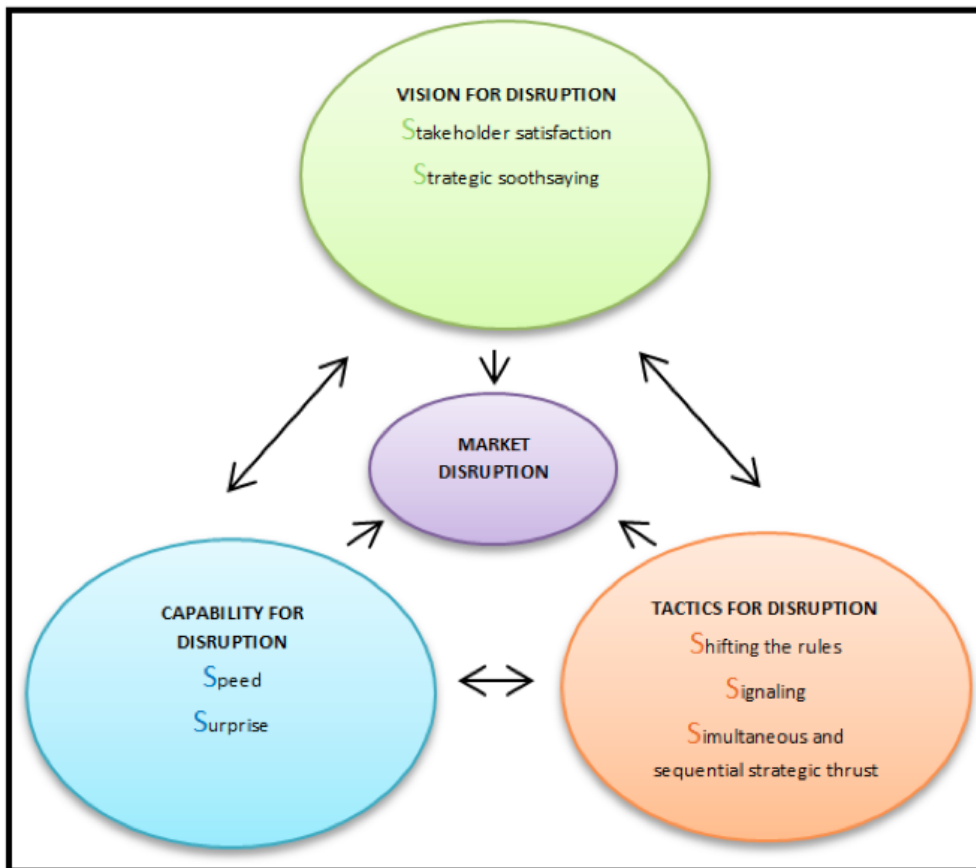
D'Aveni har utvecklat en modell, den Nya 7S modellen, som ska assistera företag i utformningen av strategier som är anpassade till den nya konkurrensutsatta omgivningen. Modellen visar hur företag genom sina strategier kan förändra sin position på de fyra konkurrensarenorna och rubba balansen genom att börja om förloppet på en arena genom att byta steg eller byta arena. Modellen benämns Nya 7S för att betona att de nya strategiska principerna helt skiljer sig från McKinseys tidigare 7S modell, en modell för att hantera dagslägets strategi. D'Aveni har utvecklat en ny modell och de sju faktorerna, som på engelska alla inkluderar ett S, illustreras i figur 5. (D'Aveni, 1995a, 1998)



Figur 5, Vår illustration av de Nya 7S.

3.3.5.1 Nya 7S

De Nya 7S:en kan delas in i tre faktorer: visioner, kapabiliteter samt taktiker. Sambandet illustreras i figur 6. Denna uppdelning görs för att förbättra helhetsuppfattningen. Visionen är att generera nästa marknadsstörning. För att kunna göra detta är företag i behov av riktlinjer för att bygga upp sina kapabiliteter och utforma taktiker som möjliggör ett genomförande av denna vision. (D’Aveni, 1995a, 1998)



Figur 6, Marknadsstörningar och de Nya 7S:en (D'Aveni, 1995a).

3.3.5.2 Visioner för marknadsstörningar

Visioner handlar om var framtida konkurrensfördelar finns och således var företag bör skapa sina störningar. Långtifrån alla störningar är av god karaktär och det har bevisats att de störningar som skapas för att göra det bättre för kunderna är de störningar som lyckas bäst. I dagens samhälle har kunder och medarbetare allt större makt och inflytande, därmed bör de hanteras som de viktigaste intressenterna; **Stakeholder satisfaction**. Andra intressenter försummas, men att erbjuda kunderna något bättre än vad konkurrenterna förmår brukar rubba jämvikten på marknaden. (D'Aveni, 1995a) I visionen behöver företag också förmågan att förutse framtida behov på marknaden; **Strategic soothsaying**. Detta genom att förutse trender, ständigt kontrollera utveckling av nya teknologier och besitta det "know-how" som krävs, exempelvis genom skickliga medarbetare. Allt för att identifiera nästa tillfälliga konkurrensfördel och de bäst lämpade strategierna. (D'Aveni, 1995a, 1995b)

3.3.5.3 Kapabiliteter för marknadsstörningar

En förutsättning för att kunna dra nytta av visioner om framtida konkurrensfördelar är att snabbt utnyttja dem, innan konkurrenterna gör det; **Speed**. Minst lika viktigt är företags förmåga att vara flexibla i övergången från en konkurrensfördel till en annan, varvid man ska

välja en position som främjar snabbhet. Vidare är det en fördel om konkurrenterna inte är medvetna om den nya potentiella konkurrensfördelen så att företaget kan dra nytta av ett överraskningsmoment när den tas i bruk; **Surprise**. Detta gör att konkurrenterna tar längre tid på sig att ”hinna ifatt” samtidigt som företaget kan satsa på nästkommande framtida konkurrensfördel. Företag ska därför också välja en ställning som underlättar överraskning. (D’Aveni, 1995b)

3.3.5.4 Taktiker för marknadsstörningar

D’Aveni nämmer tre former av taktiker i de tre sista S:en som företag vidtar för att utföra sina marknadsstörningar. Dessa reflekterar den ökade hastigheten och intensiteten som hyperkonkurrens för med sig. (D’Aveni, 1995b) En taktik som företag kan följa är att plötsligt och abrupt förskjuta spelreglerna på marknaden; **Shifting the rules**. Detta görs för att omforma konkurrenssituationen och förvirra konkurrenter. Att signalera sina intentioner är nästa taktik och denna syftar till att dämpa konkurrenternas handlingskraft; **Signaling**. Detta uppnås genom att konkurrenter måste förbereda sig för snabb anpassning och släpper fokus på att själva skapa nya konkurrensfördelar. Även denna taktik kan vara överraskande och förvirrande för konkurrenterna. Avslutningsvis kan företag vidta skenmanövrar, formulerat som simultana och efterföljande strategiska utfall, **Simultaneous and sequential Strategic thrusts**. Likt en boxare rör sig företaget i en riktning för att sedan kraftfullt ändra riktning och omkullkasta konkurrenterna på marknaden. Utfallen kan också utföras genom att attackera konkurrenten från flera håll samtidigt. (D’Aveni, 1995a, 1995b) Strategin som ett företag bör vidta rör sig alltså inte i en och samma riktning vilket den tenderade att göra i en mer statisk miljö (D’Aveni, 1995a).

3.3.5.5 Avvägningar mellan de Nya 7S:en

Det är inte möjligt för företag att vara lika bra på alla 7S och därför är det nödvändigt att göra en avvägning och besluta vilka ”S” företagen huvudsakligen ska satsa på. Att satsa på överlägsen intressent-tillfredställelse såväl som möjligheten till strategisk förutsägelse kan vara svårt när företag rör sig snabbt, agerar överraskande eller följer de olika taktikerna. Även när syftet är att förvirra konkurrenterna kan det istället resultera i att intressenterna förvirras och förutsägelse försvåras. I de flesta fall råder även motsatsen, att arbeta för att uppnå överlägsen intressent-tillfredställelse eller rubba status quo sker på bekostnad av företagets snabbhet. En ytterligare rätt självklar trade-off är den mellan överraskning och att signalera sina strategiska intentioner. Denna form av avvägningar är inte enbart en begränsning för den

Nya 7S modellen utan de för också med sig något positivt, vilket vi beskriver härnäst. (D'Aveni, 1995b)

3.3.5.6 Nya 7S modellens framtida tillämpbarhet

D'Aveni (1995b) menar, som tidigare nämnt, att alla fördelar som erhålls genom de Nya 7S:en förr eller senare kommer att urholkas, men att modellen fortsätter att vara tillämpbar då syftet är att hela tiden skapa nya konkurrensfördelar. D'Aveni nämner vidare flera särskilda anledningar till att denna modell kommer att vara tillämpbar en lång tid framöver:

1. Modellen baseras på flexibilitet och variation. Företag kan fokusera på de 7S:en på olika sätt och därmed välja olika strategier. Därför kommer aldrig något företags strategi att lätt bli identifierad och imiterad, även om det är känt att man följer den nya 7S modellen.
2. De 7S:en som förespråkas är dynamiska. Användandet av dem kan därmed förändras över tiden i takt med att omvärlden förändras, för att uppnå samma ändamål – nya temporära konkurrensfördelar.
3. Alla 7S:en kan inte nyttjas samtidigt på grund av avvägningar. Att företag vidtar en balansakt mellan S:en bidrar till oförutsägbarhet av aktörernas nästa drag och försvårar motåtgärder för konkurrenter. (D'Aveni, 1995b)
4. Företag arbetar inte enbart med en strategi, utan med flera strategier; samtidigt eller efter varandra. Dessa riktas gentemot olika konkurrenter eller skiljer sig åt mellan företagets olika delar. Den Nya 7S modellen möjliggör denna mångfald av strategier. (D'Aveni et al., 2010)

3.3.5.7 Hur de Nya 7S kan komplettera arenaanalysen

Den Nya 7S modellen kan kopplas ihop med den tidigare nämnda arenaanalysen, i strävan efter att komplettera och förstärka en redan utförd analys. För konkurrensen på varje arena finns det några S som är av större betydelse än de andra. Efter att de fyra konkurrensarenorna analyserats för en marknad kan det fastställas vilken eller vilka arenor som är minst utforskade och där företagen skulle kunna uppnå störst fördelar av att förbättra sin konkurrenskraft. Detta görs genom att satsa på de mest betydelsefulla av de Nya 7S för den arena man väljer att fokusera på. (D'Aveni, 1995a) Vidare menar D'Aveni att vad som är viktiga framgångsfaktorer för en marknad givetvis skiljer sig från en annan marknad men att principen ändå är densamma. I tabell 5 illustreras hur de Nya 7S:en kan komplettera arenaanalysen tillsammans med ett antal antagna framgångsfaktorer för respektive arena.

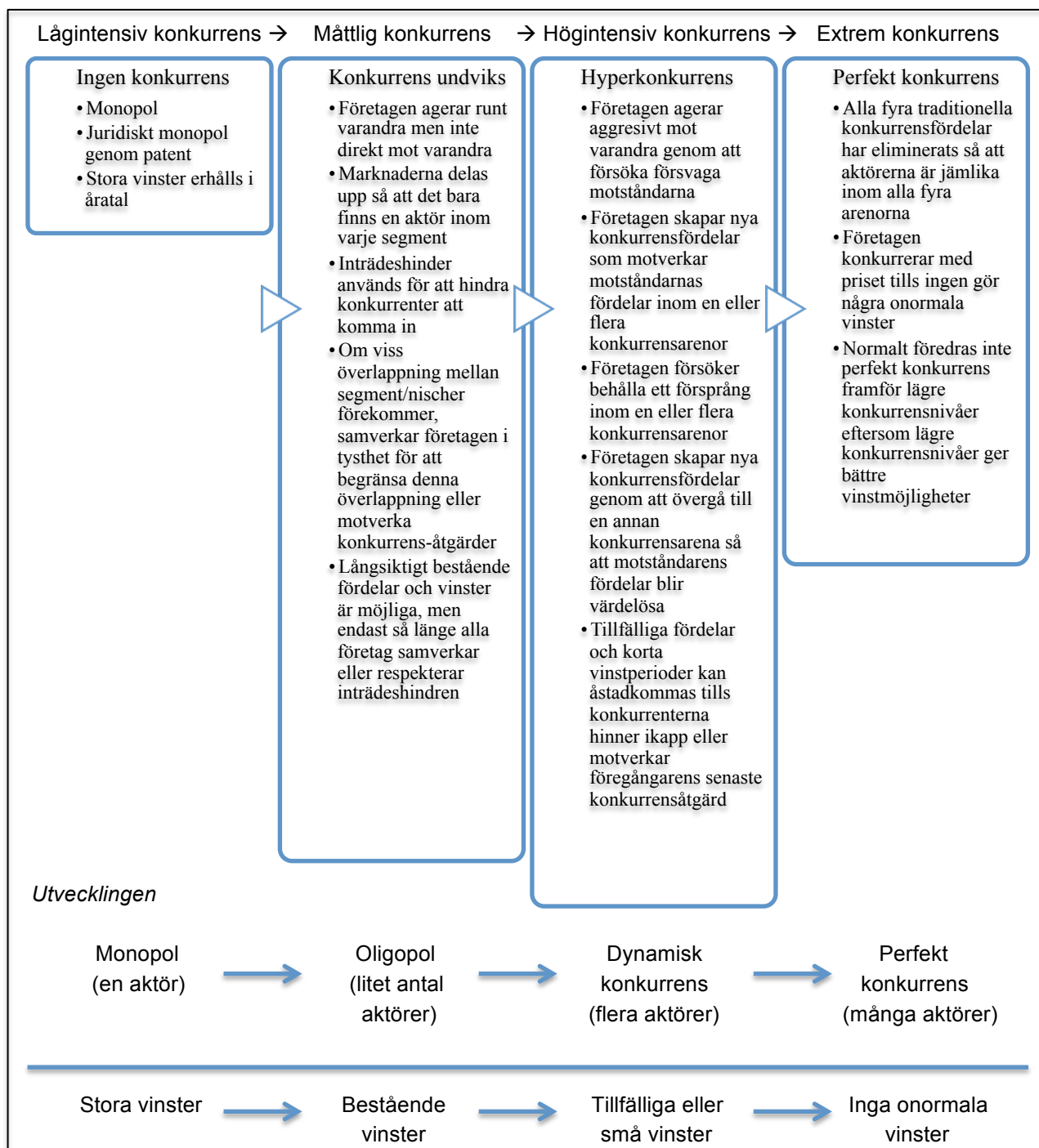
Tabell 5, Arenaanalysen kompletterad med de Nya 7S och hypotetiska framgångsfaktorer (D'Aveni, 1995a).

Arena där företaget kan skapa konkurrensfördelar	Viktiga framgångsfaktorer	De mest betydelsefulla Nya 7S
Pris/kvalité	- Förstå kundernas behov - Kostnadsminskning	S1: Tillfredsställelse av intressenter S3: Snabbhet
Timing/know-how	- Åstadkomma marknadspenetrering snabbt - Bygga upp ny kunskap	S3: Snabbhet S4: Övriga S2: Förutsägelse
Affärsrevir	- Avskräckning - Aggression	S6: Signalering S7: Strategiska utfall
Kapitalstyrka	- Använda råkraft - Knäcka eller manövrera ut stora motståndare	S7: Strategiska utfall S5: Ändring av regler

3.3.5.8 Marknadsformers konkurrensnivå och utveckling

D'Avenis syn på konkurrensnivån inom olika marknadsstrukturer, var D'Aveni placerar hyperkonkurrens samt konkurrensnivåernas utveckling inom branscher illustreras i figur 7. Detta för att komplettera den inledande diskussionen om marknadsstrukturer.

D'Aveni avfärdar i anslutning till denna syn på utvecklingen att hyperkonkurrens är en övergående fas eller en form utav perfekt konkurrens. Hyperkonkurrens kan inte vara perfekt konkurrens eftersom denna marknadsform inte ger aktörerna någon möjlighet att konkurrera. Om perfekt konkurrens mot förmodan skulle uppnås blir tillståndet ytterst kortvarigt och aktörerna finner snabbt en ny konkurrensfördel, varvid de återigen befinner sig i hyperkonkurrens. De som förespråkar att konsolidering och strävande efter en oligopol-liknande struktur leder till att intensiv konkurrensen upphör, det vill säga att hyperkonkurrens lugnar ner sig efter en tid, har en felaktig uppfattning. D'Aveni styrker detta med bevisning i form av flera empiriska exempel. Ett av dessa exempel är konkurrenssituationen inom läskedrycksbranschen där konkurrensen mellan Coca-Cola och Pepsi, trots deras dominerande ställningar, har trappats upp. (D'Aveni, 1995a)



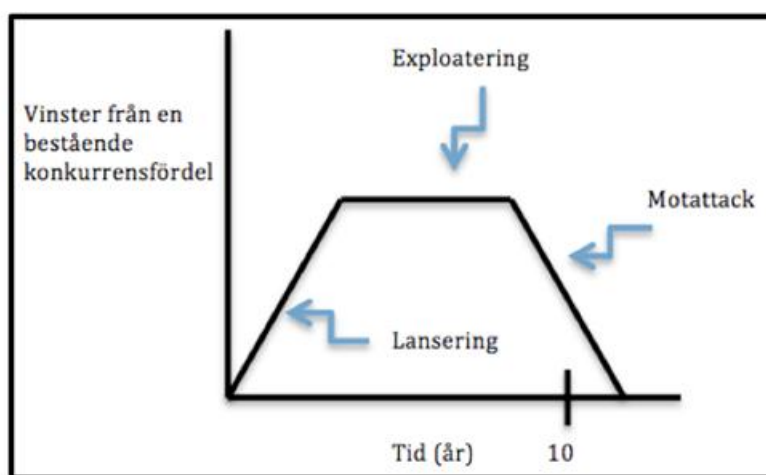
Figur 7, Olika konkurrensnivåer inom en bransch (D'Aveni, 1995a).

3.4 Motsägelser mellan Porters teorier och D'Avenis teorier

I grund och botten ämnar båda synsätten att förklara hur företag strategiskt kan agera på marknader för att uppnå framgång. Utifrån de ramverk och modeller som kompletterar och illustrerar de teoretiska synsätten kan industrier, konkurrenter och företags agerande analyseras för att identifiera styrkor och svagheter i hur konkurrenssituationens svårigheter bemästras. Båda teorierna har alltså samma grundläggande syfte och målsättning, men skiljer sig på ett par väsentliga punkter.

3.4.1 Tidshorisont

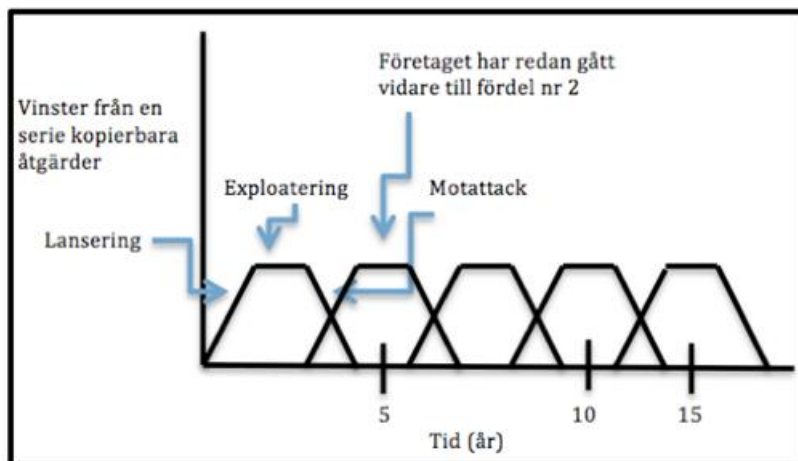
Den största skillnaden mellan Porters och D'Avenis teorier är vilken tidshorisont en strategi bör ha. Porter förespråkar en bestående strategi genom valet av en generisk strategi och att konkurrensfördelar kan vara varaktiga. Han definierar dock inte vad som är varaktigt samt menar att varaktighet varierar mellan olika marknader. (Porter, 1985) D'Aveni menar att företag kan ha flera strategier genom att följa den Nya 7S modellen, både genom att de kan utformas på olika sätt men också att de kan följa flera strategier samtidigt eller efter varandra. Konkurrensfördelar kan endast vara temporära och företag bör förstöra sina egna fördelar till förmån för nya fördelar för att förhindra att konkurrenter gör detsamma. (D'Aveni, 1995a) Det finns således en skillnad i konkurrensfördelars livslängd enligt de två synsätten, även om tolkningsfrågan kring vad som är varaktigt gör gränsdragningen oskarp.



Figur 8, D'Avenis illustration av traditionella konkurrensfördelars varaktighet (D'Aveni, 1995a).

Porters traditionella teori om en varaktig konkurrensfördel illustreras i figur 8 utifrån D'Aveni, 1995a. Företag eftersträvar att upprätthålla och förlänga vinstplattan som ges av den nuvarande fördelen och på så vis uppnå varaktiga och höga vinster. D'Aveni menar vidare att

på dynamiska marknader är en serie efterföljande temporära konkurrensfördelar det enda sättet för en aktör att ligga före sina konkurrenter. Företag får därmed nöja sig med temporära och oregelbundna vinster som ofta är lägre, vilket illustreras i figur 9. (D'Aveni, 1995a)



Figur 9, D'Avenis illustration av temporära konkurrensfördelars varaktighet (D'Aveni, 1995a).

3.4.2 Analysens tidsomfattning

Ytterligare en skillnad mellan D'Avenis och Porters teorier är hur de används för att analysera konkurrenssituationen. D'Avenis arenaanalys undersöker förändring över tiden på marknaden för att avgöra dess utveckling och var den därmed står idag (D'Aveni, 1995a). Porters five forces kan användas för att avgöra situationen vid en viss tidpunkt (Porter, 2008). Vad gäller five forces analysen hävdar D'Aveni att en hög styrka på konkurrenskrafterna kan antyda hyperkonkurrens (D'Aveni et al, 2010). Men samtidigt är en ögonblicksbild aldrig tillräcklig för att avgöra marknadsstrukturen på dynamiska marknader (D'Aveni, 1995a).

3.4.3 Synen på dynamiska marknader

Samhället idag är inte vad det var i mitten på 80-talet när Porter publicerade flera av sina artiklar. Marknader har utvecklats, strukturer och konkurrenssituationen har förändrats. Till följd av denna utveckling mot mer dynamiska marknader menar D'Aveni att Porters modeller och teorier inte längre är relevanta eftersom dessa bygger på antaganden om en mer statisk marknadsstruktur. D'Aveni förespråkar alltså en snabbare version av traditionell konkurrens, men där de snabbare konkurrensåtgärderna har skapat en helt ny miljö (D'Aveni, 1995a). D'Aveni menar även att teknologiska revolutioner leder till att branschgränser suddas och blir nästintill meningslösa. Detta medför att aktörer får svårt att avgöra vem som är, och kommer bli, deras konkurrenter. (D'Aveni, 1998) Enligt D'Aveni är det inte längre möjligt att skapa

varaktiga konkurrensfördelar och sedan skydda dessa med hjälp av inträdesbarriärer. Den ökade konkurrensen har gjort att marknader idag rör sig mer och mer mot perfekt konkurrens, men tack vare att det ständigt uppkommer nya, tillfälliga konkurrensfördelar nås detta stadium aldrig (D'Aveni, 1995b).

Porter motsäger inte det faktum att marknadsstrukturer förändras och blir mer dynamiska, men menar att positionering fortfarande är hjärtat av strategi (Porter, 1996). Vidare menar Porter att begreppet hyperkonkurrens baseras på en rad halvsanningar som effekterna av teknologisk utveckling, konkurrenters möjlighet att imitera ett företags position och att konkurrensfördelar aldrig kan vara mer än temporära. Dessa osanningar har resulterat i att fler och fler företag utsätter sig själva och andra för destruktiv konkurrens som urholkar marknadens lönsamhetspotential. (Porter, 1996)

3.4.4 Synen på perfekt konkurrens

Porter och D'Aveni är eniga om att perfekt konkurrens bör undvikas för att möjliggöra ekonomiska vinster. Skillnaden ligger i att D'Aveni (1995a) belyser att perfekt konkurrens undviks genom att ständigt skapa nya fördelar som ger företagen små temporära vinster. Enligt Porter (1985) bör företag sträva efter en oligopol-liknande marknadsstruktur där större vinster är möjliga.

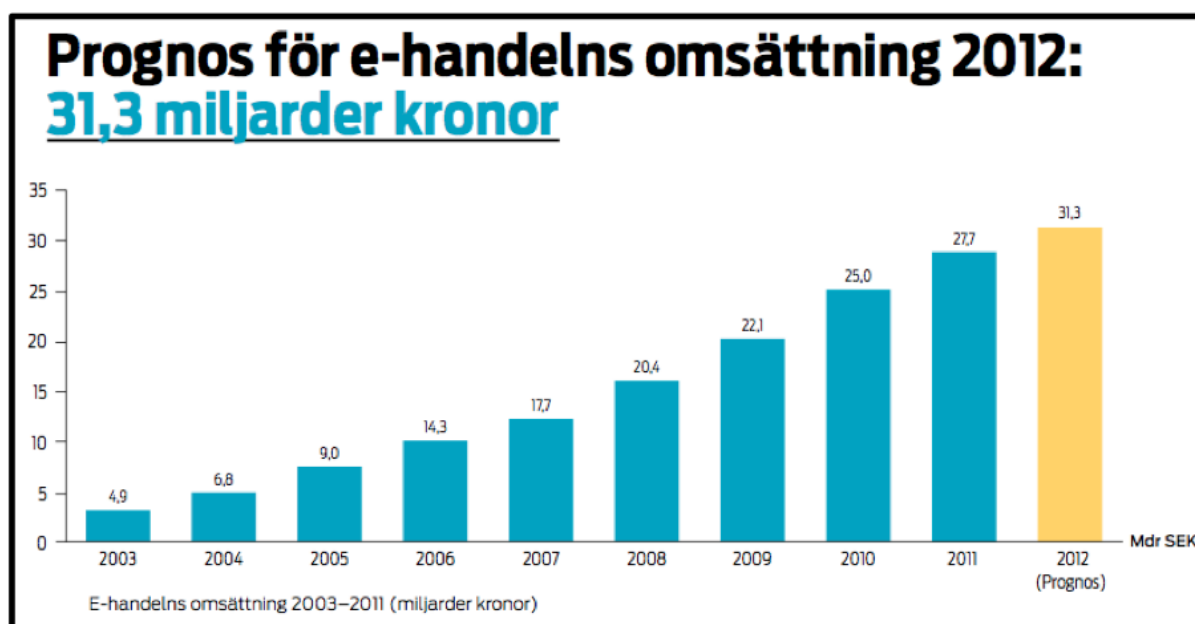
3.4.5 Förmågan att påverka marknadsförhållanden

Enligt D'Aveni går hyperkonkurrensens starka framväxt inte att hejda, istället måste företagen anpassa sina strategier till den rådande aggressiva konkurrenssituationen och nå framgång genom strategisk flexibilitet (D'Aveni, 1998). Porter åskådliggör istället att teorin om hyperkonkurrens är en självuppfyllande profetia snarare än en oundviklig följd av ett paradigmskifte. De företag som inte tror att konkurrensfördelar är varaktiga kommer inte heller ägna tillräckligt mycket tid och energi åt att skapa en unik varaktig konkurrensfördel och därmed kommer de heller inte att lyckas skapa mer än, i bästa fall, en temporär fördel. (Porter, 1996) En strategi bör alltså inte enbart vara ett svar på rådande marknadsförhållanden utan även sträva efter att förbättra konkurrenssituationen. (Porter, 1985)

4. EMPIRI

4.1 E-handel i Sverige

Under de senaste åren har e-handeln² av varor ökat kraftigt och utgör för varje år en större del utav den totala handeln i Sverige, detta trots att det ekonomiska läget inte varit det mest gynnsamma. Allt pekar tillika på en fortsatt hög tillväxt för helåret 2012. (e-barometern Q1, 2012) Statistik över detaljhandeln 2010 samt 2011 visade exempelvis att e-handeln av varor ökat med 10,6% samtidigt som detaljhandeln som helhet bara ökat med 0,8%. Det sker samtidigt en ständig tillväxt av antalet verksamheter som implementerar försäljning via Internet genom så kallade e-butiker. 2011 utgjorde e-handeln ca fem procent av den totala detaljhandeln. (e-barometern Q4, 2011) Denna andel fortsätter att öka (e-barometern Q1, 2012). För att ytterligare bekräfta e-handelns tillväxt kan nämnas att e-handelns omsättning i Sverige 2012 prognostiseras till 31,3 miljarder kronor, jämfört med en omsättning på 9 miljarder 2005 (figur 10); året då studiens valda fallföretag Klarna AB grundades (e-barometern Q1, 2012).



Figur 10, Prognos för e-handelns omsättning 2012 (e-barometern Q1, 2012).

Enligt Statistiska centralbyråns rapport "Företagens användning av IT 2010" värderades e-handeln i Sverige 2009 till ca tusen miljarder kronor. Då var emellertid inte

² E-handel är en förkortning av elektronisk handel, vilket definieras som olika former av handel som på ett eller annat sätt sker med hjälp av datakommunikation, exempelvis Internet (NE.se: b). Betalning vid e-handel sker vanligtvis med kreditkort, faktura, postförskott eller genom direktöverföring till bank (e-barometern Q1, 2012).

redovisningsgruppen finansiell verksamhet inräknad, där betallösningar ingår, eftersom SCB ansåg att resultaten då skulle bli för osäkra. (scb.se) Att de siffror som e-barometern presenterar skiljer sig från andra rapporter, exempelvis DIBS e-handelsindex, förklaras med att man mäter olika områden och att definitionen av e-handel skiljer sig åt. E-barometern exkluderar nämligen e-handel av tjänster, huvudsakligen resor, samt nedladdningar. Jonas Arnberg på HUI Research menar att man måste vara ödmjuk rörande resultaten eftersom *”Det är en relativt ny bransch och det är svårt att följa utvecklingen”* (idg.se; a). Sammanfattningsvis är det en svårdefinierad och svåravgränsad marknad.

4.2 Marknaden för betallösningar vid e-handel

Till följd av den svenska e-handels tillväxt har även den svenska marknaden för betallösningar vid e-handel har vuxit. Då det länge rått en skepsis mot betallösningar via internet har flera aktörer arbetat för att göra denna handel mer tillförlitlig och betalningssäkerheten på svenska e-handelssajter har med detta förbättrats de senaste två åren (e-barometern Q3, 2011). För att få en övergripande bild av konkurrenssituationen på svenska marknaden för betallösningar vid e-handel har vi intervjuat Arne Andersson, e-handelsexpert på Posten.

Idag finns ungefär 8000 registrerade e-butiker i Sverige enligt ehandel.org: s senaste mätning (Intervju: Arne Andersson, 2012-05-16). Vilka olika betallösningar de olika e-butikerna erbjuder samt genom vilka betallösningssleverantörer transaktionerna går varierar, vilket försvårar mätningar och bidrar till marknadens komplexitet. A. Andersson förklarar att marknaden är extremt stor med många aktörer, samtidigt som det finns ett par större aktörer som börjar utkristallisera sig. De två vanligaste betalsätten är kort och faktura. På kortsidan är det DIBS som är störst och på fakturasidan är det Klarna, men några exakta marknadsandelar känner han inte till. *”Jag har inte fakta på det och har inte sett någon statistik på marknadsandelar.”* (Intervju: Arne Andersson, 2012-05-16) Inte heller Jonas Ogvall, VD för Svensk Distanshandel, känner till att någon undersökning rörande marknadsandelar ska ha genomförts. (Intervju: Jonas Ogvall, 2012-05-15) A. Andersson berättar vidare att marknaden är väldigt föränderlig och väldigt fragmentiserad, att marknaden är rörig och att all handel nu smälter ihop. Detta stärker bilden av att marknaden för betallösningar, precis som hela e-handeln, är en svårdefinierad och svåravgränsad volatil marknad. (Intervju: Arne Andersson, 2012-05-16)

Joakim Lundberg, Klarnas försäljningschef i Sverige, berättade att det finns en skillnad mellan betalsätt och betallösningar. Faktura, kreditkort och direktbetalning via bank är alla olika betalsätt medan en betallösning är en teknisk plattform som möjliggör betalning, exempelvis med en mobil. Trots olikheterna konkurrerar de olika betallösningarna om samma transaktioner, även då de erbjuder olika betalsätt. (Intervju: Joakim Lundberg, 2012-05-14) Arne Andersson bedömer att det kommer dröja mellan tre och fem år innan marknaden har stabiliserat sig och viss konsolidering skett. Därmed ser han, utifrån perspektivet om osund konkurrens, ingen anledning att titta närmare på konkurrensen idag. (Intervju: Arne Andersson, 2012-05-16) Vid tidigare kontakt med Konkurrensverket berättade konkurrenssakkunnige Mårten Törnquist för oss att betallösningar är ett mycket intressant område inom e-handel som inte har berörts närmare. Han anser vidare, från Konkurrensverkets sida, att det hade varit en mycket tänkvärd marknad att utföra en studie på framöver. (Intervju: Mårten Törnquist; 2012-04-27) Dock finns det redan idag höga inträdesbarriärer på marknaden. A. Andersson berättade att *”Det krävs rätt stora pengar för att förvalta och utveckla en betalväxel idag och då krävs det också volym i transaktioner för att ha råd att kunna utveckla den. Det är inte så snutet ur näsan att sätta upp en sådan grej idag”*. Arne Andersson är övertygad om att antalet aktörer kommer att minska i framtiden och menar att *”Ska man bli riktigt framgångsrik så är det skalbarheten och internationalisering som gäller”*. (Intervju: Arne Andersson, 2012-05-16) Samtidigt är det tydligt att de nuvarande aktörerna ständigt växer och blir större.

4.3 Fallföretaget Klarna AB

Klarna AB (figur 11), tidigare Kreditor AB, är ett helägt dotterbolag till Klarna Holding AB som arbetar med betallösningar vid e-handel. Företaget är det av dotterbolagen som är verksamt på den svenska marknaden och ledningen är snarlik den i moderbolaget. (Klarnas Årsredovisning, 2010) Klarna AB är sedan 2009 ett registrerat kreditmarknadsbolag³. Företaget omfattas därmed av den statliga insättningsgarantin och står

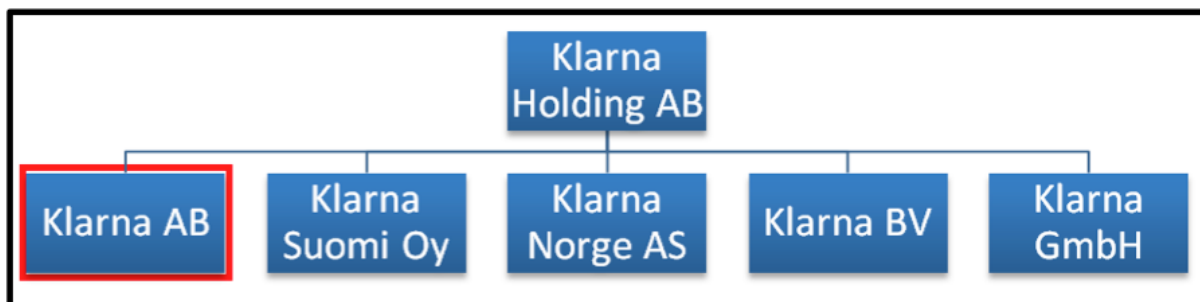


Figur 11, Klarnas logga (klarna.se).

³ Ett kreditmarknadsbolag är ett aktiebolag som har fått tillstånd att driva finansieringsrörelse. Med *finansieringsrörelse* avses rörelse som har till ändamål att l. ta emot återbetalningspliktiga medel från allmänheten, direkt eller indirekt via ett företag med vilket det finns ett nära

under Finansinspektionens tillsyn. (klarna.se) Innan dess var företaget ett finansiellt institut enligt lagen (1996:1006) om anmälningsskyldighet avseende viss finansiell verksamhet, vilket framgick av vår telefonkontakt med Finansinspektionen. (Intervju: Therese Malmberg; 2012-04-25). Klarna planerar emellertid inte att bli en bank. ”Nej vår ambition är inte att bli en retailbank, däremot har bankfunktionerna, som sparkonto och delfakturor, varit avgörande för att betallösningen ska kunna fungera så bra som den gör. Men vår betallösning är vår affär.” säger Klarnas VD Sebastian Siemiatkowski. (Veckans affärer, nr. 4, 2012)

Klarna Holding AB ägs utav de tre grundarna: Niklas Adalberth, Viktor Jacobsson och Sebastian Siemiatkowski; ledning, personal och minoritetsägare såsom Sequoia Capital och Investment AB Öresund. Huvudkontoret är placerat i Stockholm. (Klarnas Årsredovisning, 2010) Ytterligare tillskott bland minoritetsägarna som är värda att nämna är även investeringsbolagen DST Global och General Atlantic samt riskkapitalbolaget Atomico (klarna.se) I figur 12 illustreras koncernstrukturen för Klarna Holding AB. Organisationsstrukturen för Klarna AB bifogas som bilaga 1 i appendix.



Figur 12, Klarna-koncernen. Bild skapad utifrån Klarnas Årsredovisning 2010.

4.3.1 Affärsidé och kunder

Koncernens affärsidé är att erbjuda enkla, trygga och kostnadseffektiva betallösningar till e-handlare i syfte att öka deras försäljning och minska risken för bedrägeri och obetalda fakturor. Detta genom att gå in som mellanhand och erbjuda slutkunden kort- och långfristiga krediter. E-handlaren debiteras för att använda Klarnas tjänster medan slutkunden står för

samband och 2. lämna kredit, ställa garanti för kredit eller i finansieringssyfte förvärva fordringar eller upplåta lös egendom till nyttjande (leasing). (Lag (2004:297) om bank- och finansieringsrörelse)

eventuella räntor, uppläggningsavgifter och påminnelseavgifter på sina krediter. Klarnas kunder består därmed av både e-handlare samt de slutkunder, dvs. slutkonsumenter, som handlar i e-butikerna. Klarna, som partner, tar ett helhetsgrepp om kreditrisk, kundtjänst och administration med målsättningen att frigöra kapital, att göra träffsäkra riskbedömningar och att tillhandahålla enkla tekniska lösningar. (Klarnas Årsredovisning, 2010) Vid genomförandet av ett köp identifierar sig slutkunden endast genom att ange sådan information som är känd utantill, vilket förenklar köpupplevelsen och kan ses som en del av Klarnas unika affärsidé (klarna.se).

4.3.2 Tjänster

Koncernens tjänster är Klarna Faktura, Klarna Konto, Klarna Mobil samt den nyligen lanserade Klarna Checkout. Den gemensamma nämnaren för samtliga Klarnas betallösningar är att de är anpassade för e-handel och ger kunden möjlighet att genomföra köpet direkt och sedan betala i efterhand. Exakt vilken information som krävs vid köp skiljer sig mellan de olika länder som Klarna är verksamma i. För att handla i Sverige krävs att slutkunden uppger personnummer, mobilnummer eller sin e-postadress. Därefter fattar Klarnas system ett beslut om köpet kan godkännas. (klarna.se) För att möjliggöra detta baseras verksamheten på en riskmodell, där olika typer av data från köpprocessen slås samman och analyseras. Geografiskt läge, tidpunkt och hur data matats in vid köptillfället är exempel på parametrar som påverkar analysens utfall. (economist.com) S. Siemiatkowski, Klarnas VD, säger att *"Kreditbedömning är naturligtvis en stor utmaning. Men om vi accepterar 95 procent av köpen i stället för 90 så ökar e-handlarens omsättning."* Detta ökar likväl Klarnas omsättning som bland annat får betalt per transaktion. (iva.se)

Klarna Faktura karaktäriseras av korta krediter, vanligtvis 10-30 dagar utan att använda kreditkort (Klarnas Årsredovisning, 2010). Vid ett godkänt köp levereras varorna av butiken och kunden får hem en faktura via post, sms eller e-post. Väljs Klarna Konto kan alla e-handelsköp samlas till en faktura. Klarna Kontos samlade faktura blir en delbetalningstjänst om längre krediter på upp till 36 månader, där kunden själv väljer vilket belopp som denne vill betala per månad samt hur länge delbetalningen ska löpa. Kunden kan när som helst betala in hela det kvarstående beloppet till Klarna. (Klarnas Årsredovisning, 2010)

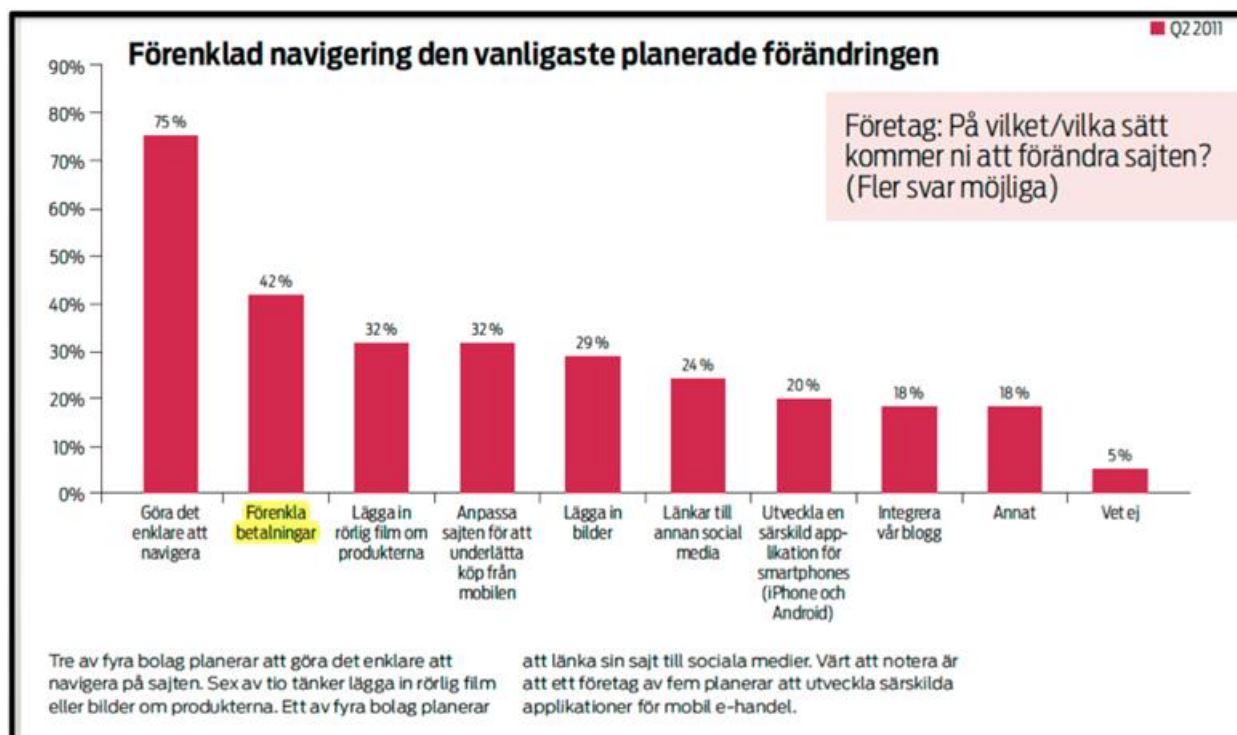
Klarna Mobil är en tjänst för e-handel som sker via slutkundens mobiltelefon och samlas på en separat faktura i slutet av månaden. Kunden behöver enbart verifiera sig med

mobilnummer, sms eller ett samtal. Tjänsten kan delas upp på handel av on-demand tjänster samt genom mobilapplikationer. Några av de största e-handlarna för on-demand tjänster är de svenska TV-kanalerna TV4 och Kanal 5:s ”play-tjänster” samt den svenska musiktjänsten Spotify. Slutkunden behöver omedelbart tillgång till varan varför det krävs en specifik teknisk lösning för denna tjänst. Den andra delen av Klarna Mobil tillåter slutkunden att handla i applikationer, även här utan att ange känsliga uppgifter. Klarna Mobil är för närvarande endast tillgänglig i Sverige. (klarna.se) På frågan om tjänsternas kvalitet och prisförändring svarar Joakim Lundberg, försäljningschef Sverige: *”Våra standardpriser som vi har, de har egentligen inte förändrats överhuvudtaget. Men däremot har vår kvalitet blivit bättre, så egentligen skulle man kunna säga att priset snarare uppfattas ha sänkts”*. (Intervju: Joakim Lundberg, 2012-05-16) J. Lundberg berättade att prissättningen sker individuellt efter förhandling med kunden, vilket försvårar ett generellt svar på frågan (Intervju: Joakim Lundberg, 2012-05-16). Vad som går att utläsa om priserna är dock att de är konkurrenskraftiga relativt konkurrenterna (klarna.se).

Den 9 maj 2012, under Nordic eCommerce Summit, lanserades en ny tjänst; Klarna Checkout. Enligt Klarnas uttalande är det ”betallösningen som i grunden förändrar hur man handlar och betalar online”. Den tekniska lösningen är ett patenterat koncept som går under benämningen ”Incremental Identification”. (klarna.se) Tjänsten är Klarnas hittills största satsning och syftar till att förenkla och förtydliga för e-handlare genom att helt ta över deras administration av betalningar och ge e-handlaren möjlighet att fokusera på övriga delar av verksamheten. En nyhet jämfört med Klarnas tidigare betallösningar är att samtliga betalsätt nu möjliggörs, både faktura, konto, kreditkort och direktbetalning via bank, till ett fast pris och med bara ett avtal och en kontakt; Klarna. (klarna.se)

Betallösningen ska eliminera friktion och maximera konvertering av de slutkunder som slutför ett köp efter att ha gått till kassan. På så vis ökar försäljningen för e-handlarna. Upprepade studier visar att andelen avbrutna köp när kunderna kommer till kassan ligger på mellan 40-75%. Med Klarna Checkout försvinner hinder som får konsumenter att avbryta sina köp, hinder såsom att vid betalning behöva betalkort, betaldosa och minnas alla sina lösenord. Den nya tekniken innebär att tillförlitliga kunder ska kunna möjliggöra sitt köp genom ett klick medan potentiella bedragare måste svara på en lång rad detaljerade frågor. Genom att dra nytta av sin stora databas av kunder kan Klarna automatiskt hitta adresser och fakturauppgifter utan att kunden behöver fylla i det. Klarna står för bedrägeririsken och e-

handlaren har fullt bedrägeriskydd oavsett betalsätt. När kunden lagt sin beställning är e-handlaren garanterad betalning och Klarna tar fullt ansvar för att företaget får sina pengar. (klarna.se) Klarna har med Klarna Checkout identifierat e-handlares behov av att ytterligare förenkla betalningar på sina sajter, vilket uppvisats i e-barometerns mätningar och illustreras i figur 13.



Figur 13, Vanligaste planerade förändringen för e-handlare (e-barometern Q2, 2011).

”Utgångspunkten för oss när vi började arbetet var att göra betalningen så lätt som möjligt och att det har funnits väldigt mycket kvar att göra. Nu tycker vi att vi har löst problemet” säger S. Siemiatkowski och menar vidare att ambitionen är att nya kunder ska välja den nya tjänsten istället för de gamla. (idg.se; b) J. Lundberg förtydligar detta med att berätta att ”Vi kommer att ersätta det på sikt, eftersom det är en bättre lösning” (Intervju: Joakim Lundberg; 2012-05-14).

4.3.3 Historia

Under studenttiden på Handelshögskolan i Stockholm utvecklade Sebastian Siemiatkowski, Victor Jacobsson och Niklas Adalberth en affärsidé för säkra e-handelsbetalningar. ”Vi lade märke till att många kompisar och familjevänner blev utsatta för oärliga internetaffärer. Vi ville inte att folk ska betala i förskott över nätet för att sedan sitta hemma och hålla



Figur 14, Klarnas grundare. Från vänster Niklas Adalberth, Viktor Jacobsson och Sebastian Siemiatkowski (Reversen, nr. 3, 2011).

tummarna för att de ska få sina produkter". (Reversen, nr. 3, 2011) De ville göra handeln på nätet säkrare, enklare och roligare genom att fungera som en mellanhand för kunder och företag på nätet. Denna idé kom att förkastas på Handelshögskolans Partnerstämma 2005 av representanter ur Sveriges näringslivselit, bland andra Stefan Persson och Marcus Wallenberg, något som studenterna ignorerade. *"Där föddes nog revanschlusten, vi ville visa att de hade fel"* säger S. Siemiatkowski. (Reversen, nr. 3, 2011)

Under den årliga entreprenörskapstävlingen på Handelshögskolan i Stockholm 2005 utsågs idén som vinnare och studenterna kom överens om att ge det sex månader (Reversen, nr. 3, 2011). Företaget Kreditor föddes således år 2005 (klarna.se). Grundarna; S. Siemiatkowski är idag VD, N. Adalberth vice VD och V. Jacobsson affärsutvecklingschef (Veckans affärer, nr. 4, 2012). För grundarna var det inte lätt att starta företaget, förutom tekniken var det svårt att förhålla sig till alla regler som finns inom banksektorn. Grundarna fortsätter *"Som entreprenör vill man ju vara nyskapande och leva i ett ständigt kaos, men det fungerar inte riktigt i den här branschen. Banksektorn innebär risker, strukturer och processer. Att hitta en bra balans mellan det och entreprenörskap har varit det svåraste. Sedan handlar det mest om timing och yttre omständigheter."* (Reversen, nr. 3, 2011) Grundarna fick sin första investering från affärsängeln Jane Walerud. N. Adalberth uttrycker *"Det skulle krävas otroligt mycket programmering för att möjliggöra tjänsten. Jane berättade för oss att hon kände de perfekta personerna som kunde bygga upp ett system bakom detta"*. Efter tre veckor av diskussioner om aktieägare och olika paragrafer signerade grundarna sitt första avtal. De gav bort totalt 47% av bolaget – tio procent till Jane Walerud och 37% till teknikerna som skulle bygga plattformen. N. Adalberth fortsätter *"Det var såklart ett jättesvårt beslut att ge bort så mycket när vi precis startat. Men det var antingen det eller om vi skulle försöka bygga någonting själva. Vi kunde ingenting om teknik, vi var ju ekonomer allihop, så vi bestämde oss för att acceptera hjälp utifrån"*. (The Scholar, nr. 1, 2012) I slutet av 2007 gick Investment AB Öresund in som investerare i bolaget med Sven Hagströmer i spetsen. Samma år fick företaget pris som årets Uppstickare och årets Företag 2007. Året efter började Kreditor sälja sina tjänster utanför Sveriges gränser i Norge, Finland och Danmark (klarna.se). På grund av den internationella expansionen fick företaget incitament att byta namn. Kreditor blev därför Klarna år 2009. (eDokumentären om Klarna, 2011) Karl Prytz, tidigare marknadschef på Klarna, menade att *"Det gamla företagsnamnet Kreditor var begränsande. Vi ville ha ett namn vi kunde växa med... och då kände vi att vi ville ha ett namn som mer speglade vad vi faktiskt var"* (eDokumentären om Klarna, 2011). Klarna var i

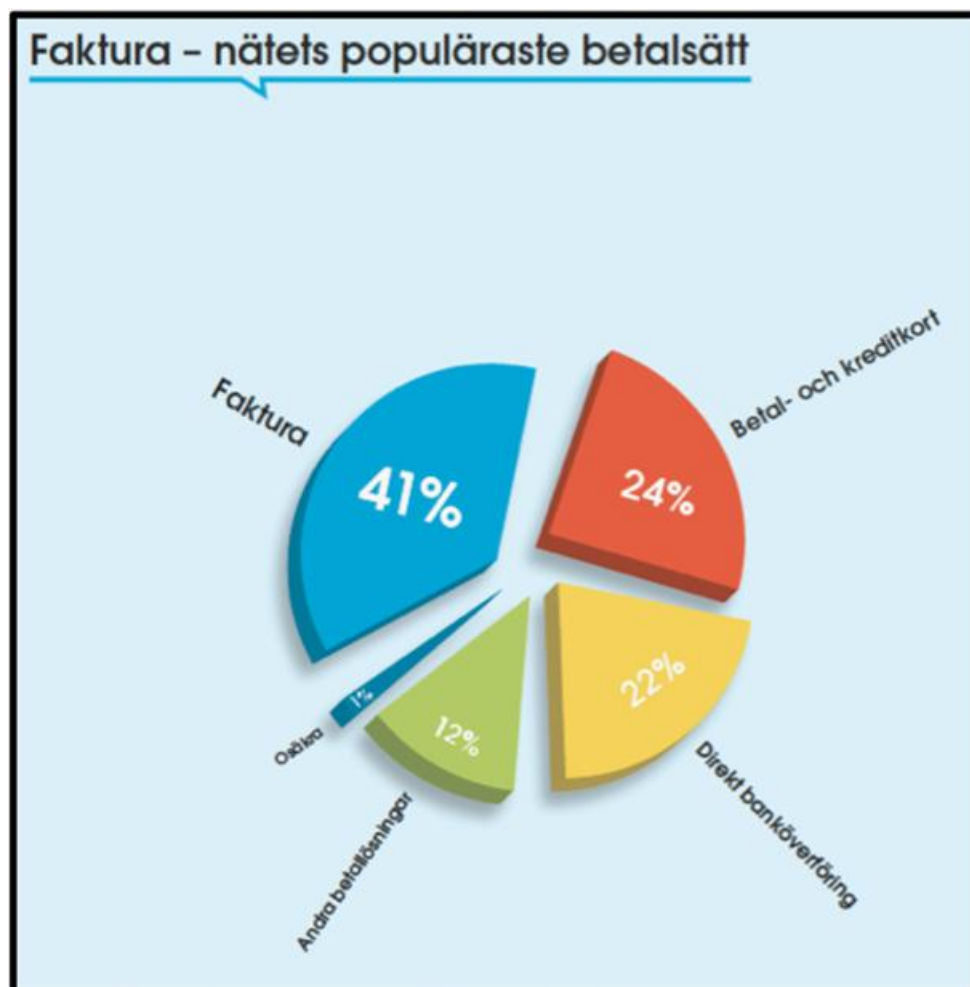
detta skede marknadsledande inom faktura- och finansieringslösningar för e-handeln. (klarna.se)

År 2010 fortsatte Klarna sin expansion till Tyskland och Nederländerna och ökade sina intäkter med över 80% till ca 400 miljoner kronor (klarna.se). Denna tillväxt, som gjorde att Dagens Industri listade Klarna som ett av Sveriges mest snabbväxande företag (klarna.se), följdes av att San Francisco-baserade Sequoia Capital gick in som investerare. Sequoia har tidigare investerat i bolag som Google, Paypal, Apple och Cisco. (economist.com) *”Sequoias investering har gjort att vårt bolag blivit uppmärksammat på ett helt annat sätt bland internationella investerare”*, säger S. Siemiatkowski som tillsammans med sina två medgrundare fortfarande kontrollerar drygt 40 procent av aktierna. Han fortsätter *”Sequoia tillförde extremt mycket i form av kunskapskapital med nya perspektiv och infallsvinklar.”* (eDokumentären om Klarna, 2011) Senare under året 2010 gick även riskkapitalisten Klaus Hommels, som tidigare investerat i företag som Skype och Spotify, med i styrelsen för Klarna och Klarnas tredje betallösning – Klarna Mobil lanserades. (klarna.se)

År 2011 förvärvade Klarna det israelitiska bolaget Analyzd som är specialiserade på riskhantering och onlinebetalningar. Företaget har nu som uppgift att fokusera på forskning och utveckling. (klarna.se) Samma år efterträdde Eva Cederbalk, tidigare VD för bolag som SBAB, Eurocard och Netgiro International, Sven Hagströmer på ordförandeposten i Klarnas styrelse (di.se). I december 2011 investerade DST Global & General Atlantic 155 miljoner US\$ i företaget (klarna.se, affarsvarlden.se). Företagen är sedan tidigare delägare i Facebook, Twitter och Groupon. S. Siemiatkowski uttrycker *”Dessa två världsledande investerare kommer att tillsammans med våra existerande partners hjälpa oss att sprida Klarna till fler länder och konsumenter. Det här är ett viktigt steg för att nå vår vision om friktionslösa köp på nätet”*. TechCrunch skriver att denna nya investering, med största sannolikhet, sätter Klarna bland de få internetföretag som värderas till en miljard dollar i Europa. (ehandel.se). Med detta bör även nämnas att Klarna från 2007 till 2011 hade ökat investeringarna med 27 gånger insatt kapital och att Klarna ABs intäkter har ökat med i genomsnitt 101% under dessa år. (Veckans affärer, nr. 4, 2012) Under 2012 har Klarna fortsatt växa och fortsatts prisas genom att tilldelas flera utmärkelser, senast vid Media Momentum Awards då de bland annat tog emot priset för *”Best Global Potential”* och *”Most Innovative Company”*. N. Adalberth menar att *”Dessa priser säger oss att vi är på väg i rätt riktning”*. (klarna.se)

4.3.4 Positionen på marknaden

En undersökning genomförd av Posten Norden visar att fakturabetalning är det mest populära betalsättet vid e-handel i Sverige. Hela 41% föredrar att betala med faktura, vilket illustreras i figur 15. Då Klarna innan lanseringen av Checkout endast erbjöd fakturalösningar gick Klarna därmed miste om de 59% av kunderna som betalar på andra sätt. (posten.se)



Figur 15, Faktura - nätets populäraste betalsätt (posten.se)

Trots detta har Klarna utvecklats till Nordens mest snabbväxande finansbolag med ett marknadsvärde på 6 miljarder kronor (Veckans affärer, nr. 4, 2012). I Sverige har bolaget blivit en ledande leverantör av betallosningar (The Scholar, nr. 1, 2012). Fler än 14000 e-butiker använder idag Klarna (klarna.se) och i slutet av 2011 genomfördes 50 000 transaktioner varje dag samtidigt som 4,6 miljoner människor hade använt deras betallosningar och tillsammans handlat för över 15 miljarder kronor (eDokumentären om Klarna, 2011). Enligt en intervju som gjordes med försäljningscheferna i slutet av mars 2012 framgick att cirka 25% av all onlineförsäljning i Sveriges då gick genom Klarna (Summit-

radio med Klarna, 2012). Klarna har dessutom byggt upp en av Europas största transaktionsdatabaser för e-handel i de sex länder de är verksamma inom (The Scholar, nr. 1, 2012).

Efter lanseringen av tjänsten Klarna Checkout har konkurrenssituationen för Klarna förändrats väldigt mycket och som Magnus Fredin berättade; *"... alla som vi tidigare haft som partner eller återförsäljare blir nu våra konkurrenter, vi får många fler konkurrenter än tidigare."* (Intervju: Magnus Fredin, 2012-05-16) Utifrån vår intervju med A. Andersson framgick också att han tror att den nya tjänsten kommer att påverka marknadens konkurrenssituation (Intervju: Arne Andersson, 2012-05-16). Trots detta förväntas Klarnas position stärkas ytterligare. J. Lundberg säger att *"Givetvis så är vår strävan att det ska bli enklare och smidigare att handla på nätet. Det här tycker vi verkligen är ett steg åt det hållet. Om fler butiker håller med oss om det, då kommer dem att välja oss och givetvis får vi då en starkare ställning på marknaden."* Klarnas affärsidé är att tillfredsställa marknadens behov av enkla betallosningar vid e-handel vilket J. Lundberg belyser *"Vi kan definitivt fylla ett tomrum och göra det enklare genom vår nya tjänst"*. J. Lundberg menar vidare att lanseringen av Klarna Checkout kan försvåra för nya aktörer att ta sig in på marknaden, *"När Klarna, eller Kreditor på den tiden, startades så var det väl något enklare än vad det är idag i och med att den tidens lösningar inte var anpassade för e-handel. På så sätt så kan det klart bli svårare framöver i och med att det finns många bra aktörer och bra lösningar på marknaden idag"*. (Intervju: Joakim Lundberg 2012-05-14)

4.3.5 Konkurrenter

Det finns många andra aktörer på marknaden för betallosningar och enligt J. Lundberg är konkurrensen självklart men trots detta är konkurrenter inget Klarna fokuserar på. (Intervju: Joakim Lundberg 2012-05-14) I sommar (2012) kommer ytterligare en konkurrerande tjänst; izettle. Den lanseras både till Iphone och Ipad och är en tjänst som möjliggör att man kan ta betalt med sitt fysiska kort genom mobilen. Mobilen blir med detta en EMV-certifierad kortterminal och kan nyttjas av exempelvis småföretagare som har för små volymer för att det ska löna sig att skaffa en vanlig kortterminal. (izettle.com) *"Det finns många betallosningar och vi konkurrerar ju egentligen med alla på så sätt att vi delar på kundens "share of checkout" så att precis som att kortbetalningar vill ha så stor del av den kakan så siktar vi på att vi ska ta så stor del utav kundens, butikernas, totala omsättningar. Därmed är de största konkurrenterna alla andra betalsätt"* (Summit-radio med Klarna, 2012). S. Siemiatkowski

säger att antalet konkurrenter inte är avgörande, *"När man pratar om andra betalningsbolag så är alla ganska lika egentligen, skillnaden ligger i själva genomförandet och hur bra det blir, de facto"* (eDokumentären om Klarna, 2011). S. Siemiatkowski anser också att *"Egentligen består konkurrensen av vilka betalningsmodeller konsumenterna föredrar"* (iva.se). Trots den hårda konkurrenssituationen menar J. Lundberg att det inte är marknaden som driver Klarna framåt, *"Vi vill gärna leda utvecklingen så det är en stor press vi sätter på oss själva. För att vara framgångsrik framöver så måste man hänga med i utvecklingen, man kan inte vara en follower"*. J. Lundberg berättade att *"Vi ser det som vår mission att inte bara utveckla oss själva utan att vi hjälper till att utveckla e-handeln. Kan vi få hela e-handeln att omsätta mer pengar då kommer desto mer pengar att gå genom Klarna."* (Intervju: Joakim Lundberg, 2012-05-14)

J. Lundberg anser vidare att det är just kopplingen med e-handeln som är Klarnas främsta konkurrensfördel, flera av konkurrenterna är mycket mer diversifierade och saknar därmed samma fokus. *"Att vi kan e-handel, lever för e-handel och är e-handelsfokuserade tror jag är våra största fördelar"*. Vid frågan om hur Klarna upplever hotet att någon konkurrent ska revolutionera marknaden svarar J. Lundberg, *"Det är självklart så att den risken alltid finns. Nu har vi precis lanserat vad vi tror väldigt hårt på som en riktigt vass lösning både för idag och för en överskådlig framtid"*. (Intervju: Joakim Lundberg, 2012-05-14)

4.3.6 Företagskultur

Klarnas företagskultur skiljer sig från andra företag genom sättet de arbetar på, hur de betar sig mot varandra, hur de fattar beslut samt hur de driver förändring och utveckling i företaget enligt Michael Bäckström, HR-chef på Klarna. *"Det är precis som med fingeravtryck, inget företag är i slutändan det andra likt"* säger M. Bäckström och menar vidare att Klarnas kultur är en av anledningarna till Klarnas framgång. HR behövs för att säkerställa att Klarna anställer personer som passar in och som stärker Klarna som varumärke. (Intervju: Michael Bäckström, 2012-05-14) N. Adalberth säger att *"Vårt företagsklimat är resultatriktat och transparent. Alla beslut skall kunna motiveras och granskas internt i företaget och av omvärlden"*. (Veckans affärer, nr. 4, 2012)

Medelåldern bland de anställda på Klarna är låg (27 år). Något Magnus Fredin belyser att *"När man har ett företag som växer så snabbt så förändras väldigt mycket. Yngre människor har något lättare att anpassa sig efter förändringar än vad äldre har. Det är min erfarenhet i*

alla fall.” Rekrytering sker emellertid inte med kriteriet ung ålder enligt M. Fredin. *”En sak som vi tittar på i vår rekryteringsprocess är just: är den här personen beredd att hela tiden ändra sättet man jobbar på beroende på var företaget står och hur saker förändras? I grund och botten handlar det mycket om ambitionsnivå”.* (eDokumentären om Klarna, 2011) Det är inte de formella kunskaperna eller de svenska språkkunskaperna som är de viktiga utan att de anställda brinner för betallösningar och har ett passionerat driv att göra e-handeln enklare och roligare säger S. Siemiatkowski. (Veckans affärer, nr. 4, 2012) M.Bäckström belyser vidare att *”Vi rekryterar människor med potential att göra andra saker än den tjänst som man sökt så att man kan ta på sig en större kostym snabbare än man tänkt sig”* (Intervju: Michael Bäckström, 2012-05-14). Grundarna menar att *”Vissa personer, när de blir erfarna, tycker att de kanske inte riktigt behöver leverera riktigt lika mycket för att man kan luta sig tillbaka på sin erfarenhet, de personerna tror jag inte riktigt hittar rätt på Klarna”.* I och med att arbetsplatsen är så pass ung kan organisationen bli en aning ”ledarlös”. Klarna jobbar aktivt med utveckling av cheferna, liksom att värdesätta personalens integritet och att de ska våga säga ifrån. (eDokumentären om Klarna, 2011)

4.3.7 Den nuvarande strategin

M.Fredin berättar att Klarna arbetar med en kortsiktig strategi som förändras ungefär var sjätte månad och också med en mer långsiktig strategi som har varit relativ lik de senaste tre åren. Klarnas strategi idag är absolut inte densamma som den var från starten. (Intervju: Magnus Fredin, 2012-05-16) Klarnas strategi bygger på att de inte bara ska hänga med i utvecklingen utan leda den (Intervju: Joakim Lundberg, 2012-05-14). Då Klarna från första början lanserade sin affärsidé möttes de av tveksamhet. Många menade att faktura var stenålder och kort var framtiden. (eDokumentären om Klarna, 2011) För Klarna var emellertid denna syn en bidragande faktor till deras tillväxt. Den tekniska utvecklingen kring bankernas betallösningar började bli alldeles för komplicerad. I takt med att säkerhetskraven ökade så lastades allt mer krångliga moment över på kunderna i form av e-legitimationer, CVC-koder, säkerhetsprogram, digitaldosor och inloggningar, något som fortfarande är ett problem. *”Det är en väldig hajp kring mobila betaltjänster och ny teknik för digitala transaktioner just nu men för konsumenterna är tekniken helt oväsentlig om den gör handeln på nätet komplicerad eller otrygg”* menar S. Siemiatkowski. (eDokumentären om Klarna, 2011) M. Fredin berättade att *”Vi kommer inte att börja sälja förbetalda mobiltelefoner med en plånbok i. Så extremt blir det inte då betalning tar så otroligt mycket längre tid än vad*

man tror då köpbeteendet hos konsumenterna förändras så långsamt.” Klarnas fakturalösningar har således blivit ett godtagat, enkelt och tryggt sätt för slutkunder att handla på nätet. (eDokumentären om Klarna, 2011) Klarna var med andra ord på rätt plats vid rätt tillfälle, deras introduktion sammanföll med början på e-handelns blomstring. (Reversen, nr. 3, 2011)

För att kunna återinföra fakturan som en betalösning har Klarnas strategi alltid baserats på att arbeta för legitimitet och tillförlitlighet kring varumärket. Klarnas affärsidé har blivit genomförbar tack vare att det funnits bra investerare som genom åren kunnat bidra med en kapitalbas för att utveckla deras affärsidé. (eDokumentären om Klarna, 2011) Sebastian Siemiatkowski säger att *”Vi är extremt långsiktiga och vi har förklarat för samtliga investerare att när man köper sig in i Klarna så får man räkna med att stanna kvar som delägare i tjugo år framöver”*. Deras långsiktiga strategiska planering visar sig också i valet av att inte bli börsnoterat. S. Siemiatkowski, som har Ingvar Kamprad som förebild, säger *”Vi får ofta frågan om när Klarna ska gå till börsen. Men nej det är inget självändamål. Tvärtom, när jag ser hur kortsiktigt börsföretagen agerar och vilka ersättningar vissa företagsledare får så blir jag ännu mer övertygad om att Klarna som företag mår bättre av att stå utanför börsen”* (Veckans affärer, nr. 4, 2012)

S. Siemiatkowski understryker att *”betalningar är en teknikintensiv bransch”* och förutom investerare kräver Klarnas strategi att det ska finnas många utvecklare i företaget (iva.se). I vår intervju med Joakim Lundberg säger han att företaget idag har cirka 120 utvecklare. Han förklarar att *”Betallösningar är en teknisk implementation, en teknisk integration, där det är otroligt viktigt att den fungerar och är stabil...”*. Vidare berättar J. Lundberg att *”Vi har en väldigt svårslagen acceptansgrad, det är också den tekniska lösningen som har absolut bäst driftsäkerhet i mätningar vilket gör att vi är tillgängliga mycket mer... vi håller exceptionellt hög kvalitet”*. Systemet som alla transaktionerna går igenom bygger Klarna upp själva liksom ansvarar för driften och uppdateringar (Intervju: Joakim Lundberg, 2012-05-14) vilket gör att de inte är beroende av någon leverantör. Klarnas tekniska lösningar är många, och innan Klarna Checkout lanserades fanns inga patent. S. Siemiatkowski sa i början av 2011 att *”Vi siktar på att vara snabba och bäst i stället, det är det bästa skyddet.”* (iva.se) Vid frågan varför Klarna då har valt att ta patent på sin nya lösning förklarar M. Fredin, *”Den här lösningen är unik på ett annat sätt, de tidigare lösningarna liknar konkurrenternas. Att vi har blivit stora på de tidigare lösningarna beror på att vi har varit bättre på att genomföra dem”*.

Hur länge patentet sträcker sig kan han dock inte svara på. (Intervju: Magnus Fredin, 2012-05-16).

Klarna fokuserar slutligen mycket på närhet till kunderna för att främja lyhördhet och kunna förbättra tjänsterna (eDokumentären om Klarna, 2011) och enligt J. Lundberg är kunderna deras viktigaste intressenter. *"Vi existerar för våra kunder. Allt bygger på att vi har en bra relation tillsammans med våra kunder, det är primärt butikerna som tillhandahåller våra tjänster, utan dem - inget Klarna."* (Intervju: Joakim Lundberg, 2012-05-14) Victor Jacobsson anser vidare att deras hemliga vapen är att företaget utgår från konsumenternas perspektiv, att det är besvärligt att handla på internet. (Veckans affärer, nr. 4, 2012)

4.3.8 Den framtida strategin

Undersökningar visar att faktura inte bara är det populäraste betalsättet i Norden, och framför allt i Sverige, utan betalsättet är även på stark frammarsch i andra europeiska länder, däribland Tyskland (e-barometern Q1, 2012) S. Siemiatkowski uttrycker att *"Klarna ska bli en svensk exportsuccé på samma sätt som Ericsson."* och att *"Vi är något unikt på spåren med vår modell som tar bort osäkerheten på nätet."* (iva.se) Enligt S. Siemiatkowski och N. Adalberth står företaget ständigt inför nya utmaningar. *"Internethandeln är dynamisk och förändras konstant. Idag är det mer naturligt att handla saker online än för fem år sedan."* (eDokumentären om Klarna, 2011)

N. Adalberth säger *"De senaste åren har vi sett hur det har vuxit fram nya lösningar anpassade för specifika kanaler, titta bara på den mobila handeln. Framöver tror jag dock att alla kanaler kommer att smetas ihop mer och mer – det viktigaste är att det är enkelt att handla, sedan spelar det mindre roll om köpet sker via dator, mobiltelefon eller Ipad. Idag ser vi fortfarande att många butiker kräver registreringar och inloggningar före kunden kan handla, men allt sådant måste försvinna för att handeln ska kunna nå sin fulla potential."* (seb.se) J. Lundberg menar att *"antalet betalsätt tror jag kort kommer att öka för att det finns så många nya innovationer om hur man ska betala. Däremot så är det väldigt viktigt att man presenterar det på ett vettigt sätt så att inte konsumenterna blir förvirrade"*. (eDokumentären om Klarna, 2011)

S. Siemiatkowski N. Adalberth har tidigare sagt att *"Vi ser oss lite som en one-hit wonder i Sverige. Nu ska vi etablera oss på riktigt och globalt, lite som att släppa en*

uppföljningsplatta för ett rockband- då måste vi komma med något riktigt bra. Det är många som misslyckas när de ska ut på världsturné.” Grundarna har en tydlig idé om framtiden men menar att det gäller att utveckla den så fort som möjligt, planering tar lång tid och marknaden är föränderlig. Målet framöver är att expandera mer globalt. ”Ska man lyckas som internetbolag måste man vara i Silicon Valley. Man måste finnas med på Techcrunch och man måste träffa Facebook. En av våra ägare satt tidigare i Googles styrelse, så vi har en öppning- men nu måste vi vara närvarande”. (Reversen, nr. 3, 2011)

M. Fredin belyser om framtiden; *”Det är klart att vi har stora planer för vart vi vill komma och det är därför dessa investerare har gått in i Klarna, men i det första ledet här nu handlar det för oss om att expandera geografiskt. Och i år så kommer vi gå ut på flera marknader och nya länder, bland annat då Österrike och Schweiz; också Frankrike som det ser ut just nu.”* (eDokumentären om Klarna, 2011) Expansion är viktig för Klarna, att inte enbart växa i Sverige utan även internationellt. (seb.se) Under 2011 växte intäkterna i den tyska verksamheten med 1100 procent (Veckans affärer, nr. 4, 2012). N. Adalberth tror att *”Oavsett om vi tittar på Sverige eller världen, tror jag att det under en lång tid framöver kommer att finnas behov av en tredje part som kan agera garant för säljare och köpare. Ur det perspektivet ser jag att Klarna fyller en stor och viktig roll för e-handelns utveckling”* (seb.se). Vidare säger de tre grundarna att *”Vi är nog förändrings-junkies. Det är det som stimulerar oss. Vi gör helt andra grejer idag än vad vi gjorde när vi började. Att bolaget gör vinst och går bra är som ett kvitto på att det vi gör fungerar, men det är inte längre lika viktigt. Nu vill vi hellre slå världen med häpnad!”* (Reversen, nr. 3, 2011).

Investeraren Chris Olsen från Sequoia Capital ger sin syn på var företaget är om fem år, *”Well 5 years for this company is a long time. I think that the rate of growth is going to continue in the company. I’d like to see Klarna becoming an increasingly important company in the payment space across all of Europe, and maybe even outside of it.”* (eDokumentären om Klarna, 2011) En volatil och tuff marknad ser Joakim Lundberg inte som ett problem. *”Jag tror att vi, i en sådan förändring, är väldigt väl positionerade i och med att vi är så e-handelsfokuserade. Vi är snabbfotade, vi kan ställa om våra system och våra erbjudanden i den tid och ordning som vi själva vill”.* (Intervju: Joakim Lundberg, 2012-05-14)

5. ANALYS

Motivet för val av ämne var att se om tidsperspektiv och storlek på vinster låg till grund för vilken teori som var meningsfullt applicerbar. I denna fallstudie kunde detta dock inte göras. Den svenska marknaden för betallösningar vid e-handel är komplex. Den är svår att definiera och avgränsa på grund av att den är föränderlig och att det finns många aktörer. Svårigheten ligger i att särskilja vilka som är direkta och indirekta konkurrenter. Det har därmed inte varit möjligt att identifiera marknadens största aktörer, tillika föreliggande studies fallföretags största konkurrenter. Den svårdefinierade konkurrenssituationen har gjort att vinsternas relativa storlek på marknaden har blivit irrelevant för analysen. Dessutom definieras inte tidsperspektivet av vare sig Porter eller D'Aveni och kan därför inte analyseras. Marknadsandelar förväntas finnas tillgängliga först om två till tre år och därför kan vi inte utgå från en beräkning av Herfindahl-index för att avgöra vilken marknadsstruktur som råder. Med detta sagt har andra faktorer hittats som visat sig vara avgörande för teoriernas meningsfullhet.

5.1 Analys utifrån Porters teorier

5.1.1 Analys av marknaden med five forces

Porter menar att five forces kan användas för att analysera marknaden genom att undersöka styrkan på dem fem konkurrenskrafterna. Denna analys ger en bra ögonblicksbild av marknadsstrukturen, konkurrenssituationen samt marknadens lönsamhetspotential.

5.1.1.1 Hot från potentiella konkurrenter

Det har uppkommit många nya aktörer de senaste åren vilket tyder på att det finns möjligheter att etablera sig på marknaden. Marknadens tillväxttakt är hög, vilket innebär att nya aktörer inte tvunget måste ta marknadsandelar från etablerade företag. I takt med att marknaden mognar så växer dock inträdesbarriärerna. Rådande statliga regleringar försvårar att nya företag etablerar sig på marknaden och att en ny betallösning lanseras. Vidare krävs mycket kapital för att utveckla och driva en betallösning vilket medför att tillgången till investerare är av stor relevans. Klarna har själva skapat barriärer genom sin varumärkesidentitet som förstärker deras legitimitet. Likväl som att de har tillgång till patenterad teknologi samt en stor databas av kunder. Klarna fokuserar dock inte på konkurrenter och förväntas därmed inte reagera eller lägga resurser på att bekämpa inträde,

vilket kan leda till att hotet förstärks. Med detta sagt bedömer vi att hotet från potentiella konkurrenter är på en medel nivå.

5.1.1.2 Intern rivalitet

Marknaden karakteriseras av aktörer som liknar varandra och erbjuder liknande betallosningar men exakt vilka betalsätt som inkluderas i lösningarna skiljer sig något. Rivalitet förväntas att intensifieras ytterligare med den nyligen lanserade tjänsten Klarna Checkout och även eventuellt iZettle. Det råder hård konkurrens på marknaden och på grund av detta, i kombination med det höga antalet verksamma aktörer, bedöms styrkan på denna kraft som hög. Angående framtiden spekuleras det däremot i ett minskat antal aktörer vilket skulle innebära att marknaden rör sig mer mot en oligopol-liknande struktur.

5.1.1.3 Hot från substitut

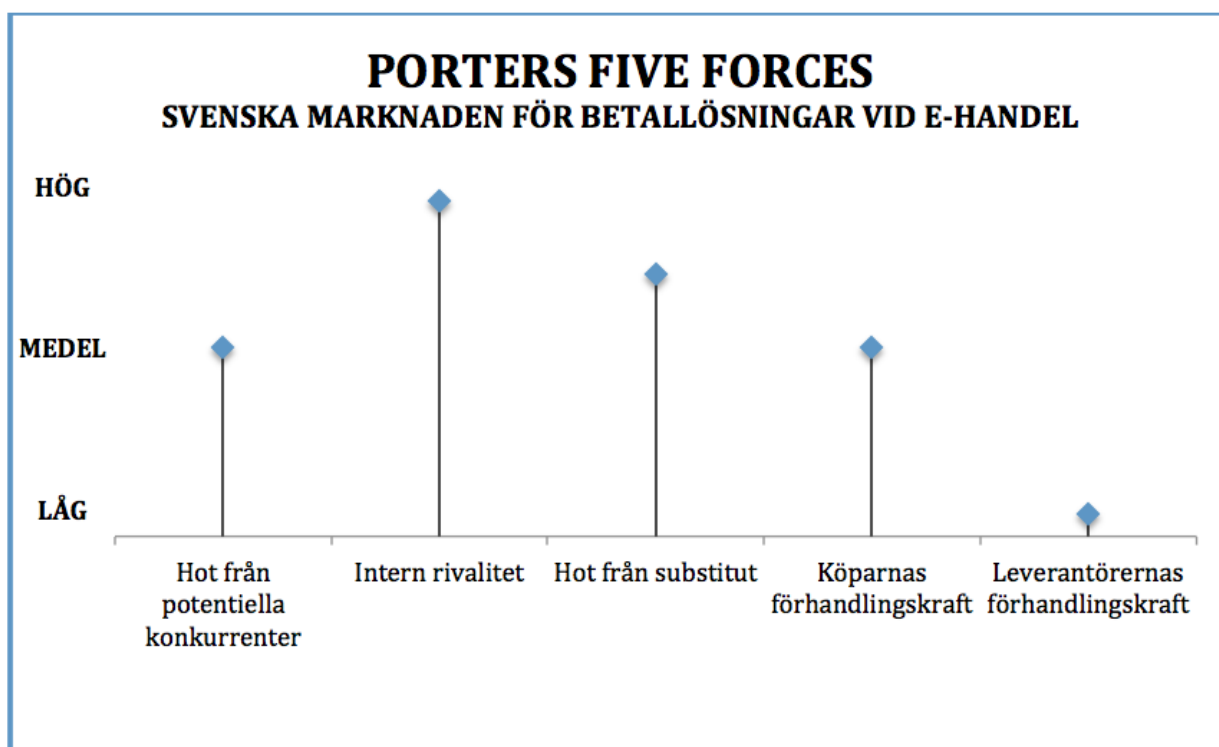
Det är svårt att avgöra vad som är substitut till en betallosning vid e-handel men det kan hävdas att de olika betalsätten är substitut till varandra. Innan Klarna Checkout lanserades var kortköp och direktbetalning via bank substitut till Klarnas fakturalösningar. Då den nya tjänsten inkluderar även dessa former av betalsätt har alla aktörer som erbjuder kortköp och direktbetalning blivit direkta konkurrenter och ses därmed inte längre som substitut. Med hänsyn tagen till den teknologiska utvecklingen och att Klarna är verksamma inom en teknikintensiv bransch, anser vi att det finns stora möjligheter att nya betalsätt utvecklas inom en snar framtid. I takt med att tekniken utvecklas kommer hotet från substitut att öka, därmed graderar vi hotet från substitut som medel till högt.

5.1.1.4 Köparnas förhandlingsstyrka

Köparna är framförallt e-handlarna, då det är dem som är de direkta kunderna och som förhandlar fram ett pris. Inför ett första val av betallosningsleverantör kan e-handlare ställa krav och enkelt välja leverantör, speciellt då det finns ett stort antal att välja bland. När E-handlarna sedan har valt en leverantör uppstår omställningskostnader för att integrera nya betallosningar, vilket försvagar deras förhandlingskraft. Slutkonsumenter har alltid varit viktiga för Klarnas framgång, då dem genom att välja ett annat betalsätt än det som Klarna erbjuder utesluter Klarna som mellanhand. Med den nya tjänsten Klarna Checkout eliminerar Klarna en stor del av denna beroendeställning till slutkonsumenterna. Vi ser sammanfattningsvis köparnas förhandlingskraft som medel.

5.1.1.5 Leverantörers förhandlingsstyrka

De betallösningar som Klarna erbjuder bygger på självständigt utvecklade tekniska lösningar och system. Klarna är ett teknikintensivt företag som är fullständigt vertikalt integrerat. Därmed har Klarna inte några direkta leverantörer att ta hänsyn till, varvid förhandlingskraften hos leverantörerna är mycket låg.



Figur 16, Porters Five Forces - svenska marknaden för betallösningar vid e-handel. Vår illustration av konkurrenskrafternas styrka.

Utifrån vår analys av Porters five forces (figur 16) ser vi att styrkan på de fem konkurrenskrafterna är över medel, vilket visar att den långsiktiga lönsamhetspotentialen för marknaden är låg till medel. Däremot bedöms konkurrenskrafternas styrka minska framöver då aktörerna förväntas bli färre och inträdesbarriärerna högre. En sådan utveckling skulle tydligt förbättra lönsamhetspotentialen. Vad som främst avgör fallföretagets lönsamhet är dock inte industrieffekten utan positioneringseffekten.

5.1.2 Analys av fallföretagets strategiska agerande med generiska strategier

Porters tre generiska strategier används för att undersöka vilken av dessa som närmast kan förklara Klarnas strategi, vilken position de strävar efter och vilket segment de satsar på.

Klarna tillämpar en fokusstrategi då de valt att enbart inrikta sig på e-handel, vilket ingen annan konkurrent gör. Deras totala fokus på denna nisch är vad de själva upplever som deras största konkurrensfördel. Då priserna på marknaden är relativt lika så råder inte ett kostnadsledarskap. Det som framgår av prissättningen är att den sätts individuellt, genom förhandling, och ligger på en konkurrenskraftig nivå. Vidare är tjänsterna också lika vilket talar emot en differentiering. Klarna menar däremot att skillnaden ligger i själva genomförandet av tjänsten, att kvalitén uppstår här; detta är deras differentieringsstrategi.

Genom att vara e-handelsfokuserade strävar Klarna efter att kunna erbjuda kunderna en högre nytta; denna nytta uppnås i form utav säkerhet, enkelhet och hög kvalitet. För att förstärka differentieringsstrategin har Klarna en unik företagskultur som främjar personalen, varumärket och deras konkurrensfördel. Klarna Checkout kan komma att öka deras differentiering på marknaden genom att binda slutkonsumenten till köpet innan denna betalad, något som inga konkurrenter på den svenska marknaden tidigare erbjudit. Hur väl detta kommer att fungera återstår att se då denna tjänst ännu inte tagits i bruk. Blir lösningen en succé kommer patentet göra den svårimiterad.

Porter menar att den valda strategin ska kunna åstadkomma varaktighet. Då e-handelsfokus är möjligt för andra aktörer att inrikta sig på, återstår företagskulturen och patentet som de mest svårimiterade fördelarna som kan skapa varaktighet för Klarna.

5.1.2.1 Sammanfattning

Klarna agerar idag på en konkurrensutsatt marknad där företagets snabba tillväxt mer beror på *positioneringseffekten* än på *industrieffekten*. Slutsatsen av five forces analysen är att det som möjliggör fallföretagets tillväxt, trots den något ofördelaktiga konkurrenssituationen, är de nämnda inträdesbarriärerna eller att marknaden fortfarande är inne i en hög tillväxtfas. Detta är en faktor som inte tas hänsyn till vid en ögonblicksbild. Utifrån analysen med generiska strategier är det med största sannolikhet fallföretagets e-handelsfokus, genomförande och företagskultur som i dagsläget är deras framgångsfaktorer och som ger dem en stark position.

5.1.2.2 Framtiden

Det finns tecken som talar för att marknadsstrukturen kommer förändras. Klarna agerar långsiktigt då investerare förväntas stanna i företaget i minst 20 år samt att företaget valt att inte börsnoteras. Klarna har också en konkret och tydlig affärsidé som förutspås utnyttjas än

mer i framtiden när andra betallösningar blir mer komplexa att använda med koder, doser och så vidare. Detta kan ses som en varaktig konkurrens fördel. Det finns indikationer på att denna fördel kommer göra Klarna framgångsrika utomlands då deras intäkter i Tyskland ökade med 1100 % på ett år. De förändringar som nämns ovan tyder på att Porters teorier kommer vara meningsfullt applicerbara i framtiden.

5.2 **Analys utifrån D'Avenis teorier**

5.2.1 **Analys av marknaden med arenaanalys**

D'Aveni menar att modeller som five forces alltid ger en bra ögonblicksbild och en marknad med hyperkonkurrens skulle innebära höga värden på de fem konkurrenskrafterna. Detta ger dock inte tillräckligt underlag för att visa att det råder hyperkonkurrens på en marknad. Därför måste en arenaanalys genomföras som undersöker konkurrensarenornas utveckling över tiden, eskaleringen på upptrappningsstegen samt aktörernas åtgärder för att skifta steg.

5.2.1.1 **Pris & Kvalité**

Under den tid som Klarna har varit verksamma har inte priset förändrats i någon högre grad. Hur det ser ut relativt konkurrenter är svårt att säga då en prisjämförelse inte varit möjlig men själva menar Klarna att priset är konkurrenskraftigt. Däremot har kvalitén på Klarnas betallösningar förbättrats över tiden. Lansering av nya typer av betallösningar förändrar kundens uppfattning av kvalitét varvid konkurrensen om ökad kvalitét hårdnar. Detta kan dock medföra att företag har alldeles för bråttom med att lansera nya tjänster, varvid kvalitén kan bli lidande. Så är inte fallet med Klarna Checkout då utvecklingsarbetet pågått under en längre tid. Sammanfattningsvis förändras aktörernas position varje gång en ny betallösning lanseras. Med tanke på den höga takt som detta görs, av många olika aktörer, har konkurrensen trappats upp.

5.2.1.2 **Timing & Know-how**

Timing och know-how är viktigt på marknaden på grund av den snabba teknologiska utvecklingen och agerar aktörerna inte proaktivt kommer de hamna på efterkälken. Klarna grundades i början av e-handels blomstring och var därmed på rätt plats vid rätt tillfälle. Även Klarnas know-how har varit starkt över tiden. Sedan deras etablering har de både haft tillgång till externa och interna kunskapsrika resurser i form av investerare med de rätta kontakterna och kunniga medarbetare. Investeraren Jane Walerud förmedlade i ett tidigt

skede kontakten till duktiga tekniker och investeraren Sequioa har bidragit med sina erfarenheter. Den samlade kunskapen har möjliggjort Klarnas snabba expansion och resulterat i att de kunnat ligga i framkant. Klarna anser fortfarande att timingen är viktig, då de lanserade sin nya tjänst vid en väl utvald tidpunkt.

5.2.1.3 Affärsrevir

När affärsrevirens gränser förändrats hårdnar konkurrenssituationen. Lanseringen av Klarna Checkout har gjort att affärsreviren har förändrats och aktörerna har fått konkurrenter som de inte hade tidigare, vilket kan trappa upp konkurrensen. Lanseringar såsom denna, medför ofta en kannibalisering av tidigare tjänster, i linje med vad D'Aveni anser att företag tvingas göra på en marknad där hyperkonkurrens råder. Till skillnad från när Klarna grundades är det idag inte lika lätt att komma in på marknaden då det finns bra aktörer, bra lösningar och förstärkta inträdesbarriärer. Dessutom har företag på marknaden registrerat sig som kreditmarknadsbolag, vilket försvårar för konkurrenter som inte har samma kapitalstyrka. Trots detta har Konkurrensverket inte tittat närmare på marknaden, vilket kan tolkas som att de uppbyggda affärsreviren ännu inte begränsar konkurrensen.

5.2.1.4 Kapitalstyrka

Idag krävs det mycket pengar för att förvalta och utveckla en betallosning. Klarna har under åren lockat till sig starka investerare och har lagt ner resurser på expansioner samt det omfattande utvecklingsarbetet kring den nylanserade Klarna Checkout. Det har hittills visat sig att dessa satsningar lyckats och att Klarna utnyttjat sin kapitalstyrka på rätt sätt, vilket har bidragit till att konkurrensen på arenan trappats upp. Detta förstärks ytterligare av att många av aktörerna idag har större finansiella resurser än förr. Företagen på marknaden växer men än så länge har inga sammanslagningar observerats, vilket skulle ha gett upphov till ökad kapitalstyrka.

5.2.1.5 Sammanfattning

Arenaanalysen visar att konkurrensen överlag trappats upp på arenorna och att det råder hård konkurrens. Detta är ett tecken på att marknadsstrukturen kan betraktas som hyperkonkurrens.

5.2.2 Analys av fallföretagets strategiska agerande med Nya 7S

I följande avsnitt är avsikten att använda D'Avenis Nya 7S modell och dess sju strategiska principer för att analysera Klarnas strategiska agerande. En del kommer ofrånkomligt att

kretsas kring den nylanserade tjänsten Klarna Checkout, även om strävan är en dynamisk analys över tiden. Därefter sammanfattas hur bra det valda fallföretaget har varit på att utnyttja S:en.

5.2.2.1 S1: Superior stakeholder satisfaction

Då marknaden är högteknologisk och föränderlig är det viktigt att fokusera på kunderna för att kunna uppfylla deras behov av enkla betalningar. Slutkonsumenterna har ett restriktivt beteendemönster när det gäller betalningar, vilket ställer krav på att uppfylla deras behov av säkerhet. Klarnas viktigaste intressenter är kunderna och med sin nya betalningssätt så kan de erbjuda både e-handlare och slutkonsumenter något bättre än vad som finns tillgängligt idag, vilket kan rubba marknadens jämvikt.

5.2.2.2 S2: Strategic soothsaying

Klarna kan förutse behov på marknaden och har kontinuerligt arbetat för att fylla ett tomrum; att göra e-handeln enklare och säkrare. De kontrollerar indirekt den teknologiska utvecklingen för betalningar genom att de är ett teknikintensivt företag som aktivt strävar efter att ligga i framkant.

5.2.2.3 S3: Positioning for speed

Klarna säger sig vara snabbfotade, flexibla och anpassningsbara, vilket är en förutsättning för att kunna dra nytta av framtida konkurrensfördelar. På denna marknad blir det ännu viktigare då aktörerna erbjuder liknande tjänster.

5.2.2.4 S4: Positioning for surprise

Klarna har varit duktiga på att hemlighålla Klarna Checkout innan dess lansering. E-handelsexperten Arne Andersson kände inte till den nya tjänsten och det finns inte någon antydning till att konkurrenterna skulle haft någon information. Detta medför att konkurrenterna nu måste fokusera på att "hinna ikapp" snarare än att själva komma med revolutionerande lösningar. Vidare valde Klarna att lansera tjänsten på Nordic eCommerce Summit där deras kunder och konkurrenter fanns samlade, vilket förstärker överraskningsmomentet.

5.2.2.5 S5: Shifting rules of the game

Klarna Checkout omformar konkurrenssituationen på marknaden. Detta eftersom den för Klarna in på en ny marknad och ökar antalet direkta konkurrenter. Spelreglerna förändras eftersom det nu blir ett krav att erbjuda en helhetslösning för att vara en av de största aktörerna på marknaden, vilket inte varit fallet tidigare.

5.2.2.6 S6: Signaling strategic intent

Klarnas strategi har aldrig grundats i att signalera sina strategiska intentioner för konkurrenter. Då utvecklingen går snabbt finns det inte tid att signalera sina avsikter och samtidigt vara i framkant. Klarna har därmed valt att fokusera på överraskningsmomentet på signaleringens bekostnad.

5.2.2.7 S7: Simultaneous and sequential strategic thrusts

Klarna attackerar sina konkurrenter från flera håll samtidigt med sin nya tjänst. Genom att dels erbjuda en helhetslösning som förändrar konkurrenssituationen för samtliga aktörer och dels genom att gå in och binda kunder till Klarna direkt innan de valt betalsätt. Detta tvingar konkurrenterna att bemöta flera strategiska åtgärder samtidigt.

5.2.3 Arenaanalysen kompletterad med Nya 7S:en

De framgångsfaktorer som visas i denna figur är de som vi anser mest relevanta för svenska marknaden för betallösningar vid e-handel. Klarnas användningsgrad av de Nya 7S:en baseras på ovanstående analys.

Tabell 6, Vår komplettering av arenaanalysen med de Nya 7S.

Arena där företaget behöver förbättra sin konkurrenskraft	Viktiga framgångsfaktorer	Mest betydelsefulla av Nya 7S	Klarnas användning av S:en
Pris/kvalité	- Förstå kundernas behov - Hög säkerhet och tillit	S1: Tillfredsställelse av intressenter S3: Snabbhet	S1: Hög S3: Hög
Timing/know-how	- Rätt satsning vid rätt tid - E-handelsfokuserade - Utveckla något nytt	S3: Snabbhet S4: Överraskning S2: Spådom	S3: Hög S4: Hög S2: Hög
Affärsrevir	- Avskräckning - Patenterade lösningar	S6: Signalering S7: Strategiska utfall	S6: Låg S7: Medium
Kapitalstyrka	- Attrahera kapitaltillskott - Manövrera ut motståndare	S7: Strategiska utfall S5: Ändring av regler	S7: Medium S5: Hög

Klarna befinner sig på alla dessa arenor men fokuserar inte på alla Nya 7S i samma utsträckning. Detta förklaras av att de 7S:en per definition är motstridiga och därför inte kan tillämpas samtidigt. Motsägelsen mellan S1 och S3 är inte aktuell för Klarna då de lyckas tillfredsställa sina intressenter, kunderna, trots att de är snabba med att omdefiniera kvalitén på marknaden. Som tidigare nämnt är det svårt att vara snabba med tjänster då slutkonsumenternas köpbeteende är svårförändrat. I detta fall är det emellertid möjligt då företaget redan har hög legitimitet samt att lösningarna blir enklare för konsumenten. Även då de övriga S:en används kan det vara svårt att uppnå hög intressenttillfredsställelse. En avvägning som Klarna däremot gjort är den mellan överraskningsmomentet och signalering. Då de har valt att överraska sina konkurrenter kan de inte samtidigt signalera sina strategiska intentioner.

På tre av fyra arenor använder sig Klarna i hög grad av de mest betydelsefulla S:en för respektive arena. På arenan för affärsrevir används däremot de två betydelsefulla S:en, signalering och strategiska utfall, i mindre utsträckning. Det är därmed denna konkurrensarena samt dessa två S:en som Klarna nu bör satsa på för att bibehålla och förstärka sin ledande position på marknaden.

5.2.3.1 Marknadsstrukturers utveckling och konkurrens

D'Aveni talar för att utvecklingen går från hyperkonkurrens mot perfekt konkurrens och att detta måste undvikas genom att finna nya temporära konkurrensfördelar. Denna fallstudie visar att konkurrensen intensifierats på de fyra arenorna. Emellertid finns indikationer som talar för framtida konsolideringar, vilket skulle leda till färre aktörer på marknaden. Enligt D'Aveni behöver inte konsolidering begränsa konkurrensen, men i kombination med högre inträdeshinder talar detta för att utvecklingen går mot en oligopol-liknande struktur snarare än perfekt konkurrens.

6. SLUTSATS

Slutsatsen om någon av teorierna meningsfullt kan appliceras baseras på valda bedömningskriterier. Slutsatsen presenteras i form av en tabell för att förtydliga tillvägagångssättet. För varje kriterium görs en bedömning av hur väl teorierna uppfyller kriteriets krav. Färgen lila markerar den teori som i störst utsträckning uppfyller kraven för kriteriet. Den teori som har flest lila markeringar är meningsfullt applicerbar i den givna kontexten.

Tabell 7, Slutsatser genom de åtta kriterierna och de tre grundpelarna

Kriterium	Förklaring	Grundpelare
1. Relevans	En teori skall vara betydande men inte trivial, den ska ha relevans för den komplexa omvärlden vi lever i.	Varför?
Porter: Porters teorier är relevanta för att de speglar konkurrenssituationer och kan appliceras på alla marknader. Därmed är de relevanta även i detta fall. Dock kan de upplevas lite triviala då de ej kan förklara vårt fallföretags strategiska agerande på en lika detaljerad nivå.		D’Aveni: D’Avenis teorier är relevanta för att de förklarar specifika konkurrenssituationer. De är inte triviala utan ger en mer detaljerad bild av den empiriskt undersökta komplexa verkligheten, vilket stärker dess relevans.

Kriterium	Förklaring	Grundpelare
2. Precision och tydlighet	En teori skall vara förståelig, konsekvent och fri från tvetydigheter.	Hur?
Porter: Porters teorier förklarar det undersökta fenomenet då de är tydliga och därmed lättförståeliga. De saknar dock samma precision som D’Aveni och denna avsaknad skapar tvetydigheter eftersom de behöver tolkas för varje specifikt fall.		D’Aveni: D’Avenis teorier förklarar det undersökta fenomenet men är inte lika tydliga som Porters teorier. På grund av detta är de inte lika lätta att förstå. Istället erbjuder teorierna precision vilket gör att det uppstår mindre tvetydigheter när de appliceras i den givna kontexten.

Kriterium	Förklaring	Grundpelare
3. Sparsamhet och enkelhet	En teori skall innehålla så lite komplexitet och så få antaganden som möjligt.	Hur?
Porter: Likväl som Porters teorier är mindre precisa är de samtidigt mindre komplexa och mer enkla i sin förklaring. De är sparsamma i den bemärkelsen att de gör få antaganden kring rådande förutsättningar.	D'Aveni: D'Avenis teorier är i dess innehåll mer komplexa och bygger mer på antagandet om en bestämd rådande förutsättning. De brister därmed i enkelhet och sparsamhet.	

Kriterium	Förklaring	Grundpelare
4. Omfattning	En teori skall vara komplett och inkludera all data på området; strategi och konkurrens.	Vad?
Porter: Porters teorier är kompletta i den bemärkelsen att de omfattar all data inom strategisk agerande i konkurrenssamhang.	D'Aveni: D'Avenis teorier bygger på en rad antaganden vilket begränsar dess omfattning. Den inkluderar mycket data i vårt empiriska fall, då det råder en specifik konkurrenssituation, men brister i att förklara andra konkurrenssituationer.	

Kriterium	Förklaring	Grundpelare
5. Operationalisering	En teori skall kunna reduceras till processer för att pröva dess förslag eller förutsägelser.	Hur?
Porter: Porters teorier är abstrakta och har därför varit svårare att operationalisera i vår fallstudie. Teorierna ger förslag och förutsägelser men tillvägagångssättet är mindre detaljerat och mindre gripbart.	D'Aveni: D'Avenis teorier är mer konkreta då dess komplexitet speglar omvärlden och möjliggör en tydligare operationalisering i vår fallstudie. De ger i detalj tydliga förslag och konkreta förutsägelser för företagets strategiska agerande.	

Kriterium	Förklaring	Grundpelare
6. Empirisk validitet & verifikation	En teori ska grundas i erfarenhet och experiment som kan bekräfta teorin.	Hur?
Porter: Porters teorier har länge varit allmänt accepterade, varvid de har en stark grund i empiriska experiment och erfarenhet.	D’Aveni: D’Avenis teorier bygger inte på samma omfattande empiriska erfarenheter och experiment. Teorierna har inte heller använts av företag i lika stor utsträckning som Porter, vilket kan bero på att företag strävar efter en gynnsammare ställning som är möjlig genom oligopol och monopol.	

Kriterium	Förklaring	Grundpelare
7. Fruktbarhet	Teorin skall ha kapacitet att göra förutsägelser som kan testas, som bidrar till ny kunskap och som provocerar fram nya idéer.	Varför?
Porter: Svårigheten att definiera marknaden gör att det blir svårt att genom Porters teorier generera nya idéer för hur fallföretaget ska agera strategiskt. Dock har teorierna under en längre tid legat till grund för nya idéer på andra konkurrensutsatta marknader.	D’Aveni: Som ovan nämns genererar D’Aveni ny kunskap vilket i sin tur triggar igång nya tankegångar och idéer. Detta baseras på att teorierna ifrågasätter befintlig teori och ger nya synvinklar på vad som gör ett företag långsiktigt lönsamt; kortvariga konkurrens fördelar.	

Kriterium	Förklaring	Grundpelare
8. Användbarhet	En teori skall tillhandahålla ett begreppsmässigt ramverk för utövning och därmed kunna användas.	Varför?
Porter: Porters teorier har ett begreppsmässigt ramverk som kan användas på denna marknad. Dock är Porters teorier generella och deras användbarhet är inte lika stor som D’Avenis i detta sammanhang.	D’Aveni: D’Avenis teorier har ett begreppsmässigt ramverk för utövning som har visat sig vara mycket användbart i vår fallstudie. Denna ger en mer specifik tillämpning på den rådande marknadssituationen då marknaden är svår att definiera.	

Ett ytterligare kriterium presenteras av Whetten (1989) samt Bacharach (1989) och svarar på den fjärde grundpelaren:

Tabell 8, Slutsats genom det kompletterande nionde kriteriet och den fjärde grundpelaren.

Kriterium	Förklaring	Grundpelare
9. Tid och rum	Tidsmässiga restriktioner klargör teorins historiska tillämpbarhet. Rumsmässiga restriktioner begränsar teorin till en viss typ av analysenhet. Det är restriktionerna som avgör en teoris generaliserbarhet.	När?
Porter: Porters teorier kan appliceras på alla marknader oavsett tid och rådande förutsättningar. Detta gör att den teoretiska generaliserbarheten är hög. Däremot har dess meningsfulla applicerbarhet ifrågasatts på mer dynamiska och volatila marknader, då den bygger på en mer grundläggande förutsättning om en mer statisk marknadsstruktur.	D’Aveni: D’Avenis teorier kan appliceras på dynamiska och volatila marknader då de bygger på en grundläggande förutsättning om att det råder hyperkonkurrens. Då detta är en förutsättning som historiskt sett inte uppfyllts har den teoretiska generaliserbarheten varit begränsad. Detta förklaras av att teorierna inte är meningsfullt applicerbara vid en mer statisk marknadsstruktur som oligopol eller monopol.	

Enligt föreliggande studie är D’Avenis teorier meningsfullt applicerbara på den svenska marknaden för betallösningar vid e-handel. Detta trots att D’Avenis teorier inte är lika empiriskt validerbara och verifierbara som Porters teorier, vilket kan bero på att det ligger i företagens intresse att uppnå långsiktigt höga vinster. Därmed föredrar företag att följa Porters teorier snarare än D’Avenis teorier.

Oberoende av ovanstående resonemang så är D’Avenis teorier meningsfulla att applicera då de är mer relevanta, precisa, kan operationaliseras, är fruktbara, användbara och bygger på restriktioner angående tid och rum som är mer lämpade för det valda fallföretaget. Porters teorier är mer tydliga, sparsamma och enkla samt omfattande. Vi bedömer dock att precision har varit viktigare än tydlighet vid meningsfull tillämpning av analysverktygen på det valda fallföretaget, då djup förståelse har varit av största vikt. Vidare är Porters teorier sparsamma och enkla till den grad att det brister i att förklara komplexiteten på marknaden. Porters teorier är för generaliserbara i detta sammanhang, en paradox då D’Avenis teorier är specifika i detta sammanhang men får svårare att förklara andra marknader. Det är även

svårare för D'Aveni att förklara att den framtida utvecklingen av marknaden för betallösningar vid e-handel går mot en mer oligopol-liknande struktur. Detta trots att det finns flera tecken som tyder på detta, bland annat att inträdesbarriärerna växer, antalet aktörer förväntas minska samtidigt som vinsterna för de större aktörerna ökar.

6.1 Vårt bidrag

Vi har analyserat teoriernas meningsfulla applicerbarhet på en dynamisk marknad i Sverige, något som tidigare inte gjorts i större utsträckning. Vidare är den marknad vi valt en marknad som inte tidigare berörts i detta syfte. Ett steg har slutligen tagits i att empiriskt verifiera D'Avenis teori och dess meningsfulla applicerbarhet.

6.2 Förslag på vidare forskning

Det hade varit intressant att göra ytterligare undersökningar på den valda marknaden i ett senare skede då marknaden mognat och fullständig information, rörande marknadsandelar och marknadensavgränsning, finns tillgänglig. Likväl hade det varit intressant att utföra framtida studier med en utökad geografisk avgränsning samt att göra en jämförelse mellan betallösningmarknader internationellt. Eftersom en fallstudie sällan är generaliserbar, i kombination med D'Avenis teoriers låga generaliserbarhet, kan inga slutsatser dras kring andra marknaders konkurrenssituationer, varvid en undersökning av liknande marknader vore nödvändig.

7. KÄLLFÖRTECKNING

BÖCKER

- Alarik, B. (1984). Så styrs storföretagen - introduktion till företagsutveckling, BAS, Göteborg
- Backman, Jarl. (2009). Rapporter och uppsatser, Lund: Studentlitteratur
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2009). *Economics of Strategy, 5th Edition International Student Version*. Wiley
- Bryman, A. Bell, E. (2011). Business research methods. Oxford University Press
- D'Aveni, R. A., (1995a). Hyperkonkurrens: Sju Nya Ess - Strategiska Principer För Dynamisk Marknadsmiljö, Lund: Studentlitteratur
- Grant R. M. (2008). Contemporary strategy analysis, Blackwell Publishing Ltd, Oxford
- Lundahl, Ulf., Skärvad, Per-Hugo. (2009). Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Lund: Studentlitteratur
- Norman, R. & Ramirez, R. (1994) Den nya affärslogiken, Liber-Hermods, Malmö
- Patterson, C. H. (1983) i Lincoln, Y. S. & Lynham, S. A. (2011). *Theories of counseling and psychotherapy*. Philadelphia: Harper & Row
- Porter, Michael E. (1980) Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction 1998, New York: Free Press
- Porter, Michael E. (1985) Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction 1998, New York: Free Press
- Stake, R. E. (1995) The art of case study research, London: Sage Publications
- Yin, R. K. (1989) Case study research: Design and methods, Newbury Park, CA: Sage Publications

VETENSKAPLIGA ARTIKLAR OCH TIDSKRIFTER

- Bacharach, Samuel B. (1989). *Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation*, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, p496-515
- D'Aveni, Richard A., Dagnino, Giovanni Battista; Smith, Ken G. (2010). *The age of temporary advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 31 Issue 13, p1371-1385
- D'Aveni, Richard A. (1995b). *Coping with Hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*, Academy of Management Executive, Vol. 9 Issue 3, p45-60
- D'Aveni, Richard A. (1998). *Waking up to the new era of hypercompetition*, Washington Quarterly, Vol. 21 Issue 1, p183
- D'Aveni, Richard A. (2002). *The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary strategies for industry leaders*, Harvard Business Review, Vol. 80 Issue 11, p66-75

- Lincoln, Yvonna S. & Lynham, Susan A. (2011). *Criteria for Assessing Good Theory in Human Resource Development and Other Applied Disciplines from an Interpretive Perspective*, A Human Resource Development International, Vol. 14 Issue 1, p3-22
- Porter, Michael E. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*, Strategic Management Journal, Vol. 12, p95-117
- Porter, Michael E. (1996). *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, Vol. 74 Issue 6, p61-78
- Porter, Michael E. (2001). *Strategy and the internet*, Harvard Business Review, Vol. 79 Issue 3, p62-78
- Porter, Michael E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard Business Review, Vol. 86 Issue 1, p78-93
- The Scholar. (2012). Nr. 1, 2012. *En klar framtid*, sidan 36-43
- Veckans affärer. (2012). Nr. 4 2012. *Profil Klarna*, sidan 38-47
- Whetten, David A. (1989) *What Constitutes a Theoretical Contribution?*, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, p490-495

ELEKTRONISKA KÄLLOR

- Affärsvärlden. (9/12 2011). Klarna tar in nytt kapital. Hämtad 24/5 2012 från <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3364597.ece>
- Dagens Industri. (22/8 2011). SBAB-chefen tar över Sven Hagströmers jobb. Hämtad 24/5 2012 från <http://di.se/Artiklar/2011/8/22/243095/SBAB-chefen-tar-over-Sven-Hagstromers-jobb/>
- e-barometern (Q1, 2012) Den svenska detaljhandels utveckling inom e-handel. Hämtad 24/5 2012 från <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>
- e-barometern (Q2, 2011) Den svenska detaljhandels utveckling inom e-handel. Hämtad 24/5 2012 från <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>
- e-barometern (Q3, 2011) Den svenska detaljhandels utveckling inom e-handel. Hämtad 24/5 2012 från <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>
- e-barometern (Q4, 2011) Den svenska detaljhandels utveckling inom e-handel. Hämtad 24/5 2012 från <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>
- Economist. (17/3 2011). A new class of internet start-ups is trying to turn data into money. Hämtad 24/5 2012 från <http://www.economist.com/node/18396166>
- eDokumentären om Klarna. (16/10 2011). Nordic eCommerce Knowledge. Hämtad 24/5 2012 från <http://nordicecommerceknowledge.se/edokumentaren-om-klarna/>
- Ehandel.se (9/12 2011). Klarna tar in 1 miljard i nytt kapital, nästa steg världen. Hämtad 24/5 2012 från <http://www.ehandel.se/Klarna-tar-in-1-miljard-i-nytt-kapital-naesta-steg-varlden,1015.html>

Harvard Business School. (hbs.edu). Michael E. Porter, Biography. Hämtad 24/5 2012 från <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facId=6532>

IDG. (14/4 2011; a). Så stor är den svenska e-handeln. Hämtad 24/5 2012 från <http://internetworld.idg.se/2.1006/1.309715/sa-stor-ar-den-svenska-e-handeln>

IDG. (10/5 2012; b) Nya Klarna Checkout inspirerades av Amazon. Hämtad 24/5 2012 från <http://internetworld.idg.se/2.22601/1.447955/nya-klarna-checkout-inspirerades-av-amazon>

IVA. (8/2 2011). Klarna ger e-handlare och kunder trygghet med faktura. Hämtad 24/5 2012 från <http://www.iva.se/IVA-Aktuellt/IVA-aktuellt-artiklar/Klarna-ger-e-handlare-och-kunder-trygghet-med-faktura/>

iZettle. (2012). Hämtad 24/5 2012 från <http://www.izettle.com/>

Klarna. (2012). Klarna AB:s hemsida. Hämtad 24/5 2012 från <http://www.klarna.se>

Lag (2004:297) om bank- och finansieringsrörelse. Hämtad 24/5 2012 från <https://lagen.nu/2004:297>

Nationalencyklopedin.

a: Karl Popper. Hämtad 24/5 från <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/karl-popper>

b: Elektronisk handel. Hämtad 24/5 från <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/elektronisk-handel>

Posten (2010). Distanshandel i Norden, 2010. Hämtad 24/5 2012 från http://www.posten.se/img/cmt/PDF/distanshandeln_norden_2010.pdf

Reversen. (2011). Nr. 3, 2011. Framgångssagan Klarna, sidan 12-15. Hämtad 24/5 2012 från <http://issuu.com/uppsalaekonomerna/docs/reversen2011nummer3mycketklar>

SEB. (7/12 2011) Intervju: Klarna. Hämtad 24/5 2012 från <http://seb.freshnet.se/2011/12/07/intervju-med-klarna/>

Statistiska Centralbyrån. (17/1 2011). Företagens användning av IT 2010 – inkl.

Analysbilaga. Hämtad 24/5 2012 från

http://www.scb.se/Pages/Product____15308.aspx?Produktkod=NV0116&displaypublications=true

Summit-radio med Klarna. (21/3 2012). Nordic eCommerce Knowledge, Hämtad 24/5 2012 från <http://nordicecommerceknowledge.se/summit-radio-med-klarna/>

Tuck School of Business. (tuck.dartmouth.edu). Richard A. D'Aveni, Faculty Directory. Hämtad 24/5 2012 från <http://www.tuck.dartmouth.edu/faculty/faculty-directory/richard-a-daveni/>

ÖVRIGA KÄLLOR

Klarna AB:s organisationsstruktur, 2012.

Klarna Holding AB:s Årsredovisning, 2010.

MUNTliga KÄLLOR

Arne Andersson, e-handelsexpert, Posten Norden, 2012-05-16

Joakim Lundberg, försäljningschef Sverige, Klarna AB, 2012-05-14

Jonas Ogvall, VD, Svensk Distanshandel, 2012-05-15

Magnus Fredin, försäljningschef Europa, Klarna AB, 2012-05-16

Mårten Törnquist, konkurrensakkunnig, Konkurrensverket, 2012-04-27

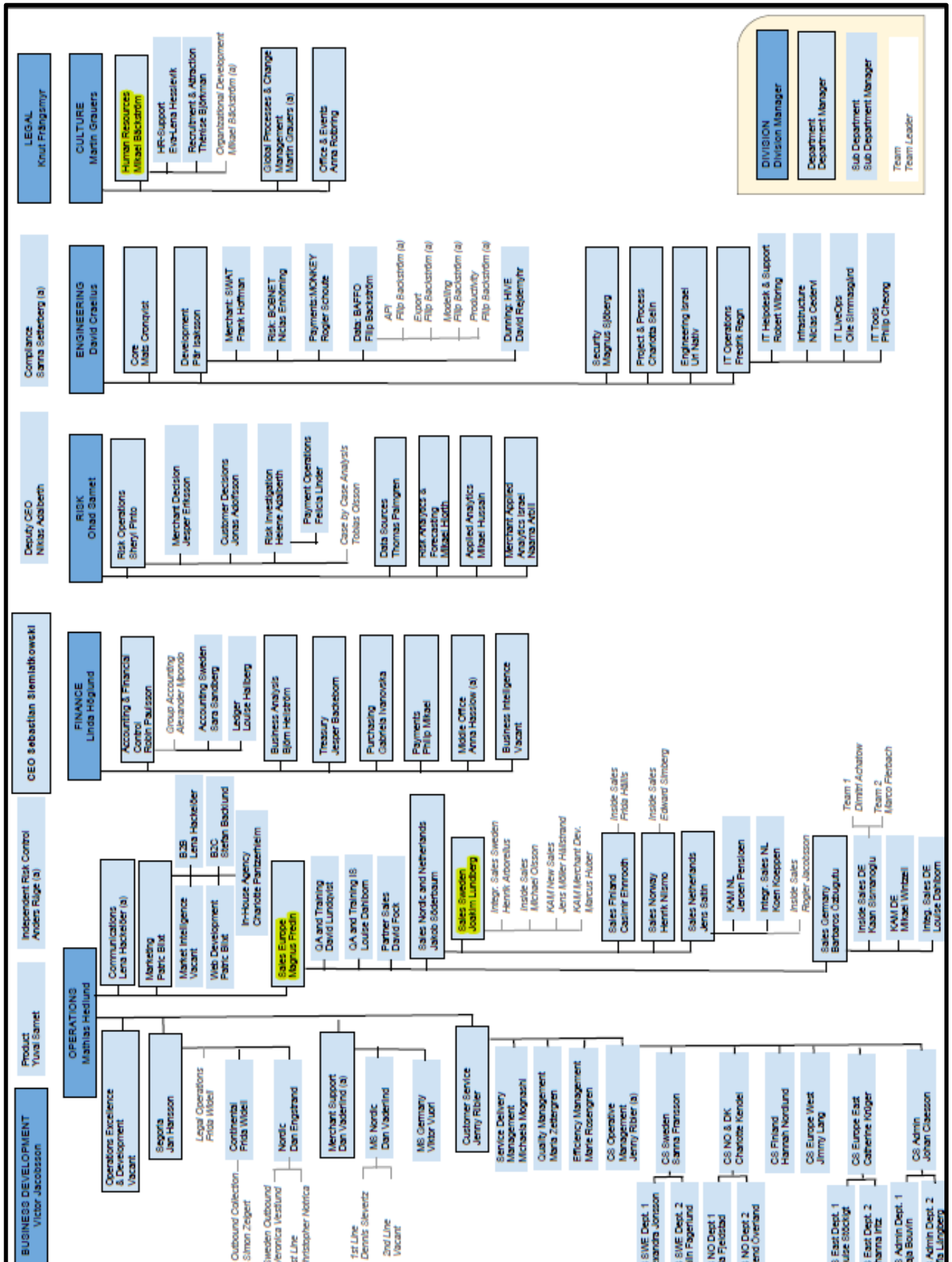
Therese Malmberg, Finansinspektionen, 2012-04-25

En intervju utfördes även via mailkorrespondens

Mikael Bäckström, HR-chef, Klarna AB, 2012-05-14

8. APPENDIX

8.1 Bilaga 1 – Klarna AB:s organisationsstruktur, 2012



8.2 Bilaga 2 – Intervjufrågor

8.2.1 Telefonintervju med Joakim Lundberg, försäljningschef Sverige, Klarna AB

2012-05-14

1. Skulle du kortfattat kunna berätta om den nya tjänsten, Klarna Checkout, för oss?
2. Kommer Klarna Checkout att ersätta eller komplettera era tidigare tjänster?
3. Tror ni att Klarna Checkout kommer att påverka er konkurrenssituation?
4. Hur kommer det sig att ni tagit patent på detta?
5. Har ni samma strategi idag som när ni grundades? Om inte, hur har den förändrats genom er utveckling?
6. Har det varit samma strategi som följts, eller hur har strategin förändrats under hela den tid du har varit på Klarna?
7. Ser ni att det behövs nya behov på marknaden eller ser ni att ni försöker tillfredsställa ett gap som just nu finns eller kollar ni på om det är något som ni inte redan har fyllt?
8. Klarna är registrerade som ett kreditmarknadsbolag. Då undrar vi om ni upplever att det kan vara begränsande när ni agerar på marknaden, just med alla lagar och regleringar som går under det?
9. Under en intervju med Summit-radion säger ni att 25 % av e-handeln i Sverige går genom Klarnas system. Då undrar vi bara om du kan bekräfta att den siffran är aktuell?
10. Hur avgränsar ni den marknad som ni är verksamma på i Sverige? Vad ni ser som er marknad?
11. Vilka konkurrenter ser ni på marknaden? Ni har inga specifika konkurrenter som är konkreta?
12. Ni brukar alltså inte nämna de här konkurrenterna vid vilka företag det faktiskt är, utan ni syftar mer på konkurrenterna som alla de företag som har betalösningar via e-handel?
13. Skulle det kunna vara så att just för att marknaden är så komplex, det finns så många olika betalsätt, så många olika tekniker att utföra det på, så är det väldigt svårt att göra någon konkret uppdelning av de företagen som konkurrerar på marknaden?
14. Hur upplever ni rivaliteten, om ni tänker alla konkurrenter? Är den väldigt tuff eller känner ni att ni inte behöver bekymra er så mycket om den?
15. Tror ni då i framtiden att Klarna kan tvingas acceptera lägre vinster för att konkurrensen kan öka?

16. Upplever ni att det finns mycket hot bland konkurrenterna, dvs. att de ska revolutionera marknaden och komma med några nya betallösningar som ännu inte finns?
17. Tror ni att det är lätt för nya företag att komma in på marknaden? Speciellt nu när ni lanserat er nya tjänst, tror ni att det kan bli tyngre för dem som inte varit inne på marknaden förut?
18. Arbetar ni aktivt för att försöka förhindra att fler konkurrenter tar sig in på marknaden?
19. Känner ni er pressade av marknaden att ständigt utveckla nya tjänster?
20. Upplever ni att ni kan påverka den teknologiska utvecklingen? Känner ni att ni försöker driva den teknologiska utvecklingen framåt?
21. Hur känner ni att ert pris är i förhållande till era konkurrenter?
22. Hur upplever ni att kvalitén är i förhållande till era konkurrenter?
23. Hur har pris och kvalitet förändrats över tiden, under den tid du har varit på Klarna?
24. Vad ser du som er största konkurrensfördel?
25. När ni försöker bibehålla er konkurrensfördel, vilken tidshorisont har ni när ni ska...? Utveckla nya tjänster etc. Ungefär vilka år tänker ni er?
26. I och med att den här marknaden är så volatil och hela tiden föränderlig så är det kanske ganska svårt att ha en tidshorisont på många år, då man vet att om två år kan det komma något helt nytt från en annan konkurrent?
27. Läst att ni är flexibla, att era anställda måste vara redo på att förändra sig. Att från ena dagen till den andra kan det komma nya sätt att arbeta?
28. Hur ser er organisationsstruktur ut idag? Vi har tittat på er årsredovisning från 2010, ser den likadan ut eller har den förändrats?
29. Tillverkar ni allting själv ni gör eller har ni några leverantörer av vissa system etc.?
30. Tror ni att det alltid kommer se ut så att vi kommer att handla på det här sättet via internet eller tror ni att det kommer att komma någon helt ny kanal om några år? Det förändras så mycket, kanske slutar använda våra datorer och använda något helt annat? Oroliga att förändring sker i en väldigt stor grad och att ni måste vara aktiva på det?
31. Var ser ni Klarna om 5 år?
32. Vad ser ni som era viktigaste intressenter?

8.2.2 Intervju via mail med Mikael Bäckström, HR-chef, Klarna AB

2012-05-14

1. Vilka fördelar ser ni med att satsa på ert HR-arbete?
2. Vad skiljer Klarnas företagskultur från andra företag?
3. Är er kultur svårimiterad för andra företag?
4. Anser du att företagskulturen är en av anledningarna till Klarnas framgång?
5. Vilka för- och nackdelar ser du med att Klarnas anställda har en medelålder på 27 år?
6. Vad har ni för tidsperspektiv vid satsningar på er personal?
7. Är personalsatsningar en del av Klarnas strategi för att särskilja er från konkurrenter?

8.2.3 Telefonintervju med Magnus Fredin, försäljningschef Europa, Klarna AB

2012-05-16

1. Har ni samma strategi idag som när ni grundades?
2. Behöver företagets strategi vara flexibel då marknaden för betallösningar är ny och volatil?
3. a) Hur kommer det sig att ni har tagit patent på den tekniska lösningen bakom er nya tjänst, Klarna Checkout, till skillnad från era tidigare tjänster?
b) Hur länge varar detta patent?
4. Förändrar tjänsten Klarna Checkout Klarnas konkurrenssituation?
5. Vilken tidshorisont har ni när ni:
a) utvecklar nya tjänster b) genomför investeringar c) planerar för expansion?
6. Vad var syftet med att lansera Klarna Checkout under Nordic eCommerce?
7. Kände ni att ni nådde ut med er tjänst till kunderna? Att ni fick bra respons på er nya tjänst?
8. Planerar ni att fokusera fullt ut på Klarna Checkout eller har ni redan börjat fundera på nästa generations betallösning?

8.2.4 Telefonintervju med Arne Andersson, e-handelsexpert, Posten

2012-05-16

1. Hur ser konkurrenssituationen ut på marknaden för betallösningar?
2. Har du några marknadsandelar på de företagen som befinner sig på marknaden för betallösningar?
3. Hur stor är fakturamarknaden i förhållande till kortmarknaden i Sverige?
4. Företaget Klarna har nyligen lanserat tjänsten Klarna Checkout, vad tror du om den tjänsten och hur kommer den påverka konkurrensen på marknaden?
5. Vad är det totala antalet nätbutiker i Sverige?
6. Hur tror du att framtiden för betallösningar kommer att se ut?
7. Direktbetalningar kommer ingå i Klarna, hur kommer det påverka marknaden?
8. Tror du att det kommer uppstå konkurrenshinder på denna marknad?
9. När vi har varit i kontakt med konkurrensverket säger dem att de inte berör denna marknad än då den är ung och föränderlig.
10. Tror du att en betallösning kan bli varaktig?
11. Hur lång tid tror du att betallösningar kan finnas på denna marknad?
12. Kan du se att det existerar några inträdeshinder på denna marknad?
13. Kommer aktörer bli färre och större på marknaden?
14. I takt med att betalningslösningarna blir allt enklare, hur ser du på säkerhet och bedrägerier?