

Strategisk Utveckling

- en studie av strategi hos internetbaserade företag

Christoffer Sundström 20911, Eke Brandt Forsius 20912

Handledare: Björn Thodenius

Framläggning: 7 juni 10.15 – 12.00, B621

2010-05-17

Abstract:

Strategic development is something that concerns all companies, regardless of which industry they're in. There is extensive research on this topic but one can question if the same theory also applies to E-businesses. Using case studies, this paper looks at strategic development in E-businesses and tries to answer whether strategic development in internet based companies is unique or if existing theory can still be applied. The predominant approach is to look into if E-businesses, due to a turbulent environment, rely less on market research and focus more on internal resources than would be expected by companies in more stable environments. The paper concludes that being an E-business to no greater extent affects strategic development and that the notion of the "internet environment" would be exceptionally turbulent is misleading.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och problemställning	5
1.3 Avgränsning	6
2. Metod	8
2.1 Intervjuerna	8
3. Teoretisk referensram	11
3.1 Fokus på marknaden	11
3.2 Fokus på inre resurser	12
3.3 Fokus på utveckling och strategi	12
3.3.1 Normann	12
3.3.2 Porter	13
3.3.3 The Myth of the First Mover Advantage	14
4. Empiri	16
4.1 Bild av marknaden	16
4.2 Företag 1	17
4.2.1 Externa faktorer	17
4.2.2 Interna resurser	18
4.2.3 Strategi	18
4.3 Företag 2	19
4.3.1 Externa faktorer	19
4.3.2 Interna resurser	20
4.3.3 Strategi	20
4.4 Företag 3	21
4.4.1 Externa faktorer	21
4.4.2 Interna resurser	21
4.4.3 Strategi	22
5. Analys	24
5.1 Bild av marknaden	24
5.2 Externa faktorer	25
5.3 Interna resurser	25
5.4 Strategi	26
6. Slutsats	29
7. Problematisering	30
8. Förslag till vidare forskning	32
9. Källförteckning	33

1. Inledning

År 2009 var andelen svenskar över 16 år som använde internet 86 % och man har de senaste åren sett en stadig ökning av internetanvändningen, inte bara i Sverige.¹ Detta skapar en ny kanal för utbyte av information och antalet transaktioner över internet ökar. När internetbaserade transaktioner ökar är det av intresse för forskare och aktörer att undersöka hur, eller om, strategin för denna marknad skiljer sig från den som inte är internetbaserad. Flertalet angreppssätt kan användas för att studera utvecklingen av strategin, några faktorer som var relevanta att närmare studera med anknytning till internet var det faktum att internetbaserade företag är beroende av tekniska lösningar och hur dessa i sin tur är kopplade till efterfrågan på marknaden. Detta är högaktuellt eftersom företag som t.ex. Google ständigt lanserar nya produkter vars framgång bygger på en stabil teknisk lösning och en marknad som ser nyttan i produkten. Detta blir relevant då internet som plattform för affärer präglas av en hård marknad med ständiga nya inträden där marknaden snabbt kan förändras och *en* felsatsning kan vara skillnaden mellan framgång och misslyckande.²

När omvärlden och förutsättningarna förändras anpassar sig företagen efter förändringen, men likväl är det ofta företag som är delaktiga i att skapa denna förändring. Förändringar sker i form av att kostnaden för kunder att hitta nya leverantörer minskar, geografiska gränser blir tunnare och information blir mer lättillgänglig, vilket gör att kunders lojalitet blir allt svårare att bevara. En marknad med hård konkurrens, låga inträdeshinder och snabb utveckling av både mjuk- och hårdvara gör att högre krav ställs på strategin.

Stora delar av ett företags strategi kretsar kring kunder. Ett sätt att se på kunder är som ovetande om vilka behov som företag kan tillmötesgå, eller så ses kunden som beställaren och den som har kunskap om vad företaget bör fokusera på, nämligen kundens behov. De flesta företag anser att det är viktigt att lyssna till sina kunder, men är ett företag verksamt på en marknad där det är svårt för kunder att föreställa sig vad de vill ha och de ännu inte har insett att de har ett visst behov blir detta svårare.³ Sedan 1980-talet har internet utvecklats till en egen marknad⁴ och marknadens utveckling i förhållande till strategin inom internetbaserade verksamheter är ett ämne som ännu endast har studerats i begränsad utsträckning.

Uppsatsen har utöver marknadens utveckling i förhållande till strategin valt att fokusera på inre resurser, vilket innebär att företag inte enbart litar på en marknad som kan vara okunnig och osäker

¹ https://www.iis.se/docs/Svenskar_och_internet20091.pdf

² Porter. *Strategy and the Internet*. 2001

³ Hamel & Prahalad. *Seeing the Future First*. 1994

⁴ Rayport & Sviokla. *Exploiting the Virtual Value Chain*. 1996

utan fokuserar på den kompetens och de resurser som finns inom företaget.⁵

Det finns de som säger att dagens snabba förändringstakt gör att företagen blir mer flexibla till sin natur.⁶ Det blir viktigt att undersöka inte bara utvecklingen av företagens enskilda strategi, utan också vilka externa och interna förhållanden som ställer krav på ökad flexibilitet hos organisationer.

När kunder får allt större möjligheter att byta leverantörer blir det också allt viktigare att ständigt följa med i utvecklingen och företag som lyckas hålla hög innovationstakt skapar sig viktiga konkurrensfördelar.⁷ Det blir allt viktigare att kunna anpassa sig till förändring och genom att balansera affär och utveckling, det proaktiva med det reaktiva arbetet, de externa och de interna faktorerna, har företag möjlighet att vara framgångsrika på den internetbaserade marknaden.

1.1 Bakgrund

Kring 1960-talet dominerade det marknadsorienterade synsättet och många ansåg att företag inte borde vara självcentrerade utan ständigt anpassa sig till yttre omständigheter och marknaden efterfrågan vid strategiska beslut. Först kring 1980-talet skiftas fokus till att även studera hur företag utnyttjar sina interna resurser och där utvecklingen inte alltid behöver ske baserat på externa omständigheter utan tar sin grund i de interna färdigheterna. Forskare med detta synsätt ansåg att på en marknad där kunders önskemål och viljor ständigt förändras bör företag utgå från de egna resurserna eftersom ett marknadsorienterat synsätt inte skulle ge samma stabilitet för långsiktigt strategiskt handlande.⁸ Enligt tidigare forskning finns tre typer av företag: de som leder kunder i riktningar de inte vill gå, de som lyssnar till kunder och besvarar deras behov (behov som kanske redan tillfredsställts av mer förutseende konkurrenter) och de som leder sina kunder i den riktning de vill, bara att kunderna inte vet om det än.⁹

Marknadskompetens handlar om att se behovet av förändring, vilket kan upptäckas genom att ständigt vara i kontakt med marknaden.¹⁰ Detta skapas genom samverkan mellan verksamheten och aktörer på marknaden, mellan kunder och företaget, mellan intressenter och företaget och mellan leverantörer och företaget.¹¹

⁵ Barney. *Looking Inside for Competitive Advantage*. 1995

⁶ Brewster et al. *Labor Flexibility and Firm Performance*. 2000

⁷ Liberman & Montgomery. *First-Mover Advantages*. 1987

⁸ DeWit & Meyer. *Strategy – Process, Content, Context - An International Perspective*. 1998

⁹ Hamel & Prahalad. *Seeing the Future First*. 1994

¹⁰ Sandberg. *Att utveckla och bevara kompetens. Organisationsutveckling sett ur ett kompetensperspektiv*. 1987

¹¹ Berglund & Blomqvist. *Från affärskompetens till affärsutveckling i småföretag; En studie kring processerna bakom kompetensutveckling och affärsutveckling bland småföretag i olika affärsmiljöer*. 1999

Jaworski & Kohli talar om viktiga förutsättningar för att kunna vara marknadsorienterad och olika yttre omständigheter som kan påverka resultatet.¹² Med en hög utvecklingstakt, hård konkurrens och det faktum att förutsättningar förändras måste företag lära sig att anpassa sig till de externa förutsättningarna, säger D'Aveni.¹³ Normann¹⁴ beskriver flexibilitet och bra personal som viktiga aspekter av utveckling. Barney¹⁵ lägger störst vikt vid att fokusera på de inre resurserna för att driva utvecklingen och skapa värde hos företag.

I sammanhanget är det även relevant att fråga sig om teorin som tillämpas på en traditionell marknad går att tillämpa på samma sätt på internetbaserade verksamheter. Porter hävdar i "Strategy and the Internet" att internet för med sig nya dimensioner som gör att strategin för företag blir ännu viktigare än vad den varit tidigare.¹⁶ Idéer som skapas på den internetbaserade marknaden möter nya förutsättningar och den är inte längre beroende av problematiken kring tekniska lösningar utan det är tillämpningar av tekniken som skapar mervärde.¹⁷

*"Every business today competes in two worlds: a physical world of resources that managers can see and touch and a virtual world made of information."*¹⁸

Rayport & Sviokla hävdar att processen för värdeskapande skiljer sig mellan dessa två världar. För att kunna utnyttja den nya virtuella värdekedjan måste företag, enligt Rayport och Sviokla, förstå skillnaden jämfört med den vanliga värdekedjan. De viktiga skillnaderna är t.ex. att digitala tillgångar inte tar slut vid användning utan kan kopieras och användas gång på gång. Dessutom är det inte bara stora företag utan även små nystartade som kan använda sig av skalfördelar, ett företag kan bli globalt och drivas av endast några få personer med många datorer. Transaktionskostnaderna minskar med den ökade datorkraften och företag måste i allt större utsträckning fokusera på efterfrågan snarare än utbud.

1.2 Syfte och problemställning

Denna uppsats syftar till att undersöka om *internetbaserade verksamheter* bedriver strategisk utveckling på något unikt sätt. Med unikt menar vi ett sätt som skulle kunna leda till slutsatser dras om att strategin för internetbaserade verksamheter inte går att likställa med andra bolag som inte är uteslutande internetbaserade. Vår tes är att eftersom de verkar på en marknad som är karaktäriserad av hög turbulens med bland annat snabb teknisk utveckling och okunniga, osäkra och

¹² Jaworski & Kohli. *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. 1993

¹³ D'Aveni. *Hyperkonkurrens. Sju nya ess - strategiska principer för dynamisk marknadsmiljö*. 1995

¹⁴ Normann. *Den Nya Affärslogiken*. 1994

¹⁵ Barney. *Looking Inside for Competitive Advantage*. 1995

¹⁶ Porter. *Strategy and the Internet*. 2001

¹⁷ Rayport & Sviokla. *Exploiting the Virtual Value Chain*. 1996

¹⁸ Ibid.

lätttrörliga kunder¹⁹ som gör marknaden svår att förutspå, resulterar det i att de internetbaserade verksamheterna fokuserar mer på interna resurser och utveckling än på marknaden. Inledningsvis vill vi undersöka om studieobjektens bild av marknaden överensstämmer med den teori som studerats och presenteras i kapitel tre. Vidare ämnar vi undersöka studieobjektens strategi för att kunna studera både i vilken utsträckning de interna resurserna utnyttjas och i vilken utsträckning företagen lyssnar till, och agerar på, externa faktorer såsom kunder, konkurrenser etc. Uppsatsens syfte har mynnat ut i följande problemställning:

- *Hur bedriver internetbaserade verksamheter strategisk utveckling?*

För att avgränsa problemställningen och specificera *hur* ställer vi oss nedanstående följdfrågor:

- *Bedriver internetbaserade verksamheter strategisk utveckling på ett unikt sätt?*
- *Fokuserar de främst på att utnyttja interna resurser i sin utveckling eller agerar de främst utifrån utvecklingen på sin marknad?*

1.3 Avgränsning

I denna uppsats har vi valt att studera utformningen av strategin hos internetbaserade verksamheter. Vi har framför allt valt att fokusera vår studie på hur utvecklingen av strategin förhåller sig till förändringar, både internt och externt. Vi har fokuserat på de interna resurserna eftersom de internetbaserade verksamheterna i vår studie baserar sina produkter på en teknisk plattform, externa faktorerna har vi fokuserat på eftersom den internetbaserade marknaden är ny och föränderlig i form av många nya inträden och den stora tillgängligheten.²⁰ Vi säger därmed inte att dessa faktorer ensamt påverkar studieobjektens strategi. Eftersom internetbaserade verksamheter är beroende av tekniska lösningar och marknadens mottaganden av dessa, anser vi att dessa kan inverka på företagets strategi på ett påtagligt sätt. Utgångspunkten är samtidigt att strategin är något som internetbaserade företag arbetar med för att utvecklas och behålla sin ställning på marknaden.²¹ Uppsatsen kommer fokusera på att beskriva de faktorer som påverkar strategin, varför det inte faller inom ramen för denna studie att närmare granska implementering och genomförande av strategin.

De valda studieobjekten definieras enligt följande kriterier:

- Deras produkter bygger på en teknisk plattform, främst för företagsverksamheter.
- Deras intäkter kommer enbart från internetbaserade transaktioner och innefattar inga fysiska produkter.
- Antalet anställda är mellan 100 – 1000.

¹⁹ Hamel & Prahalad. *Seeing the Future First*. 1994.

²⁰ Porter. *Strategy and the Internet*. 2001.

²¹ Porter. *Strategy and the Internet*. 2001.

- Väletablerade företag, 5år eller äldre. På så sätt utesluts nystartade och entreprenörsledda företag där affärsutvecklingen kan tänkas vara av en mer impulsiv karaktär.

2. Metod

Metodavsnittet syftar till att ge läsaren en överskådlig bild av arbetsgången, för att göra det möjligt att närmare granska och förstå studien. Som metod för studien har en *fallstudie* valts och i metodavsnittet tydliggörs valet av fallstudie ytterligare. För att utföra studien kunde även en mer kvantitativ studie ha gjorts där fokus lagts på enkätundersökningar och tidigare statistik, vilket inte fanns lämpligt då det upplevdes svårt att kvantifiera strategin och sätta siffror på de faktorer som påverkar utvecklingen av strategin.

Eftersom uppsatsen syftar till att öka förståelsen för ett ämne lämpar det sig att genomföra en *kvalitativ* metod.²² I vår arbetsprocess har vi valt att fokusera på djupintervjuer för att skaffa oss större förståelse för studieobjektens strategiska arbete. Vidare bidrar djupintervjuerna till att den kvalitativa metoden belyser vilka faktorer de olika företagens ledning tar i beaktande vid sina beslut. En kvantitativstudie hade inte givit samma förklaringsvärde som vi önskar uppnå med studien.

När en frågeställning är aktuell och baseras på frågan "hur" eller "varför", är fallstudie att föredra. Fallstudie är även en lämplig metod när det inte är möjligt att kontrollera händelseförloppet.²³ Valet har även gjorts att fokusera på flertalet företag istället för en djupgående studie för att skapa bredd och förståelse för ämnet i sin helhet. Fallstudier genomfördes på tre företag och kompletterats med en extern marknadsanalys från IT/strategi - konsulter för att få en övergripande bild av den internetbaserade marknaden.

Valet av uppsatsens utformning görs också med beaktande av induktiv eller deduktiv ansats. Uppsatsen är av explorativ art och empiriskt driven, en *induktiv* ansats ansågs mest lämplig för att uppnå syftet, då tillgången till aktuell forskning inom just detta område är begränsad. Givet vår frågeställning har vi valt att utföra flera mindre fallstudier samt titta på relevant teori. Eftersom uppsatsen är empiriskt driven och resultaten ovissa anses en induktiv ansats vara mest lämplig. Detta ger möjlighet att samla empiri för att sedan testa den mot befintliga teorier.

2.1 Intervjuerna

I enlighet med uppsatsens syfte har vi valt att inleda med att intervjua tre IT/Strategi-konsulter för att med hjälp av deras breda kunskap få en övergripande bild av hur affärsutvecklingen ser ut hos internetbaserade verksamheter. De tre konsulterna har både olika bakgrund och olika arbetsuppgifter hos konsultföretaget. Vi har intervjuat VD som idag arbetar mer med kundrelationer än operationellt arbete och har en bakgrund som ekonom. Vidare har vi intervjuat två konsulter som

²² Holme & Solvang. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 1997

²³ Ibid.

jobbar med strategi respektive IT i sitt dagliga arbete.

Val av studieobjekt har gjorts med utgångspunkt från de kriterier som nämns i avgränsningen samt de företag som haft möjlighet att ställa upp på intervju under våren 2010. De studieobjekt som valts ut för att medverka i denna uppsats kommer på sin egen begäran att vara anonyma. I uppsatsen benämns de genomgående; Företag 1, Företag 2, Företag 3. Innan dessa företag studerades närmare genomfördes intervjuer med konsulterna för att skapa en bred bild av marknaden och dess förutsättningar. Av de företag som valts är Företag 1 och Företag 2 bolag som erbjuder betalningslösningar på internet medan Företag 3 säljer internetreklam.

Hos varje företag inkluderat i fallstudien har vi intervjuat tre personer som bedömts kunna ge oss den insikt i företagen som behövs för att besvara uppsatsens frågeställning. Eftersom utvecklingen av strategi ofta är en ledningsfråga har vi vänt oss till VD, produktchef och styrelse. För att få ett kompletterande synsätt och i hopp om att säkerställa att det som återberättats av ledningen också återges av personalen har vi även i vissa fall intervjuat medarbetare på lägre nivåer inom företagen.

Företag 1: Företagets huvudverksamhet är att ta fram lösningar som gör det möjligt för företag att ta betalt för sina produkter på internet. Genom företagets tekniska plattform kan kunderna betala direkt via internet, företaget är en länk mellan banken och leverantörerna. Marknaden för internetbaserade betalningslösningar växer kraftigt och allt fler både produkter och tjänster säljs över internet. Företaget grundades i slutet på 1990-talet och har sedan dess fokuserat på kommersiell e-handel. Företaget är under tillväxt och önskar att vidareutvecklas och anpassa sig efter de behov och förändringarna på marknaden. Nyckelord för företaget är säkerhet, trygghet och enkelhet.

Företag 2: Bolaget säljer betalningslösningar på internet, har varit verksamma sedan 2005 och har sedan dess vuxit kraftigt och har idag ca 60 anställda. Deras affärsidé bygger på att det ska vara enkelt och tryggt att handla på nätet. Deras tjänster har byggts ut från en fakturatjänst till delbetalningskonton och arbetar nu med att ge kunder möjligheten att betala mer via sitt mobilnummer. Företaget arbetar även på kontor i Norden och ser över möjligheterna att växa geografiskt i Europa under de närmaste åren. Idag är 5000 e-handlare knutna till företaget.

Företag 3: Företag 3 är verksamt inom internetreklam, är stort och väletablerat inom sin marknad och geografiskt utspritt. Här finns t.ex. en produktutvecklingsansvarig baserad i ett europeiskt land och en IT-avdelning som baserad i ett annat europeiskt land. Företag 3 arbetar utifrån en teknisk plattform som gör det möjligt för bolaget att sälja olika produkter i form av aktiviteter. Affärsidén bygger på att bolaget presenterar en prestationsbaserad digital marknadsföring som gör det möjligt för bolag att se vilka intäkter som går att knyta till olika marknadsföringskanaler på internet. Bolaget grundades i slutet på 1990-talet och har idag en bred portfolio med erbjudande för digital

marknadsföring med allt från sökhantering till "affiliate"-marknadsföring. Bolaget finns idag i flertalet länder i Europa och har ca 650 anställda.

3. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen syftar till att ge läsaren en förståelse för de perspektiv som beaktas vid analysen av det empiriska materialet.

3.1 Fokus på marknaden

Eftersom kunders behov och förväntningar förändras över tid behövs enligt marknadsteorin en kontinuerlig omvärldsbevakning och anpassning till marknadens förutsättningar för att hitta och exploatera nya möjligheter, vilka i sin tur leder till större kundnöjdhet och bättre resultat.²⁴ Redan 1950 introducerades grunderna till marknadsteorin som sedan dess är en vedertagen teori inom företagsekonomi. Alla företag är aktörer på en marknad med hård konkurrens och följer inte företagen utvecklingen på den marknaden där de agerar, kommer de inte att överleva. De företag som är flexibla och anpassar sig till förändrade förutsättningar utvecklas och frodas.²⁵

Marknadsteorin består av tre viktiga aspekter: att företaget i hela sin organisation strävar efter att generera information om kunders efterfrågan, att informationen delas mellan avdelningar och att företaget också agerar på informationen de har samlat in. Hur företaget agerar kan vidare delas in i två delar, hur de framställer sin affärsutveckling baserat på informationen, samt hur detta implementeras. I begreppet marknad ingår förutom kunders efterfrågan även konkurrenter, teknik och regleringar.

Hur marknadsorienterat ett företag anses vara påverkas av bland annat, ledningens inställning till marknaden och dynamiken mellan avdelningar på företaget.²⁶ Marknadsorientering är viktigt för resultatet oavsett den marknadsturbulens, konkurrenssituation och tekniska förändringar som organisationen utsätts för. Detta gäller särskilt när ledningen bevakar marknaden på ett engagerat sätt genom att säkerställa informationsspridning mellan avdelningar och tillåta medarbetare på lägre att vara delaktiga i beslutsfattandet.²⁷ Marknadsorientering och marknadsanalyser medför dock ett visst risktagande eftersom förutsättningarna kan ändras snabbt, efterfrågan kan vara oviss, kunder kan vara okunniga etc., men det är risker varje företag behöver ta för att kunna skapa konkurrensfördelar. Väl i en marknadsledande position gäller det att följa marknadens utveckling och anpassa sig till vad kunderna efterfrågar och fortsätta att göra det bättre än konkurrenterna.

²⁴ Jaworski & Kohli. *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. 1993

²⁵ DeWit & Meyer. *Strategy – Process, Content, Context - An International Perspective*. 1998

²⁶ Jaworski & Kohli. *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. 1993

²⁷ Ibid.

3.2 Fokus på inre resurser

Barney²⁸ diskuterar den traditionella teorin som ofta fokuserar på hur företag ska förhålla sig till omvärlden och ofta hamnar utnyttjandet av de interna resurserna i skymundan. Det finns många exempel på företag som har klarat sig bra i branscher präglade av hög konkurrens och dåliga utvecklingsmöjligheter (t.ex. WalMart och SouthWest Airlines) vilket tyder på att deras framgång inte kan relateras till marknaden. Istället är det företagets inre resurser som är förutsättningen för framgång. Eftersom kunders behov och efterfrågan ständigt förändras finns inte möjlighet att alltid veta vad som skapar värde baserat på yttre marknadsfaktorer. Genom att ta till vara på och skapa innovativa processer kan ett företag skapa konkurrensfördelar. Med användandet av företagets erfarenheter, kunskaper, information skapas fördelar som är svåra för andra aktörer att imitera. Detta gör i sin tur att inträdesbarriärerna för nya aktörer också blir högre, eftersom företaget kan skapa sig en starkare position på marknaden. Dessutom kan företag, genom att upprätthålla kontinuerlig innovation och snabbriklighet, skapa sig viktiga konkurrensfördelar, eftersom konkurrenter då varaktigt ligger efter i utvecklingen och måste imitera produkter och tjänster. Kontinuerlig innovation skapar ett "first mover advantage" som i sig är något konkurrenterna inte kan imitera.

3.3 Fokus på utveckling och strategi

3.3.1 Normann

*"Förnyelse av strukturer är nödvändig för företagets överlevnad i ett föränderligt samhälle."*²⁹

Grund för dessa förändringar finns hos kundernas värdeskapande system samt även hos leverantörer, partners, myndigheter etc. Förnyelsen innebär inte bara förändring av gamla samarbetsformer utan skapandet av helt nya sätt att samarbeta för värdeskapande, kundbevarande etc. För att kunna vara konkurrenskraftiga måste företag lägga stor uppmärksamhet vid transaktionskostnader och integrerandet av såväl infrastrukturer som kulturella strukturer. Stel, institutionaliserad och byråkratisk företagsledning är ofta det allra största hotet mot framgångsrik utveckling av företag.

"De företag som har förmåga att fokusera på en allt effektivare integration, både internt och med sin

²⁸ Barney. *Looking Inside for Competitive Advantage*. 1995

²⁹ Normann. *Den Nya Affärslogiken*. 1994

omvärld, kommer sannolikt att lyckas bättre än de som enbart inriktar sig på intern utveckling.”³⁰

Framgångsrik kontinuerlig utveckling består av ständig bedömning av både företagets och kundens kompetenser och en omgivning som stimulerar en effektiv dialog mellan kompetensutveckling och kundutveckling. Företag grundar följaktligen sin utveckling på både kundbaser och intern kompetensutveckling.³¹

3.3.2 Porter

”In our quest to see how the internet is different, we have failed to see how the internet is the same.”³²

Vissa anser att internet har gjort tidigare strategiteorier oanvändbara, Porter är av motsatt uppfattning och anser att de gamla teorierna om strategi är än viktigare idag.

”It is more important than ever for companies to distinguish themselves through strategy.”³³

Internet har en inverkan på många aspekter av konkurrens t.ex. rivalitet, inträdeshinder, substitut och förhandlingsmöjligheter hos både kunder och leverantörer. Internets tillgänglighet och öppenhet reducerar inträdeshinder och bidrar till ökad konkurrens, men skiftar också förhandlingskraften från säljare till köpare genom den stora tillgängligheten till information. Långsiktiga konkurrensfördelar kommer enligt Porter från antingen bättre effektivitet i verksamheten (att ett företag gör samma sak som sina konkurrenter fast bättre) eller genom positionering (att företaget levererar värde till kunden på ett unikt sätt som konkurrenter inte gör).

”Most companies define Internet competition in terms of operational effectiveness (speed, flexibility, efficiency). But because competitors can easily copy your firm’s advances in these areas, strategic positioning becomes most important.”³⁴

Internets intåg fick många företagsledare att tro att gamla normer för hur företag bedrivs inte längre gäller och på slutet av 90-talet fattades många beslut som ledde till erosionen av konkurrensfördelar och slutet för många företag. Porter anser att det är viktigt att sluta tänka i termer av ”internetbranschen”, ”e-handels-företag” etc. och istället se internet för vad det är, en teknik som blivit ett viktigt verktyg i företags verksamhet.

Porter säger också att med lägre inträdeshinder, hög kopierbarhet etc. blir det allt svårare för företag att bibehålla konkurrensfördelar genom att ha bättre operationella rutiner än sina konkurrenter.

³⁰ Normann. *Den Nya Affärslogiken*. 1994

³¹ Ibid.

³² Porter. *Strategy and the Internet*. 2001

³³ Ibid.

³⁴ Ibid.

Istället blir positionering och framförallt strategi de viktigaste metoderna för företag att skapa sig viktiga konkurrensfördelar. Ska företagen förbättra sina operationella rutiner måste de hitta bättre teknik, personal och organisation. Lyckas de kombinera det med en positionering genom t.ex. nya funktioner, bättre service etc. kan de skapa sig långsiktiga konkurrensfördelar.

Många internetbaserade verksamheter har också enligt Porter blivit missledda av osäker och felaktig marknadsinformation. Ny teknik bidrar till experimentering från såväl företag som kunder vilket leder till att marknadsundersökningar bör tolkas med rum för felmarginal. Felmarginalen beror på t.ex. kunder som vill prova den nya tekniken men sedan går tillbaka till sitt ursprungliga tillvägagångssätt, eller företag som subventionerar sin internetbaserade verksamhet i hopp om att skaffa sig en större marknadsandel när marknaden eventuellt växer. Ett stort antal företag behöver dessutom inte vara ett tecken på att marknaden växer utan kan enbart vara ett tecken på låga inträdeshinder.

För att skapa värde måste företag se bortom de närmaste marknadssignalerna och se till två viktiga faktorer: branschstruktur (lönsamheten hos den genomsnittliga konkurrenten) och de långsiktiga konkurrensfördelarna som gör att de kan överträffa andra aktörer.

Porter anser dock inte att den snabba tekniska utvecklingen gör marknadsanalys mindre värdefull.

*"Although some have argued that today's rapid pace of technological change makes industry analysis less valuable, the opposite is true."*³⁵

*"Industry structure is not fixed but rather is shaped to a considerable degree by the choices made by competitors."*³⁶ Ett citat som visar på vikten av att följa även konkurrenters agerande på marknaden.

3.3.3. The Myth of the First Mover Advantage

Vidare hävdar Porter att företag inte drar lika stor nytta av "first mover advantage" som tidigare har varit en vanligt antagande. Internet skapar möjligheten att knyta kunder till sig genom rutiner som kan anpassas till specifika kunder etc. men med den enkelhet en kund kan hitta information på internet är sedan "kostnaden" för att byta leverantör liten, framförallt då det ibland bara handlar om att t.ex. registrera en e-postadress. Detta gör att fördelen av att vara först och knyta kunder till sig blir mindre eftersom en konkurrent bara är några klick bort. Ett sätt att behålla sin konkurrensfördel är att försöka skapa större inträdeshinder för nya aktörer. Ett fel i hoppet om att hålla nya aktörer ute och skapa inträdeshinder är att företag kompromissar sin ställning på en marknad genom att, utan större eftertanke, ge sig in på marknader och segment där de inte har något unikt att erbjuda. Ett företag kommer att bli tvunget att avstå från att erbjuda vissa produkter eller tjänster för att "orka" vara unikt i sitt erbjudande till andra. De bör undvika att skynda in på en ny marknad genom

³⁵ Porter. *Strategy and the Internet*. 2001.

³⁶ Ibid.

att t.ex. använda en "out of the box" teknik istället för att hitta något som passar deras egen strategi. Porter spår att med utvecklingen av tekniken som möjliggör att större mängder data kan överföras allt snabbare, kommer företag att få möjligheten skifta från dagens starka pridfokus och differentiera sig mer med hjälp av olika servicenivåer. Även i framtiden kommer dock tillgängligheten till information leda till att kunderna behåller sin "bargaining power."

4. Empiri

I detta kapitel kommer det empiriska materialet som samlats in under djupintervjuerna att presenteras. Allt det material som presenteras är baserat på intervjupersonernas svar och är vår tolkning av de svar som givits under intervjuerna. I första delen av empirin ges en övergripande bild av marknaden och dess utveckling, därefter ges en bild av den strategiska utvecklingen hos varje enskilt studieobjekt.

4.1 Bild av marknaden

”Gårdagen är ett land vi inte kan besöka.”³⁷

I slutet på 1990-talet var utvecklingen mer teknikdriven än idag och företag tog stora risker med ny och omogen teknik utan att säkerställa att det fanns en efterfrågan eller nytta för kunderna.³⁸ Slutet av 1990-talet var en innovationsfas, idag har marknaden mognat och tekniken blivit stabilare.³⁹ Idag drivs företag med större fokus på kundnyttan i produkten eller tjänsten. När marknaden mognat försvinner många av entreprenörerna och affärsutvecklingen är inte längre lika spontan. Däremot är det liten skillnad på tekniken idag jämfört med för tio år sedan, kunder vill inte ändra på fungerande lösningar.⁴⁰ Ju mer etablerade företagen blir desto mer måste de organisera sin utveckling, *”utvecklingen måste ’organiseras’ fram genom att man ser till att det finns möjlighet för innovation.”⁴¹*

Ett exempel på hur marknaden har mognat och utvecklats är Företag 3 (presenteras nedan) som var bland de första i sin bransch med sin tekniska plattform. Tekniken är idag enkel att kopiera men tack vare att de var först ut på marknaden är de nu stora och väletablerade vilket gör att det blir svårare för nya aktörer att göra anspråk på marknadsandelar. Företag 3 har nu resurser att ständigt vidareutveckla, vilket gör att de blir svåra att kopiera och även när en konkurrent har gjort det är företaget så pass flexibelt och snabbriktigt att det redan är på god väg att lansera nya produkter. Förutom teknisk utveckling jobbar företag också allt mer med varumärke och att skapa eller bibehålla sin unika position på marknaden. Att bibehålla sin unika position som en konkurrensfördel är ofta svårt. Eftersom tekniken inte är unik är idén ofta lätt att kopiera. Kopierbarheten på marknaden är stor och det är få företag som vill ta de kostnader och risker det innebär att vara först med att utveckla ny teknik.⁴²

³⁷ Intervju. VD - konsultföretag.

³⁸ Intervju. Konsult 2 – konsultföretag.

³⁹ Intervju. VD – konsultföretag.

⁴⁰ Intervju. Produktchef - Företag 1

⁴¹ Intervju. Styrelseledamot - Företag 1

⁴² Intervju. Konsult 2 – konsultföretag.

Innovationen bör komma från marknadsavdelningen som utvecklar tydliga idéer och ger ramverk till utvecklarna.⁴³ Många aktörer är idéutvecklare som helt saknar teknisk kunskap, få är i grunden programmerare.⁴⁴

Trenden är att det finns ett ökat intresse för den potential som finns inom IT-systemen och där skapas det grupper för att tillförsäkra en kontinuerlig förbättring. Många aktörer jobbar med "lean" även inom mjukvaruutveckling. Men det går inte att ha en teknikdriven utveckling och skapa produkter som är tekniskt avancerade om ingen efterfrågar dem. *"Vissa företag, t.ex. OMX, har begravt sig själva på grund av teknikdriven utveckling."*⁴⁵

Internetbaserade verksamheter jobbar fortfarande med teknisk utveckling, men med en stor teknisk infrastruktur på ett företag blir företaget också mer trögrörligt, de tekniska fördelarna förvandlas till en nackdel när marknaden börjar förändras och kräva snabbförlighet.

4.2 Företag 1

*"Det som inte utvecklas avvecklas."*⁴⁶

4.2.1 Externa faktorer

Företaget ser ett skifte från att ha sett sig själva som ett teknikföretag till att allt mer bli ett serviceföretag.⁴⁷ Förutom de 500 största kunderna har företaget ytterligare ca 12 000 kunder vilket leder till en mycket stor "backlog" med önskemål om åtgärder från kunder. En "backlog" är ett arbetsschema där prioriteringarna ofta ändras då nya saker kan komma till från flera håll, både internt från personal och externt från kunder. Prioriteringar i "backlogen" kan dock snabbt ändras om ledningen kommer med nya och viktigare ad hoc projekt, det är därför viktigt att företaget bibehåller en hög nivå av flexibilitet. Det finns dock varken tid, möjlighet eller vilja att utveckla produkter som sträcker sig längre fram i tiden än önskemålen från kunderna. Risken att utveckla något som inte efterfrågas anses för stor. *"Man måste ha stora öron och snabba fötter."*⁴⁸ Företaget behöver omfattande omvärldsbevakning och kontinuerligt följa förändringar på marknaden, konkurrenters nyheter och trender hos kunder. Företagets omvärldsbevakning saknar formell struktur men anses ändå vara en viktig del av företagets strategi. Företaget har god relation till konkurrenterna med regelbundna möten och informationsdelning av innehållet i kundundersökningar etc.

För att bibehålla flexibilitet blir de långsiktiga målen allt kortare, idag fattas utvecklingsbeslut med en

⁴³ Intervju. Konsult 3 – konsultföretag.

⁴⁴ Intervju. VD – konsultföretag.

⁴⁵ Intervju. Konsult 3 – konsultföretag.

⁴⁶ Intervju. Styrelseledamot - Företag 1

⁴⁷ Intervju. VD –Företag 1

⁴⁸ Ibid.

horisont på maximalt 18 månader. Det är ingen idé att binda sig vid tekniska plattformar och potentiellt felaktiga tekniska lösningar, istället försöker företaget fatta utvecklingsbeslut baserade på de större trender de ser på marknaden. För att nå målen jobbar man med kortsiktiga utvecklingsprojekt med 3-6 månaders horisont. Varje månad träffas ledningen och diskuterar vilka prioriteringar företaget ska ha den kommande månaden. Detta gör att företaget håller sig flexibelt och projekt som kanske har initierats på felaktiga grunder eller produkter som kunden inte längre efterfrågar kan slopas i tid, samtidigt som de allra senaste trenderna hos kunder och konkurrenter kan få högsta prioritet direkt. Skulle företaget sätta längre utvecklingshorisonter än 3-6 månader och inte ha regelbundna prioriteringsmöten skulle många produkter inte kunna säljas när de väl är klara och företaget förlorar en viktig konkurrensfördel i sin flexibilitet och anpassningsförmåga.

4.2.2 Interna resurser

Tekniken är lättkopierad och företaget ser ingen anledning att själva ligga i täten för utvecklingen, det får andra aktörer göra, däremot måste företag anpassa sig när den nya tekniken blir tillgänglig. De ser inte någon tillräcklig konkurrensfördel i att ha mer avancerad teknik. Utbudet kan ses som "torrt och tråkigt" men de gör det kunderna efterfrågar och ofta vill de inte ändra på något som redan fungerar bra.

*"Det är som att köpa en Maserati för att köra barnen till dagis, en Volvo är mycket billigare och minst lika säker, då behöver man inte massa finesser."*⁴⁹

Tekniken bakom betalningslösningarna anses inte vara komplex, det är att komma fram till innovativa sätt att använda den som skapar konkurrensfördelar. Företaget kan ta fram idén och definiera produkten för att sedan lägga den tekniska utvecklingen på en extern aktör.

*"Tekniken är inte svår om man vet vad man ska göra, men för att veta det måste man anställa duktiga ingenjörer som kan ta fram sådant som ingen kunde tänka sig och är så svårt som möjligt att kopiera."*⁵⁰

4.2.3 Strategi

Företaget var bra på att utvecklas tekniskt men de levererade många bra tekniska lösningar som sedan inte såldes. För att skapa en brygga mellan företagets försäljningsavdelningar och utvecklarna på IT-avdelningen skapade de en ny funktion de kallar för "Product Management." På detta sätt fångar företaget upp trender hos kunder och partners och kan ge tydligare direktiv till utvecklarna. Deras roll är tudelad, de ska säkerställa att utvecklingsdirektiven som kommer från säljarna är tydliga för utvecklarna, men också att utvecklarna levererar det säljarna har efterfrågat å kundernas vägnar.

⁴⁹ Intervju. VD –Företag 1

⁵⁰ Intervju. Styrelseledamot – Företag 3

Målet är att det ska tas fram färdigpaketerade produkter som säljarna kan "plocka från hyllan" och som dessutom kan ge företaget ytterligare stöd i sin marknadsföring mot kunderna. "Product Management"-gruppen består av tre personer som alla är kunniga inom tekniken men två av dem är inte ingenjörer utan har en kommersiell bakgrund. Det är viktigt att de har en förståelse för båda sidorna och har pondus och trovärdighet då deras roll är kvalitetssäkrande och de ofta behöver skicka tillbaka ofärdiga lösningar men också få säljarna att sluta efterfråga produkter som de inte lyckas sälja. "Product Management" gruppen rapporterar varken till säljarna eller IT utan direkt till ledningen för att vara så oberoende som möjligt.

Det finns tre olika sorters utveckling. Den som beskrivs ovan är den kunddrivna utvecklingen. Utöver den finns det strategisk utveckling som sker på lednings- och styrelsenivå där beslut som t.ex. etablering i nya länder etc. fattas. Den tredje utvecklingsformen är ren teknisk utveckling som sker hos utvecklarna där det t.ex. sker justering eller utveckling av programmeringskoder etc.

Marknaden idag växer så snabbt att företaget anser sig kunna växa enbart genom att förvalta befintliga lösningar utan att bedriva någon uttalad utvecklingsstrategi. I längden skulle de dock tappa kunder till konkurrenter om de inte anpassade sig till utvecklingen omkring sig.

För att framgångsrikt bedriva intern utveckling anser styrelsen att det är av yttersta vikt att hitta rätt människor. Kompetenta medarbetare måste tillåtas kommunicera med varandra även mellan olika avdelningar. Detta kan ske genom t.ex. öppna kontorslandskap eller nya strukturer men är en fråga för företagsledningen och inte styrelsen. Styrelsens uppgift är att se till att ledningen får organisationen att förstå att utvecklingen och kommunikationen är högsta prioritet. Nyckeln till framgångsrik affärsutveckling är att kommunikationen mellan produktutvecklingen och IT-avdelningen fungerar väl. Ett vanligt problem är att marknadsavdelningen inte alltid ser de möjligheter som IT-avdelningen gör, ledningen måste då möjliggöra kommunikation mellan avdelningarna för optimera möjligheterna. Även här anses individerna vara av yttersta vikt, det gäller att hitta människor som naturligt kan kommunicera och förstår varandras problem. Det anses vara farligt att försöka formalisera kommunikationen, det är viktigt att det finns förutsättningar för att kommunikationen ska kunna ske naturligt genom en öppen företagskultur och individer som fungerar väl tillsammans.

4.3 Företag 2

4.3.1 Externa faktorer

Företaget har som mål att jobba proaktivt men idag är "backloggen" för stor och arbete sker reaktivt till vad som finns i den. Det proaktiva jobb som ändå sker utförs på lednings- och styrelsenivå.

På marknadsavdelningen finns s.k. "key accounts" och "merchant support" där företaget har

regelbunden kontakt med kunder. Det är denna avdelning som har tätast kontakt med marknaden, där de har möjlighet att fånga upp den problematik som uppstår men också kontinuerligt följa med i vad som efterfrågas.

4.3.2 Interna resurser

Den avdelning som jobbar med produktutveckling, arbetar i första hand med kravspecifikationen och paketering av lösningar. Det anses viktigt att avdelningen arbetar med att vara tidigt ute på marknaden eftersom "first mover advantage" är en viktig konkurrensfördel. Verksamheten arbetar i två-veckors utvecklingscykler för att snabbt kunna komma ut med nya lösningar på marknaden. Att enbart ha två veckor pressar utvecklingstakten och just snabb teknisk utveckling anses vara en av de viktigaste konkurrensfördelarna. Dessutom är snabbheten och förändringarna ett sätt att minska problemet med kopierbarhet. Eftersom det inte är tekniken som är unik, utan idéerna hur tekniken ska användas, är många lösningar enkla för konkurrenter att kopiera. Om verksamheten kontinuerligt levererar nya lösningar till marknaden kommer konkurrenter alltid att ligga steget efter.⁵¹

Däremot finns det även flaskhalsar som organisationen behöver hantera och eftersom de tekniska lösningar som företaget tillhandahåller är ovanliga (unika programmeringsspråk och egna lösningar som kräver personal med specialkunskap) upplevs tekniken svår, vilket gör det svårt att nå ut med produkterna. Företaget jobbar kontinuerligt med sin "backlog" och det är utifrån den som företaget vidareutvecklar sin verksamhet. Hur företaget utvecklas bestäms alltså genom prioriteringen i "backloggen" som alltid bestäms på lednings- eller styrelsenivå och baseras på research och analys för att kunna se om de finns en marknad för de nya produkterna. Organisationen kring systemet med "backlog" bidrar till en "ad-hoc"-baserad organisationsstruktur, där det krävs stor flexibilitet hos företaget eftersom dess medarbetare snabbt kan ryckas från ett projekt till ett annat.⁵²

4.3.3 Strategi

*"Omvärldsbevakningen är inte vad den borde vara."*⁵³

I implementeringen av nya produkter tas hänsyn till input från flera avdelningar inom bolaget och de funktioner som implementeras diskuteras med berörd personal både innan och efter implementation. Företaget samlar projektgrupper där de har möjlighet att proaktivt arbeta med hur nya produkter berör de olika avdelningarna inom bolaget. Produktutvecklarna tar till sig information och för en dialog med kundtjänst, men främst uppnås resultat genom att gruppledaren kommunicerar med produktutvecklarna och genom att medarbetarna på kundtjänst har en digital "tips-låda" där de ges möjlighet att lyfta fram förändringar som de vill påverka i produktutvecklingen. Företaget har även arrangerat "case"-tävlingar för att studenter ska kunna bestå företaget med nya

⁵¹ Intervju. Produktutvecklare – Företag 2

⁵² Intervju. Produktutvecklare – Företag 2

⁵³ Intervju. Produktutvecklare – Företag 2

infallsvinklar och ett annat sätt att organisera sig kring affärsutvecklingen.

Personal bjuds in, dock oregelbundet och utanför arbetstid, till "brainstorming"-möten där olika avdelningar möts för att tänka kreativt kring nya idéer.

När stora projekt ska hanteras jobbar personalen i lag för att kunna bistå varandra och reducera flaskhalsar. Grupperna består av åtta personer. I gruppen arbetar två seniora medarbetare i samarbete med två medarbetare från ekonomiavdelningen, två från riskhanteringsavdelningen och två från produktutveckling. Syftet, anser företaget, är att då dessa grupper jobbar närmare varandra minskar risken för kommunikationsglapp och företaget blir flexiblare och snabbare.

4.4 Företag 3

*"Vi är inte ett teknikbolag, vi är ett marknadsbolag."*⁵⁴

4.4.1 Externa faktorer

Eftersom förändringarna sker snabbt är det ett problem att kunder inte alltid vet vad det är de vill ha eftersom de inte kunnat tänka sig att det skulle finnas. Ledningen måste säkerställa att organisationen genomsyras på ett sådant sätt att den är marknadsorienterad, ledningen måste vara vaksam och följa förändringar på marknaden, *"annars löper man en risk att bli omkörd i ytterfilen."*⁵⁵ Företaget trycker på vikten av omvärldsbevakning för att se till att de inte "blir omkörda i ytterfilen" av någon ny teknisk lösning.

4.4.2 Interna resurser

Företaget har nära kontakt med sina kunder och en stor marknadsavdelning, men har också en teknisk kompetens för att kunna erbjuda kunderna vad de inte visste att de ville ha. Men även om marknadsavdelningen är väldigt viktig för utvecklingen försöker företaget tona ner dess inverkan. Anledningen till detta är att marknadsavdelningen kan vilja utveckla nya produkter som kommit fram på marknaden utan att det nödvändigtvis är del av företagets kärnverksamhet. Idag försöker företaget istället utveckla fler lösningar internt och fokusera på att leverera sin kärnprodukt på bästa möjliga sätt.

Kunderna tros förstå väldigt lite av vad företaget gör, vilket gör dem opålitliga i marknadsundersökningar. Detta i sin tur gör att utvecklingen blir mer teknikdriven än vad den annars skulle varit.

Ursprunget till företaget kom från teknisk innovation, efterfrågan på deras typ av produkt fanns inte.

⁵⁴ Intervju. VD – Företag 3

⁵⁵ Intervju. VD – Företag 3

*"Ingen vet vad kunderna kommer att efterfråga i framtiden, hur vet man då om man ligger rätt?"*⁵⁶

Utvecklingen kan även ske rent geografiskt, med expansion till nya länder, men idag växer marknaden de redan är etablerade på tillräckligt för att man inte ska ge sig in på nya marknader. Istället har företaget tittat internt och t.ex. försökt hitta nya användningsområden för den stora mängd data de samlat in genom sin dagliga verksamhet.

4.4.3 Strategi

De känner att de har stor fördel av att vara marknadsledande inom sitt område och även fast det är viktigt att ständigt utvecklas har de nytta av de inträdesbarriärer som finns i form av några få stora ledande aktörer. Företaget har många olika produktchefer som är starkt nischade på just det område som representeras av deras avdelning.

Flexibilitet är viktigt och *"man får inte investera fast sig."*⁵⁷ Inser företaget att ett projekt inte längre är rätt för företaget läggs det ner trots kostnaden. Det är dyrare att behålla ett projekt som inte kommer bli lönsamt. Ibland måste projekt läggas ner för att företaget inte tror att projektet skulle fungera idag, även om projektet skulle kunna fungera om tre år. VD:n säger *"har vi gjort en satsning kan vi behöva lägga den bakom oss, hur stor den är, för att idag har vi andra förutsättningar och kan inte ta hänsyn till tidigare investeringar."* Medarbetare uppmuntras att pröva och misslyckas hellre än att inte pröva alls.

Produktcheferna sitter med i en ledningsgrupp som behandlar prioriteringsfrågor. Förutom produktcheferna består denna grupp av IT-chefer och VD. Inom denna grupp sker ständiga kompromisser då varje enhet själva anser att de behöver mest resurser för utveckling på just deras avdelning.⁵⁸

Företaget har ingen stor avdelning som jobbar specifikt med affärsutveckling. När möjligheter/idéer dyker upp skapas projektgrupper som tilldelas de resurser (i form av pengar och människor) som behövs för att kunna utveckla och testa idén. Idéerna kan komma både från ledningen men också från andra medarbetare längre ned i organisationen. Företaget försöker skapa en kultur som främjar innovation så att bra idéer uppmuntras att komma från olika håll inom organisationen. Det anses viktigt att inte strukturera sin utveckling för mycket eftersom det finns risk att företaget går miste om kreativ innovation.

En typ av utveckling Företag 3 bedriver är att de har köpt upp andra företag och genom att skapa

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Intervju. VD – Företag 3

⁵⁸ Intervju. Produktchef – Företag 3

synergier mellan nytt och gammalt utvecklas företaget och dess produkter. Detta kan skapa produkter som kunderna efterfrågar utan att de visste att de behövde dem, de nya produkterna skapar efterfrågan.

5. Analys

I det här kapitlet för vi en analyserande diskussion av de empiriska resultaten utifrån de teorier som presenterats i kapitel tre. Kapitlet inleds med en analys av studieobjektens bild av marknaden. Därefter analyseras hur externa faktorer relaterar till internetbaserade verksamheters strategiska utveckling, följt av hur de interna resurserna relaterar. Slutligen kommer vi att analysera den övergripande strategin för att i enlighet med uppsatsens syfte analysera om den strategiska utvecklingen på något sätt är unik.

5.1 Bild av marknaden

Samtliga våra studieobjekt talar om hur internet har mognat och vikten av tekniken tonas ner, de talar inte om sig själva som "internetföretag," utan serviceföretag, marknadsföretag och dylikt. Porter talar om vilken viktig ny teknik internet är, men likt våra studieobjekt förespråkar han att internet idag har mognat och blivit en *del* av företags övergripande strategi, snarare än att ha en specifik "internetstrategi." Många av studieobjekten talar dessutom om hur tekniken de använder inte har utvecklats och att kopierbarheten är stor vilket bekräftar Porters teori om hur positionering och strategi med tiden har blivit viktigare för företagen än den tekniska utvecklingen. Det framkommer dock tydligt hos studieobjekten att det anser sig haft nytta av en snabb teknisk utveckling i ett tidigare skede och att de nu har nytta av ett "first mover advantage." Porter talar om att detta skulle vara en myt men behandlar då främst att det är lättare för kunder att byta leverantör än vad det har varit tidigare. För att behålla sina konkurrensfördelar bör företag istället skapa större inträdeshinder, i vår studie har vi sett en kombination av dessa. Att vara först ut på marknaden, skapa ett väletablerat varumärke och få möjligheten att växa snabbt och ta stora marknadsandelar skapar stora inträdeshinder för nya aktörer vilket leder till att de etablerade företagen kan behålla sina konkurrensfördelar. Enligt Porters teori finns det dock en fara i att skapa större inträdeshinder om det innebär att ett företag i sina försök att behålla konkurrensfördelar, utan större eftertanke, ger sig in på nya marknader eller segment där de inte har något unikt att erbjuda. Även detta blev tydligt hos t.ex. Företag 3 där de aktivt har valt att sluta jaga alla nya idéer som konkurrenter lanserar utan fokusera mer på kärnverksamheten och det företaget behärskar och är bra på. Företag 1 anser att marknaden växer så snabbt att företaget skulle kunna växa enbart genom att förvalta befintliga lösningar utan att bedriva någon uttalad affärsutvecklingsstrategi, men att de i längden då skulle tappa kunder till konkurrenter om de inte, som Jaworski & Kohli också påpekar, anpassar sig till utvecklingen omkring sig.

5.2 Externa faktorer

Vid betraktandet av studieobjekten framgår att det finns en rädsla att, som Företag 3 uttrycker det, "bli omkörda i ytterfilen." Denna rädsla, säger VD:n, bygger på att om de inte är öppna för förändringarna på marknaden går utvecklingen förbi företaget. DeWit & Meyer hävdar att företag som inte är flexibla och anpassar sig till förändringar inte överlever. Verksamheterna kan således ses som att de tar hänsyn till de yttre faktorerna för att kunna vara flexibla och anpassar sig för att överleva.

Informationen om kunders efterfrågan är någonting som Företag 2 använder som ett sätt att komma i kontakt med marknadens utveckling. Även Företag 3 har gjort detta men har idag gått ifrån det arbetssättet eftersom de fann att detta styrde verksamheten bort från den kärnkompetens och den marknadsledande situation som de har. De finns olika sätt att ta till sig information från marknaden och där företagen har gjort aktiva strategiska val att arbeta med utvecklingen antingen genom kunders önskemål, alternativt med att ta in intryck från kunderna men inte följa upp på de åsikterna. Företag 1 anser själv att det har en medvetenhet om konkurrenter, leverantörer och kunder och att det använder sig av denna medvetenhet för att inte utveckla produkter som tar marknadsandelar från sina kunder. Denna marknadsorientering för Företag 1 gör det möjligt att strategiskt positionera sig så att verksamheten utvecklas på marknaden så att de inte riskerar att förlora kunder.

Studieobjekten och dess ledning har alla visat på att de har ett intresse av att följa marknaden och dess utveckling vilket enligt Jaworski & Kohli är förutsättningar för det marknadsorienterade synsättet. Bedömningen av samtliga studieobjekt är att de är engagerade i marknaden och genom Företag 1:s "Product Management"-grupp har de visat att de vill dela den information som finns inom bolaget. Inom Företag 3 har de tagit ett aktivt val att som ledning gå in och fatta beslut om vilka projekt i "backloggen" som de bör prioritera för att tydligt kunna följa marknaden samtidigt som de bevarar kärnkompetensen.

5.3 Interna resurser

Angående utnyttjandet av interna resurser och hur fokuserat ett företag bör vara på intern utveckling går åsikterna isär bland såväl teoretiker som praktiker. Det är få som anser att det går att helt ignorera marknaden de agerar på, men att kunder och konkurrenter inte alltid ska följas finns det fler som anser. Det tydligaste tecknet på detta har vi sett hos Företag 3 som uttalat väljer att inte följa konkurrenter och är försiktiga vad gäller att lyssna och agera på kundernas önskemål. Ett annat exempel som visar på osäkerheten som finns i balansen av att vara marknadsorienterad och utnyttja de interna resurserna är företagets stora fokus på flexibilitet. Som Barney tydligt påpekar kan det vara svårt att veta vad som skapar värde baserat enbart på yttre faktorer eftersom t.ex. kunders

behov ständigt förändras. Hos samtliga studieobjekt sker det kontinuerliga prioriteringsändringar just eftersom marknadsanalyser kan vara mycket opålitliga. *"Ingen vet vad kunderna kommer att efterfråga i framtiden, hur vet man då om man ligger rätt?"*⁵⁹ De använder sig av en "backlog" där de viktigaste åtgärderna tas om hand först. Eftersom "backloggen" kan bestå av både kunders önskemål och interna utvecklingsmöjligheter finns det ett fokus på interna resurser. Det är dock tydligt hos samtliga studieobjekt att det inte går ignorera marknaden, frågan de istället ställer sig är om de ska agera på informationen eller inte. Ytterligare en aspekt som tas upp av Barney är att kontinuerlig innovation i sig är en konkurrensfördel eftersom det är något som är svårt för konkurrenter att imitera. En idealbild som framställs även av Företag 3 är att kunna hitta anställda som kan komma på nya innovativa sätt att använda befintlig teknik som dessutom är svår för konkurrenter att kopiera. Hos Företag 2 ser vi tydligt hur viktigt det är med innovation och snabbhet då de jobbar i utvecklingscykler på enbart två veckor. Trots att deras kunder ofta upplever tekniken bakom produkterna som komplicerad ser de fördelar i att använda ett unikt programmeringsspråk för att t.ex. komma fram till originella lösningar och minska kopierbarheten.⁶⁰ Även hos Företag 1 och 3 sägs det att kunderna tycker att tekniken är komplicerad och är okunniga vad gäller möjligheterna, vilket säkerligen är en bidragande faktor till att marknaden är tämligen opålitlig och företagen inte blint litar till marknaden utan även utgår ifrån sina interna resurser utvecklar sådant som kunderna inte ännu har uttalat att de vill ha.

Det har dock framkommit hos flera av studieobjekten att värdet av mer avancerad teknik är begränsad (se t.ex. citat om Maserati, kapitel 4.2.2) framförallt eftersom den är lättkopierad, det kan då vara mer lönsamt att låta andra aktörer ta de stora kostnaderna involverade i att ta fram ny teknik och sedan genom noggrann omvärldsbevakning vara snabb på att kopiera och anpassa sig istället. Eftersom internet idag är en mogen teknik är kunder också mindre benägna att byta från något som redan tillfredställer deras behov om deras befintliga lösning fungerar bra.⁶¹

5.4 Strategi

Utgångspunkten för analysen av internetbaserade verksamheters strategi och de faktorer som påverkar deras strategi har tagits i yttre faktorer (ex. marknaden) och inre faktorer (ex. tekniken). Vid närmare studie av strategin är det svårt att göra en tydlig distinktion mellan faktorerna och det framgår tydligt att strategin ofta är en kombination, men uteslutande med störst fokus på yttre snarare än inre faktorer, trots att produkterna i samtliga studieobjekt bygger på en teknisk plattform. Dock har flera av studieobjekten konstaterat att det i utvecklingsarbetet är viktigt att ta hänsyn till olika avdelningars expertis och istället skapat länkande funktioner, t.ex. den "Product Management"-

⁵⁹ Intervju. VD – Företag 3

⁶⁰ Intervju. Produktutvecklare – Företag 2

⁶¹ Intervju. VD – Företag 1

grupp som startats hos Företag 1. Detta underlättar för företaget att upptäcka trender hos kunder som kan kommuniceras till produktutvecklarna, vilket enligt Jaworski & Kohli leder till att öka verksamhetens flexibilitet och är avgörande för företagets överlevnad. Detta företag arbetar således med att upprätthålla flexibilitet i sin utveckling. Vidare upplevs flexibiliteten som möjlig att bibehålla genom att arbeta med en "backlog" där projekt kontinuerligt kan prioriteras om av ledningen. Enligt Norman kan en företagsledning genom att vara byråkratisk och institutionaliserad vara ett hot mot utvecklingen och detta kan påverka företags möjligheter att ha en flexibel strategi, detta då trots att de arbetar med både "backlog" och "Product Management"-grupp. I utvecklandet av strategin är det ledningen som fattar besluten varför det är viktigt att detta inte blir ett hot mot flexibiliteten även om de rätta instrumenten finns på plats.

Som Porter gör tydligt är strategi lika viktigt vare sig ett företag är verksamt på internet eller inte och de bör sluta tänka "internetstrategi" och istället inkorporera den sin övergripande strategi. Denna idé är väletablerad hos samtliga studieobjekt, vars övergripande strategi innefattar nästan uteslutande "internetstrategi."

Många strategiska frågor hos studieobjekten relaterar till vad som händer på marknaden och om, eller hur, företaget ska agera på den informationen. Eftersom det anses vara mycket svårt att med en längre tidshorisont förutse hur marknaden kommer att se ut sätts mål, visioner och strategi endast med månader eller några få års framförhållning. Med de korta tidshorisonterna inkluderar strategin hos studieobjekten ofta också flexibilitet och förnyelse. Porter säger att förnyelse av strukturer är nödvändigt i ett föränderligt samhälle vilket är tydligt hos t.ex. Företag 3 där de uttalat jobbar med att "våga" inse att en investering eller struktur är förlegad och måste ändras, oavsett hur mycket den har kostat att implementera.

Strategi inkluderar också skapandet av strukturer, miljöer, kulturer etc. som främjar ett innovativt men också effektivt arbetssätt. Normann beskriver hur institutionella stödsystem, attityder och ledningsstrukturer har en stor inverkan på ett företags effektivitet, något som det uttalat jobbas med på ledningsnivå hos samtliga studieobjekt. Intern utveckling, i samband med ett marknadsfokus, är det som ligger till grund för företagens strategiska utveckling och är ytterligare ett exempel på hur teorin stämmer överens även med det som observerats hos studieobjekten.

Ytterligare en viktig aspekt av strategi som återfinns i studien är vikten av kompetenta medarbetare och att skapa en organisation där de tillåts kommunicera med varandra på ett effektivt sätt. Porter skriver att eftersom tekniken nu är mogen måste företag hitta sätt att positionera sig och skapa nya konkurrensfördelar, ett av sätten han föreslår för att åstadkomma detta är just att hitta bra personal och skapa en bra organisationsstruktur. Ett exempel där kommunikationen har kunnat förbättras exemplifieras än en gång av hur studieobjekten har skapat länkande funktioner mellan säljare och

utvecklare. Ett annat exempel är hos Företag 2 där ledningen skapar grupper med medarbetare från olika avdelningar som jobbar gemensamt på nya projekt för att underlätta kommunikation, förbättra flexibiliteten och minska eventuella flaskhalsar. Även deras "brainstorming" och "tips-låda" är exempel på hur de försöker involvera och dra nytta av kompetensen som finns ute hos medarbetarna.

Inte hos något av studieobjekten finns en uttalad avdelning som jobbar med affärsutveckling eller omvärldsbevakning, det är om det "dyker upp" något som anses vara värt att undersöka som det tillsätts särskilda grupper som undersöker den nya idén och rapporterar till ledningen om den är värd att satsa mer på. Företag 3 har framför allt uppmärksammat de svagheter och risker som finns med ett marknadsorienterat synsätt där kunderna själva inte har möjlighet att veta vad de vill och där efterfrågan är oviss. Jaworski & Kohli hävdar dock på att detta är en risk företag bör ta för att skapa konkurrensfördelar eftersom en ledande position som Företag 3 har ställer krav på att strategin följer marknadens utveckling.

Det går även att urskilja att studieobjekten har noterat att det finns ett "first mover advantage" då företagen var nystartade men att de idag arbetar med att utveckla de strategiska. I motsats till Porters teori om "first mover advantage" gör Företag 3 en bedömning att de tack vare sin storlek på den svenska marknaden har möjlighet att skapa inträdesbarriär för andra bolag och något de olika avdelningarna arbetar aktivt med. Porter hävdar att detta är ett vanligt antagande som gjordes tidigare men att det inte arbetas med i samma utsträckning i samband med internet. Vidare har även samtliga studieobjekt, i likhet med Barney som förespråkar att företagen bör utveckla och utnyttja interna resurser, vänt sig utåt och expanderat genom uppköp av andra företag i hopp om att skapa synergier inom bolagen. Det utesluts dock aldrig att fortsätta följa marknaden utan strategin utgörs av vilken kombination av de två företaget ska ha.

6. Slutsats

*"In our quest to see how the internet is different, we have failed to see how the internet is the same."*⁶²

Baserat på studieobjekten och utan syfte att generalisera kommer denna uppsats fram till tre viktiga slutsatser:

- Att ett företag är internetbaserat har ingen större inverkan på hur de bedriver sin strategiska utveckling. De följer utvecklingen på sin marknad, hur de sedan väljer att agera på vad som händer på marknaden varierar.
- Bilden av att marknaden för internetbaserade verksamheter karaktäriseras av snabb teknisk utveckling är missvisande. Däremot ändras förutsättningarna (nya inträden etc.) regelbundet vilket leder till att mål och visioner är kortsiktiga.
- Strategiska beslut handlar främst om prioriteringar och trots den uttalade vikten av omvärldsbevakning saknas formell struktur för hur den ska utföras.

Med tesen att internetbaserade företag var verksamma på en marknad med hög turbulens, osäkerhet i såväl teknisk utveckling som befintliga konkurrenter och kunders efterfrågan var syftet med denna uppsats var att undersöka om sättet internetbaserade verksamheter bedrev strategisk utveckling på något sätt var unik. Vidare var tesen att denna turbulenta marknad var svår att förutspå eftersom kunders kunnande och behov inte kunde följas på samma sätt som på en klassisk marknad. Som nämnt tidigare och i likhet med tidigare forskning av Hamel & Prahalad skulle kunder med denna snabba utveckling inte själva kunna veta vad de efterfrågade förrän det produkten fanns och det fanns en möjlighet att efterfråga det. I enlighet med ovanstående citat av Porter var uppsatsens syfte att undersöka hur internet var annorlunda, när i själva verket syftet kanske borde ha varit att undersöka hur internet är det samma. Baserat på de studieobjekt uppsatsen omfattar framkommer att tekniken bakom internet inte är komplicerad och marknaden har nått en mognad. Detta har gjort att den entreprenörsledda utveckling som var mycket vanlig i slutet på 1990-talet idag har ersatts av en stabilare marknad med många väletablerade aktörer. På denna stabilare marknad har företagen också skiftat från det som tidigare var mer teknisk utveckling till att idag se sig själva som serviceföretag, marknadsföretag etc., snarare än tekniska företag. Precis som Porter talar de inte längre om "internetbranschen" eller "internetstrategi" utan om *sin* bransch och *sin* strategi. Med en stabil teknisk plattform har företagen kunnat fokusera mer på vad som händer omkring dem, vad kunder efterfrågar, vad konkurrenter gör, vilka institutionella förändringar som sker etc. Företagen har alltså ett marknadsfokus likt det som finns i många andra branscher där det inte går att skapa egna produkter som kunderna inte efterfrågar.

⁶² Porter. *Strategy and the Internet*. 2001

Det som dock är värt att observera är att trots att det är tydligt att företag följer marknaden för att kunna bedriva sin verksamhet, är det inte lika klart hur de väljer att agera på informationen de får in. De kan alltså göra t.ex. kundundersökningar, ta till sig informationen, men sedan välja att inte agera på den om de förutspår en förändring i efterfrågan som kunderna själva inte vet om än på grund av t.ex. okunskap om tillgänglig teknik eller liknade. Observationerna hos studieobjekten tyder dock på att hur ett företag väljer att agera varierar mellan företag och beroende på situation, men det är tydligt att utöver ett stort marknadsfokus är det viktigt att ha ett tekniskt kunnande för att kunna skapa det som kunderna inte ännu vet att de efterfrågar.

Att etablerade företag idag i större utsträckning är marknadsorienterade i samband med att kopierbarheten är stor innebär att de heller inte behöver vara lika innovativa som nystartade företag. Detta i sin tur leder till att omvärldsbevakning blir särskilt viktigt och det krävs en flexibilitet hos organisationen. Med flexibiliteten och snabb anpassning blir följaktligen också målen mer kortsiktiga. Företagen kan inte sätta upp långsiktiga planer då de ständigt anpassar sig till marknaden och det inte går att veta hur den kommer att se ut några år in i framtiden.

Med en grund i en stabil teknisk plattform där företagen också har ett mer marknadsorienterat synsätt handlar de strategiska besluten ofta om prioriteringar av utvecklingsmöjligheter och kärnverksamhetsfokus. För de studerade företagen finns expansionsmöjligheter för befintliga produkter bara genom att följa hur marknaden expanderar. Strategiska beslut gäller följaktligen hur företaget ska agera på den marknad de redan är aktiva på. Istället för nyetablering och utspridd geografisk expansion ser de till t.ex. uppköp av andra aktörer på marknaden som med en kompletterande produkt kan skapa synergier. Hade de varit mer fokuserade på den interna utvecklingen, som många entreprenörer och nystartade företag, handlar de strategiska besluten om att etablera sig på marknader med stor fokus på expansion. Företag med fokus på de interna resurserna behöver dessutom fatta strategiska beslut som rör hur de vidareutvecklar sin tekniska plattform och det finns kanske inte några kundprioriteringar de har/vill ta ställning till.

En intressant observation är det att trots att samtliga studieobjekt talar om vikten att vara marknadsorienterad är det inte något av företagen som har en formell och strukturerad omvärldsbevakning. De lyssnar noga till stora kunder men sättet de får information om konkurrenter, trender etc. verkar närmast slumpmässig.

7. Problematisering

Analysen bygger på de djupintervjuer som gjorts med ledningen på respektive företag, vilket får till följd att det empiriska materialet är vinklat till de underliggande syftena hos intervjuobjekten, men oundvikligen också i vår selektivitet i vad som sagts på intervjuerna.

Föreliggande studie begränsar sig till främst ledningen hos de studerade bolagen. Detta kan vara ett tillkortakommande eftersom ett bredare urval av både studieobjekt och positioner inom företagen hos de intervjuade hade medfört ett bredare perspektiv på organisationen.

Vidare torde det även vara önskvärt att ge läsaren en ännu mer rättvisande bild genom att få fram mer kunskap om hur det strategiska arbetet har sett ut över tid. Relevant erfarenhet från den studerade branschen hade gett möjlighet till en djupare förståelse för den problematik som företag möter.

Den avgränsning som gjorts begränsar uppsatsen ytterligare och av de studieobjekt som observerats går det inte att dra några generella slutsatser.

8. Förslag till vidare forskning

I uppsatsen har utvecklingen av strategi studerats och i nästa steg blir det intressant att närmare studera implementering av strategi och även hur strategin genomsyrar en hel organisation. Vidare är det intressant att titta på om det finns andra faktorer än internet, externa påtryckningar och interna resurser som påverkar utformningen av strategi för internetbaserade verksamheter.

Vidare forskning för att kunna dra mer generella slutsatser hade också varit intressant, vilket skulle kunna uppnås genom att titta på ett större antal studieobjekt och titta på bolagen över en längre tidsperiod.

Studerande av implementering och genomförande av strategier hade gett möjlighet att titta på hur strategin tillämpas i praktiken vilket hade givit en klarare och mer ingående bild av hur företagen arbetar med strategisk utveckling.

9. Källförteckning

Artiklar

Amabile, T. M., and M. Khair. "Creativity and the Role of the Leader." *Harvard business review* 86.10 (2008): 100-9.

Amabile, Teresa M., and Mukti Khair. *CREATIVITY and the ROLE OF THE LEADER*. 86 Vol. Harvard Business School Publication Corp, (2008).

Barney, J. B. "Looking Inside for Competitive Advantage." *The Academy of Management Executive* (1993-2005) 9.4 (1995): 49-61.

Brewster, C., Tregaskis, O. & Valverde, M. Labor Flexibility and Firm Performance, *International Advances in Economic Research*, nov 2000, vol. 6, upplaga 4, s.649 – 662. (1995)

Clark, Regina M. "33 Ways to Create a Motivating Work Environment." *Hudson Valley Business Journal* 19.19 (2008): 4.

Clemons, E. K. "Corporate Strategies for Information Technology: A Resource-Based Approach." *Computer* 24.11 (1991): 23-32.

De Wit, B.; Meyer, R. *Strategy – Process, Content, Context - An International Perspective*, Second Edition, Thomson Learning, London (1998)

Hamel, G., and CK Prahalad. "Seeing the Future First." *Fortune* 5 (1994): 64-9.

Merriam, S. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Normann, R., R. Ramírez, och K. L. Wentz. *Den Nya Affärslogiken*. Liber-Hermods, (1994).

Porter, M.E. "Strategy and the Internet." *Harvard business review* 79.3 (2001): 62-79.

Prahalad, CK, och G. Hamel. "The Core Competence of the Corporation." *Strategische Unternehmensplanung—Strategische Unternehmensführung* (2006): 275-92.

Valverde, M., O. Tregaskis, och C. Brewster. "Labor Flexibility and Firm Performance." *International Advances in Economic Research* 6.4 (2000): 649-61.

Rayport, J. F., och J. J. Sviokla. "Exploiting the Virtual Value Chain." *The McKinsey Quarterly*.1 (1996): 21-2.

Litteratur

Berglund, Å. & Blomqvist, A. *Från affärskompetens till affärsutveckling i småföretag; En studie kring processerna bakom kompetensutveckling och affärsutveckling bland småföretag i olika affärsmiljöer*. Edsbruk: Akademitryck AB.(1999)

Cathleen Benko, and F. Warren McFarlan. *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times* . 1 Vol. , 2003.

D'Aveni, R. A. *Hyperkonkurrens. Sju nya ess - strategiska principer för dynamisk*

marknadsmiljö. Studentlitteratur, Lund (1995)

Holme, I.M., Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Jaworski, B. J., och A. K. Kohli. "Market Orientation: Antecedents and Consequences." *The Journal of marketing* 57.3 (1993): 53-70.

Lieberman, M. B., och D. B. Montgomery. "First-Mover Advantages." *Strategic Management Journal* 9.1 (1988): 41-58.

Porter, M. E. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy." *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups* (1996)

Sandberg, J. *Att utveckla och bevara kompetens. Organisationsutveckling sett ur ett kompetensperspektiv*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Fe rapport 271. (1987)

Yin. R.K. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications. (2003)

Intervjuer

Konsultföretag

VD, 2010-03-01.

Konsult 1, 2010-03-01.

Konsult 2, 2010-03-01.

Företag 1

VD, 2010-03-02.

Produktchef, 2010-03-11.

Styrelseledamot, 2010-03-10.

Företag 2

Produktutvecklare, 2010-02-26.

Produktutvecklare, 2010-03-15.

Medarbetare marknadsavdelningen, 2010-03-19.

Företag 3

VD, 2010-03-15.

Produktchef, 2010-04-13.

Styrelseledamot, 2010-03-29.