



Företagsekonomiska institutionen  
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Magisteruppsats 10 poäng  
VT 2006

# Att inte vara först

*en studie av utmanares etableringar*

Författare: Fabian af Ekenstam  
Anders Östman

Handledare: Anders Blomquist

# Sammanfattning

## *Bakgrund*

En marknad består av en eller flera aktörer, som beroende på när de etablerats kan delas in i olika roller. Skaparen och innovatören benämns First mover (1Mo). Då de nya aktörerna ger sig in på marknaden blir de Second movers (2Mo). Både 1Mo och 2Mo har olika typer av fördelar baserat på sina roller. Det har visat sig att Second movers oftast är de som vinner marknaden i slutändan. Det saknas inom forskningen tydliga riktlinjer för hur ett 2Mo-företag ska och bör bete sig vid etableringen. Second movers etableringar och imiteringar ses av många som negativt och idéfattigt. Men det är efterföljarna, 2Mo-företagen, som oftast skapar volymmarknader av annars nischade småmarknader. Volymmarknaderna behövs i sin tur för att skapa arbetstillfällen, välfärd och tillväxt.

## *Syfte*

Syftet med studien är att öka förståelsen för olika typer av Second movers etableringar och strategier. Utifrån grundsyftet har vi formulerat följande delsyften:

1. Kartlägga olika Second moveretableringar på marknader.
2. Identifiera problem och möjligheter som Second movers upplevt vid etableringen.
3. Analysera vilka strategier Second movers har använt sig av.

## *Genomförande*

Sju olika Second movers har intervjuats i en kvalitativ fallstudie. Företagen har som gemensam faktor, bortsett från att de alla är Second movers, att de är relativt unga. Intervjuerna har baserats på referensramen och den undersökningsmodell som arbetades fram där. Modellen behandlar 2Mo-företags etableringar och gör det i tre steg: förutsättningar, strategier och hinder.

## *Resultat*

I studien har vi funnit ett antal faktorer hos studieföretagen som stämmer överens med undersökningsmodellen. De flesta 2Mo-företagen har vid sin etablering haft tydliga komparativa fördelar gentemot sina respektive konkurrenter. Det framgår att de komparativa fördelarna lägre kostnad och differentiering har stor betydelse vid etableringsbeslutet.

Det har varit svårt att identifiera huruvida företagens timing varit god. Timingen hos många av företagens måste ses ur ett längre tidsperspektiv för att kunna identifieras som bra eller dålig.

När det gäller företagens strategier har de även här stämt väl in på referensramen och undersökningsmodellen. Många av strategierna finns här representerade hos flera företag.

Vissa hinder som inte omfattats av referensramen har även framkommit i studien. Många av företagen har haft samma leverantörer som sina konkurrenter. Det har gjort att konkurrenterna kunnat motarbeta utmanarna via sina inarbetade leverantörsrelationer. Fenomenet väljer vi att kalla för indirekt motarbetning. Vidare har flera av företagen haft problem med tillgång till kapital, vilket hindrat dem i etableringen. Många har löst kapitalbristen genom att ta in externt kapital.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Problemformulering	5
1.4 Syfte	5
1.5 Definitioner	6
<b>2 Metod</b>	<b>7</b>
2.1 Vetenskapssyn	7
2.2 Angreppssätt	7
2.3 Val av metod	8
2.4 Datainsamling	9
2.4.1 Intervjuer	9
2.4.2 Urval	10
2.5 Tillvägagångssätt	11
2.6 Tillförlitlighet och Validitet	12
<b>3 Referensram</b>	<b>13</b>
3.2 First mover	13
3.3 Second mover	13
3.4 Marknadens utvecklingskedja	14
3.5 Förutsättningar	15
3.5.1 Timing	16
3.5.2 Snabb expansion	16
3.6 Strategier	16
3.6.1 Rekonfigurering	16
3.6.2 Omdefiniering	17
3.6.3 Spendering	18
3.7 Hinder	19
3.7.1 Rykte och image	19
3.7.2 Lojalitet och prisförändring	19
3.7.3 Erfarenhet	20
3.7.4 Patent	20
3.8 Undersökningsmodell	21
3.9 Teoridiskussion	21
<b>4 Empiri</b>	<b>23</b>
4.1 Adlibris	23
4.1.1 Förutsättningar	23
4.1.2 Strategier	24
4.1.3 Hinder	24
4.2 Rocker Produktion	24
4.2.1 Förutsättningar	25
4.2.2 Strategier	25
4.2.3 Hinder	26
4.3 Stockholm City	26
4.3.1 Förutsättningar	26
4.3.2 Strategier	27
4.3.3 Hinder	27
4.4 112ink	27
4.4.1 Förutsättningar	28
4.4.2 Strategier	28
4.4.3 Hinder	28
4.5 Boxman	29
4.5.1 Förutsättningar	29

4.5.2 Strategier .....	29
4.5.3 Hinder .....	30
4.6 Gotlandsflyg.....	30
4.6.1 Förutsättningar.....	30
4.6.2 Strategi.....	30
4.6.3 Hinder.....	31
4.7 Tretti.....	31
4.7.1 Förutsättningar.....	31
4.7.2 Strategier .....	32
4.7.3 Hinder.....	32
<b>5 Analys .....</b>	<b>33</b>
5.1 First och Second movers .....	33
5.2 Marknadens utvecklingskedja.....	34
5.3 Förutsättningar .....	35
5.3.1 Hållbar komparativ fördel.....	35
5.3.2 Utjämna ledarens fördelar .....	36
5.3.3 Försvaret mot ledarens motreaktion .....	37
5.3.4 Timing.....	37
5.4 Strategier .....	38
5.4.1 Snabb expansion .....	38
5.4.2 Rekonfigurering .....	39
5.4.3 Omdefiniering.....	40
5.4.4 Spendering.....	41
5.4.5 Övriga strategier .....	41
5.5 Hinder .....	42
5.5.1 Rykte och image.....	42
5.5.2 Lojalitet och prispförändring .....	42
5.5.3 Erfarenhet.....	42
5.5.4 Patent.....	42
5.5.5 Fler hinder.....	43
5.6 Omarbetning av modellen.....	43
5.7 Sammanställning av analysen .....	44
<b>6 Slutsatser .....</b>	<b>45</b>
<b>7 Slutdiskussion .....</b>	<b>46</b>
7.1 Förslag till vidare forskning.....	46
<b>Källförteckning.....</b>	<b>47</b>

## Figur- och tabellförteckning

Figur 1: Undersökningsmodell – Second movers etableringar på marknader.....	21
Tabell 1: Studieföretag, aktör studieföretaget säger sig utmana samt marknad de agerar på.....	33
Figur 2: Omarbetad undersökningsmodell – Second movers etableringar på marknader.....	43
Tabell 2: Sammanställning av företagets förutsättningar .....	44
Tabell 3: Sammanställning av företagets strategier.....	44
Tabell 4: Sammanställning av företagets hinder .....	44

## Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Den stora IT-boomen i slutet av 90-talet kännetecknades av innovativa idéer och stora visioner. Konsumenterna skulle i framtiden köpa mängder av konsumtionsvaror över Internet. Det talades om bredband till alla och i varje hem. Så kom IT-kraschen och visionärerna stämplades som orealistiska och verklighetsfrämmande. Enligt Porter (2001) var det bara företag med traditionell bas, som skulle kunna skapa vinstdrivande verksamheter på Internet. Bara något år senare skulle han komma att motbevisas. Idag är de flesta av IT-bubblans idéer verklighet och företag som Inkclub, Adlibris och Tradera redovisar stora vinster, trots att de är helt Internetbaserade och saknar traditionell bas. Men det är inte IT-erans stora ikoner som driver marknaden idag. Volymmarknaden som skapats drivs istället av ett antal efterföljare, som inte fanns eller bara befann sig i bakgrunden under IT-boomens tid (Ahrens 2003).

En marknad består av en eller flera aktörer, som beroende på när de etablerats kan delas in i olika roller. Skaparen och innovatören benämns First mover (1Mo). 1Mo-företaget är först på marknaden med att försöka sälja sin vara eller tjänst. Det finns många fördelar med att vara först, vilket kallas för First mover advantage eller 1Mo-fördelar. Förr eller senare kommer andra aktörer att upptäcka de möjligheter som marknaden erbjuder, eller skulle kunna erbjuda. Då de nya aktörerna ger sig in på marknaden blir de Second movers (2Mo). Precis som i fallet med IT-företagen, behöver "vara först" inte betyda att "vara bäst". Samtidigt som det finns fördelar med att vara först på marknaden, finns det också fördelar med att komma in i ett senare skede. Det har visat sig att 2Mo-företagen i de flesta fall vinner marknaden i slutändan, vilket tyder på att fördelarna för 2Mo är större än de för 1Mo. 2Mo-företagens fördelar kallas för Second mover advantage eller 2Mo-fördelar. (Ibid.)

First movers har stora fördelar i att de kan skapa sig ett namn utan konkurrens. Beroende på hur lång tid det tar för andra aktörer att etablera sig, bör 1Mo-företaget förbereda sig inför framtida konkurrens. Att etablera sig först medför höga kostnader. De höga etableringskostnaderna innebär en stor risk, då företaget inte från början kan veta hur marknaden ska komma att utvecklas. Kostnaden ligger framför allt i framtagningen av en helt ny produkt, samt att skapa medvetenhet om dess existens. Kunskapsbristen är också ett stort problem för en 1Mo. Företaget är ensamt på marknaden och kan inte lära sig av andras misstag, eller ta efter andras framgångskoncept. (Markides & Geroski 2005)

När Second movers kommer in på marknaden behöver de inte lägga ner stora resurser på att skapa kundmedvetenhet om sina produkter. Istället kan 2Mo-företag satsa på att skapa medvetenhet om det egna varumärket. Second movern kan även ta lärdom av hur First movern agerat och anpassa sin egen strategi därefter. 2Mo-företagen behöver alltså inte göra om samma misstag som sina föregångare. Vanligt är att 2Mo-företaget tar 1Mo-företagets mer nischade produkt till en volymmarknad. (Ahrens 2003)

Steven Schnaars (1994) har undersökt 28 företag inom konsumentprodukter, där imitatören (Second mover) vunnit över företaget som var först på marknaden (First mover). Utifrån undersökningen har han identifierat ett antal problemfaktorer för Second movers. Schnaars diskuterar bland annat problem med rykte och image, märkeslojalitet, patenthinder och brist på erfarenhet. Det är annars svårt att finna information om hur en Second mover ska agera för att lyckas. Markides och Geroski (2005) beskriver hur 2Mo-fördelar inte uppstår på alla marknader. Däremot beskriver både Aherens (2003) och Schnaars (1994) flera situationer där 2Mo-fördelar uppstår utan att Markides och Geroskis (2005) kriterier för marknaden uppfylls. Det finns alltså ingen gemensam riktlinje hos forskarna för hur, var och när en Second mover bör etablera sig.

## 1.2 Problemdiskussion

Second movers etableringar och imiteringar ses av många som negativt och idéfattigt. Innovatörerna lyfts fram som samhällets hjältar och utmålas som offer vid 2Mo-företagens etableringar. De nyskapande företagen är självklart otroligt viktiga för tillväxt och välfärd, men utan efterföljare skulle många av dagens marknader inte ha existerat. Efterföljarna är de som oftast skapar volymmarknader av annars nischade småmarknader. Volymmarknaderna behövs i sin tur föra att skapa arbetstillfällen, välfärd och tillväxt.

2Mo-företagens dåliga rykte har lett till att kunskapen om hur utmanare ska bete sig, för att vinna en marknad, hamnat på efterkälken. Litteratur och forskning på området är bristfällig, vilket bidrar till dålig kunskap om hur 2Mo-företag bör agera. I de fall där forskning finns råder oenighet om hur 2Mo-företag ska verka. För att öka kunskapen behövs därför mer forskning och ökad förståelse inom området. Den ökade förståelsen kan öppna för fler 2Mo-etableringar, vilket leder till ökad välfärd och tillväxt i samhället.

Vi vill med studien även lyfta fram att Second movers är lika stora hjältar som First movers.

## 1.3 Problemformulering

Vad utmärker olika Second movers?

## 1.4 Syfte

Syftet med studien är att öka förståelsen för olika typer av Second movers etableringar och strategier.

Utifrån grundsyftet har vi formulerat följande delsyften:

1. Kartlägga olika Second moveretableringar på marknader.
2. Identifiera problem och möjligheter som Second movers upplevt vid etableringen.
3. Analysera vilka strategier Second movers har använt sig av.

## 1.5 Definitioner

### *First mover (1Mo)*

Det företag som skapar en ny marknad kallas för First mover eller 1Mo-företag. Företaget måste själv inte vara innovatören till produkten. 1Mo kan bestå av flera företag, som alla bidrar i skapandet. Exempelvis kan en 1Mo skapa fungerande distributionssystem, medan en annan 1Mo skapar kundmedvetande.

### *Second mover (2Mo)*

Second movers är aktörer som inte själva skapat den marknad de agerar på. Marknaden har istället skapats av en eller flera first movers. 2Mo-företagen kommer in på marknaden efter det att 1Mo-företagen skapat den. Precis som med 1Mo kan det finnas flera 2Mo på en marknad. Vid ett 2Mo-företags etablering kan det därför redan finnas ett antal 2Mo-aktörer på marknaden. Second movers är ofta snabba på att utnyttja de fördelar som andra har skapat. De kan vidareutveckla eller förenklar erbjudanden som ursprungligen skapats av 1Mo-företag.

### *Företagets marknad*

Huruvida ett företag är Second mover eller First mover beror ofta på hur dess marknad definieras. Ibland kan företagets differentiering från andra aktörer på marknaden vara så stor, att en ny marknad uppstår. När ett företag tar en befintlig marknad till Internet kan t.ex. en ny typ av marknad skapas med nya typer av kunder. Problemet blir att dra gränser för när nya marknader uppstår eller när gamla utvecklas. Definitionen på företagens marknader i den här studien baserar sig därför på hur företagen själva ser den.

## 2 Metod

---

*För att läsaren ska förstå hur studien genomförts och även kunna bedöma tillförlitligheten är det av stor vikt att förklara, motivera och diskutera de olika metoder som använts. Kapitlet inleds med att redogöra för vetenskapssynen. Därefter beskrivs angreppssätt, val av metod, datainsamling, tillvägagångssätt, tillförlitlighet samt validitet.*

---

### 2.1 Vetenskapssyn

Forskning inom samhällsvetenskap har två olika typer av mål; att utveckla och förfina redan existerande kunskap eller att ta fram helt nya kunskaper. Forskningen är en process som kontrolleras medvetet eller omedvetet av forskaren och andra individer som deltar i forskningsprocessen. Processen påverkas på olika sätt genom människors skilda värderingar (Jacobsen 2002). Det är därför en viktig del i studien att beskriva forskningsprocessen.

Studien grundas på ett samhällsvetenskapligt perspektiv, där information som samlats in består av tolkningar av andra individers tolkningar. Det hermeneutiska synsättet är relevant vid samhällsvetenskapliga studier, eftersom hermeneutiken utgår från att tolka meningsfulla fenomen (Gilje & Grimen 2004). Studien använder tolkningar av teorier, intervjuer och artiklar som forskningsmaterial. Då studien till stor del bygger på tolkningar har den påverkats av det hermeneutiska synsättet. Eriksson och Wiedersheim-Paul (1991) säger att det hermeneutiska tillvägagångssättet förutsätter att man kan få en fullständig förståelse av händelseförlopp, genom att tolka och sammanfoga det som finns i människors medvetande till en meningsfull helhet.

Enligt Ödman (2004) innebär informationstolkningen en risk, då den påverkas av författarens förklaring, förståelse och förförståelse. I studien har författarna försökt förklara informationen på ett begripligt och korrekt sätt för att underlätta den utomstående läsarens förståelse. Enkelhet och begriplighet har därför varit två utgångspunkter i studien. Informationstolkningen har underbyggts genom att följdfrågor ställts då respondenterna givit oklara svar. Förförståelsen bygger på våra tidigare erfarenheter, kunskaper samt tekniker, vilket påverkar tolkningarna av det empiriska materialet. Vi är medvetna om att förförståelsen kan påverka studien i viss grad, men har hela tiden försökt arbeta med en professionell neutralitet.

### 2.2 Angreppssätt

Det angreppssätt som används i studien är övervägande deduktivt, men då vissa inslag av induktiv ansats finns kan studien kopplas till den abduktiva ansatsen. Alvesson och Sköldberg (1994) beskriver den abduktiva processen som att äta sig igenom empirin med hjälp av teoretiska föreställningar. Genom att låta forskningen alternera mellan empiri och teori löses tyglar upp, som annars hämmar resultatet (Ibid.). Vårt angreppssätt i studien är framförallt som deduktivt med vissa induktiva inslag. Referensramen ligger hela tiden som grund i arbetet.



Jacobsen (2002) förklarar den deduktiva ansatsen genom att utredaren skapar sig en bild av verkligheten, från en befintlig teori och sedan genom empiriska undersökningar testar hur väl teorin stämmer överens med empirin. Studiens angreppssätt är övervägande deduktivt eftersom studien har övergått från en teorigranskning till empiriinsamling, som sedan har sammanställts i analysen. Teorigranskningen var nödvändig för att kunna bygga referensramen. Med studiens syfte som utgångspunkt ansågs en deduktiv ansats vara mest lämpat för att uppnå resultatet som eftersträvades.

Den teoretiska referensram som använts i studien återkopplas och jämförs med empirin, vilket kan kopplas till de induktiva inslagen i studien. Kopplingen mellan referensramen och empirin har pendlat mellan induktivt och deduktivt för att, som Alvesson och Sköldberg (1994) påstått, lösa upp tyglar som kan hämma resultatet i studien. Det induktiva arbetssättet innebär att forskaren utgår från det empiriska materialet. Sedan dras slutsatser mot en bakgrund av dessa, för att visa på generella samband (Ibid.). Återkoppling har skett med referensramen och inte empirin som utgångspunkt, vilket gör de induktiva inslagen i studien begränsade.

## 2.3 Val av metod

Vårt val av metod bygger på en analys av syftet och de grundläggande förutsättningarna för att kunna uppfylla studiens mål. Med det övervägande hermeneutiska synsättet, där en ökad förståelse av 2Mo-företag eftersträvades, beslutade vi att använda en kvalitativ metod där sju företag skulle undersökas. Enligt Lundahl och Skärvad (1999) är syftet med en studie som den här, att beskriva, analysera och förstå situationen som studeras. De menar också att den här typen av syfte inte kräver en kvantitativ undersökning, då ökad förståelse kräver att nya uppgifter kan framkomma under undersökningens gång. Det här stöds även av Halvorsen (1992), som anser att rapportens kvalitet kan öka då väsentliga punkter tillkommer under arbetets gång. En kvantitativ undersökning begränsas också av de tidsramar studien rör sig inom.

I studiens kvalitativa metod har vissa riktlinjer funnits, men inga krav på att strikt följa dem. Riktlinjerna har varit att undersöka företagets bakgrund, strategi, och hinder för att etablera sig på marknaden. Vi har inriktat oss på ett fåtal företag (7st), för att enklare skapa en helhetsbild i relation till frågeställningen. Fördelen med den kvalitativa metoden är att den leder till ökad förståelse för 2Mo-företag, vilket efterfrågades i syftet.

En nackdel med den kvalitativa metoden är att författaren och undersökningsspersonen kan ha olika uppfattningar, vilket skulle kunna påverka resultatet. Vi är medvetna om problemet och arbetar därför mycket med följdfrågor och godkännanden av intervjusammanställningarna i efterhand för att undgå detta. Jacobsen (2002) menar att en kvalitativ studie är tidskrävande att genomföra. I studien har sju företag intervjuats, vilket är en liten del av de företag som har kontaktats. Många företag har inte haft tid eller intresse i att delta. Det har också varit svårt och tidskrävande att komma i kontakt med personer som är insatta i de frågor vi varit intresserade av.

Att kvalitativa studier har begränsade möjligheter till att generalisera resultatet påverkar inte denna studie. Vår avsikt är att öka förståelsen för olika typer av 2Mo-etableringar och strategier och inte att dra generella slutsatser. En generalisering är bara möjlig om antalet

undersökta företag är betydligt fler än i den här studien. Vissa enklare och tydliga samband kommer däremot att diskuteras i analysen.

Då studien omfattar 2Mo-företag och dess etableringsprocess har fallstudier ansetts vara en passande metod för insamlingen av det kvalitativa forskningsmaterialet. Svenning (1999) beskriver fallstudier som en "levnadsberättelse" i sin ursprungsform, som omfattar personer, organisationer, processer och händelser. Valet av fallstudie stärks ytterligare av Merriam (2003), som beskriver att fallstudie är den bästa metoden, när syftet är att komma så nära problemet som möjligt via observationer och intervjuer.

Ett alternativ till fallstudien hade varit en enkätundersökning. En sådan undersökning gör det möjligt att samla in data från ett stort urval av respondenter (Dahmström 1996). Med en enkätundersökning skulle en kartläggning av faktorer hos 2Mo-företag kunna göras på ett statistiskt sätt. Vår tanke med den här studien är dock inte att skapa en så bred omfattning, då en analys av ett fåtal fall passar vårt förståelseskapande syfte bättre. Studien är istället kvalitativ och koncentrerar sig på de tre aktuella faktorerna: förutsättningar, strategier och hinder.

## 2.4 Datainsamling

Vår studie har en explorativ ansats, eftersom syftet med undersökningen är att skapa mer kunskap inom området 2Mo-företag. Den explorativa ansatsen innehåller intervjuer, litteraturgenomgång och enkla, orienterade fallstudier (Lundahl & Skärvad 1999).

Enligt Patel och Davidsson (1998) kan en studies explorativa ansats leda till vidare studier med mer ingående deskriptiva och hypotesprövande ansatser. Förslag på vidare studier kan läsas i kapitel 7.1.

I studien har både primär- och sekundärdata använts. Sekundärdata kommer från forskningsartiklar, databaser och litteratur. För att ta fram sekundärdata gjordes en bred litteraturgranskning med hjälp av Stockholms och Uppsalas litteraturdatabaser, *Amazon.com* och *libris.com*. Att hitta gå igenom och sammanställa sekundärdata var tidskrävande. Det visade sig finnas intressanta böcker och artiklar på amerikanska bibliotek, som dock inte var möjliga att tillgå inom studiens tidsramar. Vi känner ändå att vi lyckats sammanställa en bra referensram som väl stämmer in på studiens syfte. Sekundärdata har sedan även använts för att skapa de frågor som intervjuerna baserats på.

Primärdata som studien använder sig av samlades in genom intervjuer med personer som är väl insatta i företagen och dess etableringar. I alla fall utom ett, har VD och grundare för företagen intervjuats. I det fall där företagsledaren inte varit tillgänglig (1 fall), har marknadschefen intervjuats. Gemensamt för alla är dock att de har en stor kunskap om företaget, dess etablering, marknaden och de strategier som använts.

### 2.4.1 Intervjuer

Intervjuerna har baserats på en semistrukturerad intervjustruktur, vilket innebär att frågorna är strukturerade i förväg, men att de ändå är öppna för ostrukturerade följdfrågor. Då respondenten har varit återhållsam i sina svar, har alltså ostrukturerade följdfrågor ställts.

För att fullfölja studiens deduktiva ansats, har intervjufrågorna strukturerats i förväg baserade på den teoretiska referensramen (Trost 1997). Genom att använda intervjumallen som en semistruktur och lägga in följdfrågor, kan vi upptäcka respondentens bild av marknaden och de strategier företaget använt sig av. Under vissa intervjuer, då respondenten började förklara delar som mer hörde till andra frågor än de som var på tur, ändrades ordningsföljden på frågorna.

Studien bygger på telefonintervjuer, vilket kan vara bra då intervjuaren inte påverkar respondenten med sin närvaro. Att göra telefonintervjuer var en tidsbesparing, som gjorde det möjligt att genomföra studien inom dess tidsram. Varje intervju har pågått i cirka 20 minuter och varit strukturerade enligt intervjumallen i bilaga 1. De korta intervjuerna motiverar vi med att fokus legat endast på de för uppsatsen relevanta delarna: förutsättningar, strategier och hinder vid etableringen. Nackdelen med telefonintervjuer är naturligtvis att den personliga kontakten inte utnyttjas. En personlig intervju kan i vissa fall underlätta analysen, då det är möjligt att se hur respondenten reagerar på de olika frågorna (Jacobsen 2002).

En nackdel med personliga intervjuer är att personlighet och arbetssätt hos den som intervjuar påverkar resultatet. Det kan innebära en tendens hos respondenten att svara på ett visst sätt för att göra ett gott intryck, dölja okunnighet eller ge de svar som han/hon tror att intervjuaren vill ha (Merriam 1994). I den här studien skulle effekten eventuellt kunna vara att respondenten inte vill avslöja hur företaget använt sig av sin position vid etableringen på marknaden. Kanske känner sig även respondenten anklagad av intervjuarna, då ämnet handlar om att imitera och ge sig in på en redan befintlig marknad, vilket av vissa kan ses som negativt.

Det är enligt Patel och Davidsson (1998) viktigt att motivera intervjupersonerna så att de ska känna att relevanta svar har ett syfte. I ett tidigt skede under telefonintervjuerna i studien har vi framhållit att det inte finns någon form av anklagelse i 2Mo-begreppet, utan att vi har stort intresse i hur företaget lyckats slå sig fram på marknaden.

#### 2.4.2 Urval

Den lämpligaste urvalsmetoden för en kvalitativ fallstudie är ett så kallat icke-sannolikhetsurval (Merriam 1994). I ett icke-sannolikhetsurval finns det inte något sätt att generalisera sannolikheten för varje enskilt element. Då vår studie av sju företag baserats på ett icke-sannolikhetsurval och med enda gemensamma nämnare att de är 2Mo-företag, kan inte en generalisering göras för alla 2Mo-företag. En generalisering är inte något som studien strävar efter. En mer förståelseinriktad ansats har använts, där inriktningen varit att studera endast sju 2Mo-företag. Genom att studera endast dessa företag är det möjligt att uppnå ett resultat som är relevant för studien. Resultatet återkopplas i de tre huvudpelarna som referensramen är uppbyggd på: förutsättningar, strategier och hinder.

Vid urval finns det två ytterligheter: representativa och icke-representativa. Vid representativa urval väljs respondenterna slumpmässigt (Sverke, 2004). Vårt urval har skett efter det att urvalskriterier för 2Mo-företag har definierats, varpå företagen utsågs slumpmässigt ur den grupp som passar in på kriterierna. Att påstå att företagen i studien är representativa för alla 2Mo-företag går inte, då inget systematiskt tillvägagångssätt har använts vid urvalet. Generaliserbarhet är därför inte möjlig. Ambitioner har lagts till att hitta 2Mo-företag som är relativt nystartade, för att kunskapen om etableringen finns i färskt minne.

Urvalskriterierna har varit följande:

- Företaget ska ingå under studiens definition av 2Mo-företag, som presenterades i kapitel 1.5.
- Företaget ska vara verksamma på den svenska marknaden, eftersom studien behandlar svenska 2Mo-företag.
- Verksamheten ska ha bedrivits i minst två år, för att det ska vara möjligt att se företagets strategi. I vissa fall kan den ändå vara svår att se, då företaget haft en längre tidsram för strategin.

## 2.5 Tillvägagångssätt

Fallstudien startade med en genomgång av litteraturen och de artiklar som fanns inom ämnet 2Mo-företag. Det visade sig finnas väldigt lite litteratur inom området och att de mest omskrivna 2Mo-företagen finns i USA. Den information vi fick tag på om de amerikanska företagen var intressant, vilket ökade ambitionen att undersöka den svenska marknaden. Genom att öka förståelsen för olika typer av 2Mo-etableringar och strategier, kunde vi skapa oss en bild av och få en förståelse för tillvägagångssätt, då ett 2Mo-företag etableras. Intresset för ämnet ökade då vi såg oss själva använda kunskapen om 2Mo-företag i ett senare skede av våra entreprenörliv. Studien kan även användas som en informationskälla för personer som är intresserade av svenska 2Mo-företag.

Efter sökande i både Stockholms och Uppsalas universitetsdatabaser fan vi tillslut relevant information. Då tillräckligt med litteratur insamlats, sammanställdes den i referensramen. Referensramen är en sammanställning av den mest väsentliga litteratur som tolkats och ligger till grund för hela studiens uppbyggnad. I referensramen har en modell för hur 2Mo-företag etablerar sig vuxit fram vilket stöds av teorin i studien. Studiens struktur är genomgående baserad på modellens tre delar: förutsättningar, strategier och hinder för ett 2Mo-företags etablering.

När undersökningsmodellen var sammanställd skapade vi en intervjumall, som senare används för att strukturera intervjuerna. Sökandet efter företag började med att studera den svenska marknaden på ytan. Företag som passade in på 2Mo-definitionen hittades genom att vi läste litteratur, studerade artiklar, sökte på Internet, pratade med vänner och bekanta samt läste dagstidningar. För att ge studien trovärdighet och relevans ansåg vi att minst sex företag borde ingå. Det antalet byggde på erfarenheter från andra uppsatser. De flesta av företagen vi kontaktade hade inte möjlighet att ge intervjuer. Vi satsade då på att kontakta ett stort antal företag för att lyckas få det antal intervjuer vi haft som mål. Det var också svårt att få tala med rätt person på företaget, som kunde svara på frågorna som vi hade förberett. I de fall där vi ansåg att vi fått tillgång till fel personer avböjde vi intervju. Efter ett antal försök lyckades vi komma fram till rätt person och vi kunde boka, via telefon, tid för en intervju. I studien kontaktades totalt sju företag, vilket ansågs vara lämpligt för att uppfyller det uppsatta målet på sex företag.

Intervjuerna som gjordes var enbart via telefon och följde en mall på totalt sjutton frågor, se bilaga 1. Frågorna är endast inriktade på det specifika ämnet som är intressant för studien, vilket gör att intervjun inte tar upp saker som inte berör studien syfte. Tack vare fokuseringen i frågorna kunde vi hålla intervjuerna på cirka 20 minuter. Den korta tiden intervjuerna tog i anspråk använde vi som argument då vi försökte boka in intervjuer. Efter respondenternas

godkännande spelades telefonintervjuerna in, vilket bidrog till att vi i lugn och ro senare kunde sammanställa materialet. Sammanställningarna har strukturerats efter undersökningsmodellens tre delar. Intervjusammanställningen, som den presenteras i empirin, har godkänts av respondenterna, vilket ökar dess tillförlitlighet. Vissa tillägg och ändringar har gjorts i sammanställningen, då respondenternas ansett sig missuppfattade.

Analysen har sedan gjorts med utgångspunkten att jämföra teori och empiri, samt empirin internt. För att göra analysen lättförståelig har den strukturerats efter samma rubriksystem som referensramen. Under varje rubrik har sedan jämförelserna gjorts. Sammanställningar har även gjorts av information som framkommit i empirin, men inte funnits presenterad i teorin.

Efter analysen har slutsatserna sammanställts i ett slutsatskapitel. Senare har eventuella brister i uppsatsen diskuterats.

## 2.6 Tillförlitlighet och Validitet

För att öka tillförlitligheten har vi strukturerat resultaten och tydligt beskrivit hur forskningsprocessen har gått till. I studien finns det väl dokumenterade källor, samt ett uttömmande metodavsnitt, vilket gör det möjligt att upprepa studien. Tillförlitligheten är ett mått på stabiliteten i studiens resultat, vilket kan öka möjligheten för en annan forskare uppnå samma resultat (Sverke 2004). Om det är svårt att upprepa studien och åstadkomma en fullständig reproducering av resultatet, kan det beror på att resultatet bygger på subjektiva tolkningar. Forskningsmaterialet kan också variera mellan olika branscher. Inom kvalitativ forskning är tillförlitligheten ett problem, då forskningen syftar till att förklara hur individer upplever världen. Individer har olika iakttagelseförmågor, vilket påverkar tillförlitligheten (Merriam 1994). Det bör därför påpekas att det inte går att vara säker på att erhålla samma resultat vid en upprepning av studien, även om det är förhoppningen.

Validiteten innebär att man verkligen har undersökt det man vill och inget annat (Thyrén 1991). Genom att vara grundlig i processen, att samla in information och genom att ha undersökt både primära och sekundära källor, är förhoppningen att studien uppnår en hög validitet. Validiteten kan delas in i inre och yttre validitet (Lundahl & Skärvad 1999). För att stärka den inre validiteten har intervjusammanställningarna, som de presenteras i empirin, godkänts i efterhand av respondenterna. Respondenten har granskat materialet för att kontrollera att intervjun har blivit korrekt tolkad och sammanställd. Genom att låta respondenten gå igenom materialet till studien ökar dess inre validitet.

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1999) handlar den yttre validiteten om överensstämmelse mellan det som undersökts och verkligheten. Graden av generalisering i denna kvalitativa studie är mycket svår att se, då studien handlar om enstaka 2Mo-företag i Sverige. För att generaliseringar ska kunna göras inom området svenska 2Mo-företag, krävs en undersökning i betydligt större omfattning.

## 3 Referensram

---

*Den teoretiska referensramen börjar med en genomgång av de marknader där First mover och Second moverfenomenet är giltigt. På det följer en behandling av de olika begreppen som används i studien. Efter det följer teorier om hur Second movers ska agera på marknaden. Teorierna är uppdelade i förutsättningar, strategier och hinder. I slutet av kapitlet beskrivs den undersökningsmodell som framtagits med de tre delarna som grund.*

---

### 3.2 First mover

För att passa in på definitionen av en First mover (1Mo) ska ett företag få en bra start på en ny marknad eller med en ny teknik. Genom att ta risker och kostnader, som det innebär att testa den nya marknaden/tekniken, skapas ett försprång gentemot möjliga framtida utmanare. Marknadsförsprånget innebär sedan att 1Mo kan skapa en kundmedvetenhet om den unika produkten eller erbjudandet. När andra aktörer kommer in på marknaden har 1Mo fördelar i att kunderna har en hög kännedom om dess produkt. (Ahrens 2003)

Det finns framförallt två stora nackdelar med att vara en 1Mo: risk och kostnad. Risken ligger i att företaget inte kan lära från andras misstag, samt har en låg kännedom om marknaden och dess utformning. Att skaffa den kunskap som krävs är en resurskrävande aktivitet. Vidare medför risken att de resurser som används kan vara bortkastade om projektet inte avbryts. Faktorerna risk och kostnad har alltså en stark korrelation. (Ibid.)

### 3.3 Second mover

2Mo-företagen kommer in på marknaden efter det att 1Mo-företagen skapat den. Second movers är ofta snabba på att utnyttja de fördelar som andra har skapat. De kan vidareutveckla eller förenkla erbjudanden ursprungligen skapade av 1Mo-företagen, eller använda sig av samma strategier som sina föregångare. Förändringar kan exempelvis ske i att erbjuda fler funktioner, bättre pris eller bättre kvalitet. Många förbättringsmöjligheter utelämnas av 1Mo-företag, då de är trygga i sitt försprång på marknaden. På en marknad kan det finnas flera 2Mo-företag. (Ibid.)

Många av de kända innovationer vi ser på marknaden i dag förknippas företag, som är störst på marknaden. Henry Ford var inte den som skapade bilmarknaden, även om Ford Motor Company blev den första som gjorde stora vinster på marknaden. I början av 1900-talet var Ford varken den första eller enda aktören på bilmarknaden i USA.

När Apple Computer i början av 90-talet skapade Newton, världens första handdator, förutspådde företaget en miljardmarknad. Marknaden omsatte mycket riktigt över en miljard dollar tio år senare, men Apple var sedan länge utslaget från den marknaden. Många gånger är

det svårt att peka på vad som gör att 1Mo tappar marknaden till sina efterföljare. I Apples fall kan vi konstatera att det varken berodde på brist på resurser eller expertis. Andra orsaker låg bakom, precis som i så många andra fall där 1Mo tappat sin egen marknad till 2Mo. De kunskaper och strukturer som krävs för att ett företag ska skapa nya marknader är inte samma som krävs för att exploatera marknaden. Historien har visat att de företag som dominerar stora marknader nästan aldrig varit med från början. De företag som kommer in när marknaden redan är skapad kallas Second movers. (Markides & Geroski 2005)

Många gånger lyckas 2Mo-företag överta en marknad skapad av ett 1Mo-företag. Det kan ske där 1Mo-företaget inte haft orken att penetrera marknaden helt, eller inte insett dess fulla potential. Om 2Mo lyckas utveckla egna produkter genom redan existerande teknik, kan de få låga forsknings- och utvecklingskostnader. En 2Mo behöver alltså inte ha lika höga resurskostnader som 1Mo-företagen tidigare haft på samma marknad. Även risken kan hos 2Mo bli betydligt mindre, då de redan vet om marknaden fungerar. De nackdelar som finns för ett 1Mo företag är alltså 2Mo företagets mest påtagliga fördelar. Nackdelar för en 2Mo handlar främst om att kunna konkurrera med kundernas lojalitet gentemot 1Mo-företaget. (Ahrens 2003)

### 3.4 Marknadens utvecklingskedja

På en snabbväxande marknad framkommer fyra olika typer av aktörer.

1. *Produktinnovatören* är den som gör de stora tekniska landvinningarna. Något egentligt marknadsmässigt genombrott sker inte här.
2. *First movers* är de som skapar marknaden. 1Mo kan bestå av flera företag, som alla drar sitt strå till stacken. Exempelvis kan en 1Mo skapa fungerande distributionssystem medan en annan skapar ett kundmedvetande.
3. *Volymmarknadsskaparen* är i nio fall av tio Second movers, som skördar frukten av produktinnovatörernas och 1Mo:s hårda arbete.
4. *Volymmarknadssurfaren* får de stora framgångarna med hjälp av finansiella resurser och starkt varumärke. Aktören, alltid en 2Mo, använder sig av samma eller liknande strategier som volymmarknadsskaparen och ”surfar” i dess kölvatten.

(Ibid.)

Det finns flera exempel på hur den här kedjan av aktörer kan se ut i verkligheten.

Xerox → Apple → IBM Kompatibel PC (Dell, HP, Lenovo, LG)

Xerox skapade senare delen av 1970-talet en ordbehandlare, som använde sig av datorgrafiskt gränssnitt med ”ikoner” och ”fönster”. Apple kopierade deras koncept under 1979 och implementerade det i sina persondatorer. Ganska snart kunde Apple konstatera att de själva blivit kopierade av Microsoft, som tog produkten till de IBM kompatibla persondatorerna.

Xerox är i dag inte en aktör på marknaden medan Apple efter många år av problem tagit tillbaka vissa marknadsandelar. (Markides & Geroski 2005)

### 3.5 Förutsättningar

När ett företag utmanar en First mover är det viktigt att det inte görs med en identisk strategi. Om så sker, finns risk för att 2Mo-företagets finansiella resurser att förbrukas innan marknaden övertagits. 1Mo-företaget kommer att göra en motreaktion och har då fördel genom sin position som marknadsledare. Ledarpositionen och därigenom företagets intäkter, leder till att 1Mo:s resurser inte förbrukas i samma takt som utmanarens, 2Mo. (Porter 1985)

För att framgångsrikt utmana en ledare krävs enligt Porter (Ibid.) att utmanaren uppfyller tre kriterier:

1. *En hållbar komparativ fördel*

Utmanaren måste ha en konkurrenskraftig fördel gentemot ledaren i antingen kostnad eller differentiering. Har utmanaren en kostnadsfördel kan företaget ta marknadsandelar genom en bättre prispositionering, eller använda höga marginaler till återinvesteringar. Differentiering kan skapa exklusivitet, vilket motiverar högre prissättning, eller bidrar till ökade marknadsandelar. (Ibid.)

Porter (2001) menar att en Internetetablering i sig inte är en stor nog komparativ fördel. Snarare anser han att företag som lyckas är de som kan kombinera traditionell verksamhet med den nya modernare Internetverksamheten.

2. *Utjämna ledarens fördelar*

En utmanare måste hitta ett sätt att helt eller delvis neutralisera ledarens naturliga fördelar. Använder utmanaren en differentieringsstrategi, måste företaget även utjämna ledarens kostnadsfördelar baserade på storskalighet, 1Mo-fördelar eller andra faktorer. Kan utmanaren inte hålla samma kostnad som ledaren, kommer ledaren att använda sin kostnadsfördel till att neutralisera utmanarens differentiering. (Porter 1985)

3. *Försvar mot ledarens motreaktion*

Utmanaren måste utveckla strategier för att neutralisera ledarens kontring. Utan en sådan strategi kan etableringsförsöket leda till ett gensvar hos ledaren som slår ut utmanaren, trots dess komparativa fördelar. (Ibid.)

Marknadsledarens höga ambition och förfinade strategier, gör att ovanstående tre kriterier kan vara svåra att uppnå för en utmanare. Om utmanaren identifierar marknadsledarens svagheter, kan strategier utvecklas för att utnyttjar motståndarens brister. Möter däremot utmanaren en marknadsledare, som hela tiden strävar efter konkurrensfördelar eller differentiering, behövs en extra innovativ och utarbetad strategi. En sådan strategi kan vara att utveckla en ny värdekedja. En värdekedja inkluderar logistik, produktion, marknadsföring och flera andra, för en organisation, värdeladdade begrepp. Ordet kedja hänvisar till hur begreppen är kategoriserade. För att lyckas med sin strategi måste företaget ha god insikt i marknaden. Strategin måste utformas för att neutralisera marknadsledarens naturliga övertag. (Ibid.)



### 3.5.1 Timing

Det finns en allmän uppfattning om att innovativa företag som är först in på en ny marknad, är de som lyckas i slutändan. Så sker inte på radikala nya marknader. En radikal ny marknad bygger på en radikal innovation. Innovationen är radikal i den bemärkelsen att den omkullkastar tidigare innovationer inom samma område. Dessutom förändrar innovationen konsumenters beteenden. Här är det istället för det 1Mo-företaget, 2Mo-företaget som lyckas bäst. Det gäller för tvåan ge sig in på marknaden innan dess slutgiltiga design är fastställd. De snabba 2Mo-företagen ger sig in på marknaden innan den slutgiltiga utformningen är fastställd. På så vis är de själva med och påverkar vilken utformning som kommer att bli den slutgiltiga på marknaden. Det viktigaste för en tidig 2Mo är timing. Det gäller att identifiera när marknaden är redo att acceptera dess slutgiltiga utformning och design. Det är inte en lätt uppgift. Om företaget väljer att vänta till den slutgiltiga utformningen redan är fastlagd är de för sena in på marknaden, vilket kräver höga etableringskostnader.

(Markides & Geroski 2005)

### 3.5.2 Snabb expansion

För att en 2Mo ska lyckas krävs hög fart redan från början. Så fort andra företag upptäcker att marknaden attackerats kommer de att agera snabbt för att ta marknadsandelar. Det räcker inte för en 2Mo att bli marknadsledare, utan det krävs även högt tempo för att andra aktörer inte ska komma i fatt. Det hela kan liknas vid ett lejon som just fångat sitt byte på savannen. Först får lejonen äta i fred, men snart dyker andra lejon, hyenor och gamar upp. Alla vill ha del av bytet, marknaden. (Ahrens 2003)

Det finns ett antal olika strategier som 2Mo kan använda sig av för att hålla det höga tempot.

1. *Öka tempot* kan göras genom att antingen köpa upp en 1Mo och göra det mer likt ett 2Mo-företag. Företaget kan också kopiera ett redan fungerande koncept från ett annat land eller bransch.
2. *Förädla en idé* kan ske genom att anpassa iden till volymmålgrupper eller genom att fokusera på ett antal mindre grupper.
3. *Ta rygg* på en större snabbväxande konkurrent, genom att kopiera och härma dess beteende. När sedan tillräcklig storlek nåtts, kan företaget hitta egna strategier.

(Ibid.)

## 3.6 Strategier

Porter (1985) identifierar tre strategier genom vilka en ledare kan utmanas. Strategierna skiljer sig kraftigt mellan olika industrier, men dessa tre är återkommande. Genom att använda sig av flera strategier samtidigt menar Porter att chanserna till framgång i etableringen ökar.

### 3.6.1 Rekonfigurering

Denna strategi tillåter utmanaren att konkurrera om marknadsandelar genom nya tillvägagångssätt, men ändå inom samma ramar som marknadsledaren. Utmanaren kan skapa mervärden genom det nya tillvägagångssättet, eller genom en rekonfigurering av hela

värdekedjan. Rekonfigureringen kan ske genom att skapa antingen lägre kostnader, eller en differentiering. En rekonfigurering av värdekedjan måste vara hållbar mot kopiering, om den ska användas för att ta marknadsandelar. Ett exempel på en rekonfigurering i värdekedjan, där en kostnadsöverlägsenhet uppnåddes, är när vintillverkaren Gallo började sälja vin i amerikanska stormarknadsbutiker. Att sälja vinet via stormarknader innebär lägre kostnad än att distribuera vinet via specialiserade spritbutiker. För att distribuera vinet genom spritbutikerna krävs det distributörer, vilket inte behövs vid distribution till stormarknader. Att engagera dessa stormarknadsbutiker har även bidragit till att vinet fått ett lägre pris till konsument. Gallo fick snabbt upp en hög omsättning. De stora volymerna gjorde i sin tur att stormarknaderna accepterade lägre marginaler på Gallos produkter än på dess konkurrenter. (Ibid.)

Porter (2001) menar att företag som använder Internet för att rekonfigurera traditionella verksamheter, eller finner nya kombinationer mellan de traditionella verksamheterna och den nya Internetteknologin, har stora möjligheter. Ett exempel på hur sådan rekonfigurering har skett är bankernas etablering på nätet.

### 3.6.2 Omdefiniering

Den andra strategin som Porter (1985) identifierar är omdefiniering. Här omdefinierar utmanaren sitt sätt att konkurrera med marknadsledaren. Det finns fyra olika sätt genom vilka en utmanare kan omdefiniera sitt sätt att konkurrera: *Fokusera inom branschen, integration eller segregation, geografisk omdefiniering och bred strategi.*

#### 1. *Fokusera inom branschen*

Med detta menas att företaget fokuserar sig på ett segment av marknaden. Det kan vara till exempel ett kundsegment, marknadssegment eller en viss kanal. Ett exempel på ett kundsegment är Rolls-Royce, som fokuserar sig på kunder med stor inkomst. Företaget tar fram bilar som passar kundens behov av lyx och image. Det är ofta svårt för marknadsledaren att skydda sig emot fokuseringsstrategier utan att det stör dess egen grundstrategi. Genom att fokusera inom branschen har företag därför möjlighet att starkt etablera sig på marknaden, utan att marknadsledaren kan försvara sig på ett bra sätt. (Ibid.)

#### 2. *Integration eller segregation*

En utmanare kan använda integration eller segregation för att ta marknadsandelar. Det betyder att företaget antingen lägger ut delar av verksamheten på andra (outsourcing), eller att de producerar mer själva (insourcing). Porter (Ibid.) menar att företag som använder de här strategierna kan uppnå diversifiering eller minska sina kostnader.

#### 3. *Geografisk omdefiniering*

En geografisk omdefiniering kan vara ett bra sätt att ta marknadsandelar på. Genom att utöka sina geografiska gränser, kan utmanaren uppnå lägre kostnader eller en diversifiering. En världsomfattande strategi kan bidra till stordriftsfördelar, ökad produktutveckling eller helt enkelt till att finnas där kunden är. (Ibid.)

Johansson et al (1993) stödjer Porters (1985) teorier om globalisering som en strategi för att konkurrera och utmana. De menar att globaliseringen främst drivs av att vilja vinna över konkurrenter, snarare än att finnas där kunden är (Johansson et al. 1993).

Även om marknadsledaren har en industri som är globalt omfattande, kan den vara sårbar genom länders olika krav på produkten. Möter marknadsledaren en utmanare med en skräddarsydd strategi för varje land, är företaget i en utsatt position. (Porter 1985)

#### 4. *Bred strategi*

Denna strategi innebär att utmanaren breddar sitt sätt att konkurrera med marknadsledaren. Det görs genom att agera på marknader som är relaterade till kärnmarknaden. En utmanare med en bred strategi, som innefattar relaterade marknader, har en bra utgångspunkt för att ta marknadsdelar från en marknadsledare. Det gäller framförallt om marknadsledaren verkar på en smal eller mindre marknad. (Ibid.)

Porters (Ibid.) fyra strategier för att utmana och konkurrera kan med fördel göras parallellt med varandra. Ett företag kan till exempel globalisera sin strategi, samtidigt som de agerar på relaterade marknader, eller fokusera på ett visst segment samtidigt som de verkar globalt.

### 3.6.3 Spendering

Att försöka ta marknadsandelar genom att spendera mycket kapital utan rekonfigurering eller omdefiniering är ett av det mest riskfyllda tillvägagångssätten, genom vilket ett företag kan utmana en marknadsledare. Spenderingen kan ske genom stora investeringar för att köpa marknadsandelar i form av företagsköp, växa snabbt men organiskt, skapa märkesidentifiering via låga priser eller kraftfull marknadsföring. Ofta gör utmanaren med den här strategin ingenting för att differentiera sig från ledaren, utan övervinner marknaden genom sin tillgång till stora resurser. (Ibid.)

Att använda den här strategin för att eliminera marknadsledarens övertag är alltså ofta väldigt kostsam och inte alls självklar att lyckas. Marknadsledaren har många gånger tillräckligt med finansiella resurser för att motverka en sådan strategi från en utmanare. Dessa marknadsledare är även väldigt engagerade i att försvara sin ledande position och gör ofta vad som krävs för detta. För att lyckas med spenderingsstrategi, är tillgång till ett stort finansiellt kapital hos utmanaren, eller ett obetydligt intresse hos marknadsledaren i att investera i branschen avgörande. En marknadsledare med tillgång till stora finansiella resurser kan vara självgod, ha andra prioriteringar eller vara under press från ägarna att dela ut sina vinster. Spenderingsstrategin har visat sig fungera bäst i branscher där marknadsledaren är ett litet företag, som inte har hunnit bygga upp stora finansiella tillgångar. En sådan marknadsledare har sannolikt inte det kapital som krävs för att motverka en utmanares handlingar, trots dess övriga konkurrenskraftiga fördelar. Enbart spenderingsstrategin är inte att föredra när man ska utmana en marknadsledare, men den är viktigt komplement till strategier baserade på rekonfigurering och omdefiniering. (Ibid.)

## 3.7 Hinder

Det finns många exempel på fördelar med att vara en Second mover. Studier visar på fördelarna inom konsumentproduktsbranschen och industriproduktsbranschen. Steven Schnaars (1994) identifierar tjugoåtta olika fall där ett 2Mo-företags strategier haft ett lyckat utfall mot ledarens övertag på marknaden. 2Mo-företaget måste vara väl medveten om marknadsledarens fördelar och lägga en strategi därefter. Schnaars identifierar 1Mo-fördelar som kan uppstå som ett hinder för en 2Mo. Dessa hinder kan i vissa fall bli 1Mo-företagets fall om 2Mo-företaget utnyttjar situationen på rätt sätt.

### 3.7.1 Rykte och image

Det är viktigt företag att konsumenter identifierar dem med kreativa och innovativa idéer. Identifiering med negativt laddade begrepp, som imitator och följare, är inte bra. Det här kan vara problem för 2Mo-företag, då de per definition är just följare. För att stärka imagen måste de därför skaka av sig en sådan stämpel. (Ibid.)

En stark image kan dock vara en nackdel i vissa branscher. Ett exempel på det är när det första kommersiella jetflygplanet Comet lanserades. Att lansera det första jetflygplanet innebar att konsumenterna såg på flygplansproducenten som ett innovativt och tekniskt företag med stora framgångar. Detta trots att de var en 2Mo på flygplansmarknaden som helhet. Efter en tid visade det sig att flygplanen inte var säkra i drift. Vissa av företagets plan exploderade på hög höjd, då flygplanets stomme inte tålde det låga lufttrycket. Företaget bakom Comet blev till slut likviderade trots sina innovativa idéer och att deras innovativa stämpel. Det starka ryktet om explosionerna gjorde att företagsnamnet associerades med katastrofer. Här hade istället andra 2Mo-företag en stark fördel i branschen, då de utnyttjade innovationen, men under andra namn. (Ibid.)

Markides och Geroski (2005) menar att företag som samtidigt försöker erbjuda två värden som inte är förenliga kan göra stora förluster i rykte och image. Det kan till exempel handla om lågprisvärden och exklusivitetvärden.

### 3.7.2 Lojalitet och prisförändring

En tidig etablering på marknaden kan innebära lojala kunder, som håller sig fast vid företagets produkt. Kunderna provar inte nya produkter som kommer in på marknaden. Att ändra på den här lojaliteten kan vara problematiskt för en 2Mo-aktör. Om en prisökning är involverad i användandet av nya teknologier har 1Mo-företaget en fördel, då konsumenten måste betala mer för den nya tekniken. En 2Mo måste alltså sänka sina priser för att få konsumenterna att använda deras produkt framför konkurrentens. (Schnaars 1994)

Att omvända lojala kunder är viktigt för att 2Mo-företag ska lyckas. Apple lanserade sitt användarvänliga gränssnitt och skaffade sig på så vis mycket lojala kunder. 2Mo-företaget Microsofts produkt Windows, som än i dag har en ledande position, visar att lojaliteten mot Apple inte kunde hålla tillbaka Microsofts framgångar. (Ibid.)

### 3.7.3 Erfarenhet

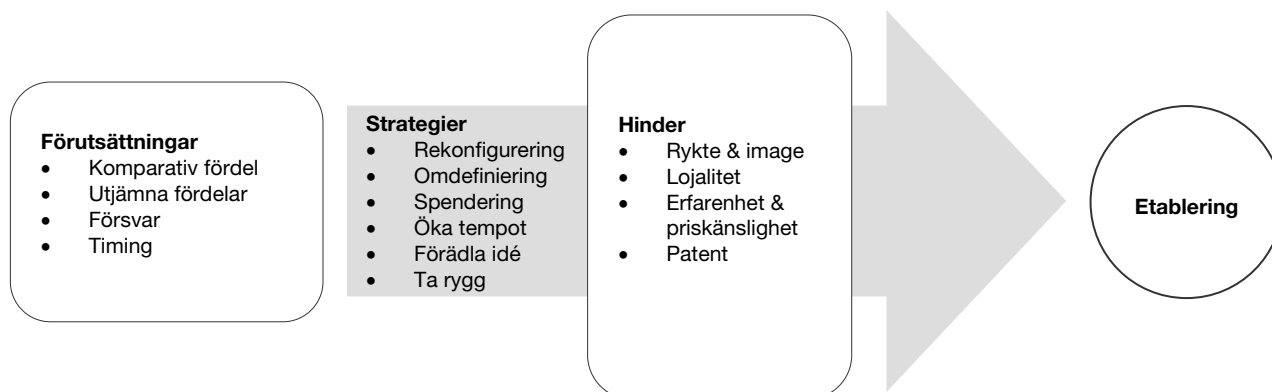
Att lära sig rörelser i branschen spelar en stor roll inom många verksamhetsområden. Det är viktigt för utmanare att snabbt skaffa sig den kunskap som krävs, föra att de inte ska missbedöma branschen. (Ibid.)

### 3.7.4 Patent

Ahrens (2003) menar att patent är både livgivande och hämmande för företag och samhälle. Dess uppgift, att skydda upphovsmannen, är svår att bestrida. Patentinnehavaren är inte alltid fullt medveten om de nivåer innovationen skulle kunna nå i form av volym och lönsamhet. Lyckas 2Mo-företaget inte finna ett sätt att komma runt patenten kan etableringen bli problematisk. PC, video och mobiltelefoner är alla tydliga exempel på produkter som inte hade nått dagens nivåer om 2Mo-företagen misslyckats med att gå runt patenten. (Ibid.)

## 3.8 Undersökningsmodell

För att tydliggöra och sammanfatta teorin gör vi en undersökningsmodell. Modellen bygger på strategier, förutsättningar samt hinder för en 2Mo, som ska etablera sig på en ny marknad. Alla delarna har beskrivits mer ingående tidigare i referensramen. Undersökningsmodellen och dess tre delar kommer senare att ligga till grund för empirin, samt utgöra grundstrukturen i analysen. Huvuddelarna och dess underdelar ligger även till grund för utformningen av frågemallen (bilaga 1), som ska användas vid intervjuerna.



Figur 1: Undersökningsmodell – Second movers etableringar på marknader

Modellen tydliggör hur *förutsättningar* och *strategier* används för att övervinna de *hinder* som finns för en 2Mo-aktör. De förutsättningar som presenteras är beroende av varandra, medan strategierna är från varandra oberoende. Det krävs alltså inte att alla strategier används för att målet ska nås. ”Strategipilen” genomlyser svagt ”hinderboxen” i modellen, vilket ska peka på att hindren går att passera utan att strategierna efterföljs exakt och att hindren inte är absoluta.

## 3.9 Teoridiskussion

Det har varit svårt att finna relevant teori inom området Second movers och utmanare. Stora delar av teorin, som undersökningsmodellen bygger på, är baserade på Porters (1985) teorier om utmanares strategier. Teorierna är idag över 20 år gamla och kan därför kännas lite föråldrade då vi analyserar moderna Internetföretag. Efter att ha gått igenom teorierna känns de ändå relevanta för utmanare även idag. Porter (2001) menar att Internetföretag skall behandlas precis som traditionella företag. Det skulle innebära att hans äldre teorier kan användas även på moderna Internetföretag.

Ett annat problem har varit att finna teorier som beskriver utmanares hinder. Efter litteraturgenomgången har ett antal hinder redovisats. Vi tror att de måste finnas flera typer av hinder som inte presenterats här i referensramen och därför också saknas i urvalsmodellen. Samma sak borde även gälla förutsättningar och strategier, även om de delarna känns mer kompletta. Vår förhoppning är att om fler förutsättningar, strategier och hinder framkommer de i det empiriska materialet, kan dessa sammanställas och diskuteras i analysen.

Att öka förståelsen, som vi skriver i syftet, kan därför även innebära att identifiera förutsättningar, strategier och hinder som inte presenterats i den teori vi funnit. Undersökningsmodellen kan senare utvecklas i analysen med de nya faktorer, som eventuellt framkommer i empirin. Det skulle göra modellen mer omfattande, än som den presenterats här i teorin.

## 4 Empiri

---

*I empirin sammanfattas de intervjuer som gjorts med studiens företag. Strukturen ser likadan ut för varje företagspresentation. Presentationen börjar med en kort beskrivning av företaget, vilket följs av vår motivering till varför aktören är en Second mover. Intervjuerna sammanställs sedan med de tre delarna som tidigare presenterats i undersökningsmodellen. Delarna är förutsättningar, strategier och hinder.*

---

### 4.1 Adlibris

Vi har intervjuat Magnus Dimert<sup>1</sup>, som är VD och en av grundarna till *Adlibris*. Företaget grundades 1997 och är en renodlad Internetbokhandel. De omsätter i dag cirka 300 miljoner kronor och är marknadsledande med cirka 50 % av den svenska Internetmarknaden för böcker, vilket innebär cirka 5 % av den totala bokmarknaden. *Bonnierkoncernen* äger sedan årsskiftet 2004/2005 majoriteten av *Adlibris*, men några av grundarna och de anställda har fortfarande kvar aktieposter i bolaget. Idag sysselsätter *Adlibris* 18 personer på kontoret i Stockholm och 20-40 personer vid distributionscentralen i Morgongåva.

*Adlibris* ser sin egen marknad både som Internetbaserad bokhandel och traditionell bokhandel. De är därför en tydlig Second mover då de inte själva skapat marknaden. Även om de skulle definiera sin marknad enbart som Internetbaserad är de en 2Mo efter 1Mo-företaget *Bokhandeln.com*.

#### 4.1.1 Förutsättningar

1997 var bokhandelsmarknaden på Internet obefintlig. Det fanns bara en liten bokhandel vid namn *Bokhandeln.com* med *Bonnier online* som ägare. Bokmarknaden utanför Internet var stabil och omsatte mellan fyra och fem miljarder kronor för allmän litteratur. De företag som dominerade var de stora bokhandelskedjorna *Bokia* och *Akademibokhandeln* samt övrig traditionell bokhandelsbransch.

Vid *Adlibris* lansering fanns en budget på 100 000 kronor varav 50 000 kronor låstes som en garanti till grossisten. Företaget var från början mycket kapitalsvagt och ingen branschfermheter fanns. Grundarna hade tidigare arbetat med systemutveckling, vilket gjorde att de själva kunde sköta utvecklingen av detta. De hade också fördel gentemot företag som inte fanns på Internet, då de tillhandahöll en sökfunktion på webbplatsen där kunden själv kunde söka efter titlar. *Adlibris* kunde alltså arbeta med låga fasta kostnader och till största delen rörliga kostnader. Internetkunder kostar inte några pengar förrän de genomför ett köp.

---

<sup>1</sup> Magnus Dimert VD Adlibris, telefonsamtal den 4 Maj 2006.



### 4.1.2 Strategier

*Adlibris* började i liten skala och hade inga planer på att bli marknadsledare, men drömmen fanns. Deras strategi byggde på att starta i liten skala, men ändå tänka stort. Det innebär att verksamheten ska fungera även under tillväxt. I samband med att *Adlibris* startade sin verksamhet startades även Internetbokhandeln *Bokus.com*, som var en satsning med stort kapital redan från början. Efter bara ett år hade *Bokus* vuxit till att bli elva gånger så stort som *Adlibris*. *Adlibris* började då fokusera på system, logistik och snabba leveranser vilket gav nöjda kunder. Kunderna spred sedan det goda ryktet till vänner och bekanta. Den goda ryktesspridningen har haft stor inverkan på att *Adlibris* storlek, lönsamhet och kassaflöde har dubblats årligen. Produkterna är identiska med konkurrenternas, men har en kostnadsdifferentiering på ca 30- till 50 % jämfört med den fysiska bokhandeln. *Adlibris* prioriterar även kundtjänst, service, enkelhet och tydlighet. Den goda kundattityden har bidragit till att andra företag börjat undersöka *Adlibris* beteende, för att finna egna sätt att agera på marknaden.

*Adlibris* hade ingen utpekad målgrupp vid etableringen, utan såg istället alla Internetanvändare som möjliga kunder. I dagsläget har företaget tre viktiga målgrupper: privatpersoner, företag inom offentligförvaltning samt studenter.

### 4.1.3 Hinder

I samband med att *Adlibris* startade sin verksamhet, så startades även *Bokus.com*, som var en satsning med stort kapital redan från början. Efter lanseringen etablerades även en del andra e-bokhandlare, där vissa finns kvar än i dag. Ytterligare en faktor som har haft påverkan på bokbranschen som helhet, är att det börjat säljas pocketböcker i matvarubutiker som *Konsum* och *Ica*. Varuhusen har tagit en stor marknadsandel under senare år, då försäljningen där har ökat till cirka 20 %. *Pocketshop* och *Pocketgrossisten* är två företag som också har vuxit starkt med pockettrenden.

## 4.2 Rocker Produktion

Vi har intervjuat Bo Kungberg<sup>2</sup>, som är VD och grundare till *Rocker Produktion*. *Rocker* är en snustillverkare som påbörjade sin etablering år 2000. Olika omständigheter gjorde att produktionen inte kom igång förrän tre år senare. De har idag egen produktion i Arvika och levererar sitt snus i sju olika smaker.

Företaget är en Second mover till *Swedish Match*, som skapade den svenska snusmarknaden. *Rocker produktion* skulle kunnat bli den första Second movern på marknaden, om det inte vore för de problem som uppstod vid etableringen och beskrivs nedan. Däremot är den en tydlig Second mover på marknaden, även om de inte var den första.

---

<sup>2</sup> Bo Kungberg VD Rocker Produktion, telefonsamtal den 9 Maj 2006.

### 4.2.1 Förutsättningar

Då *Rocker* påbörjade etableringen år 2000 var *Swedish Match* ensam aktör på snusmarknaden. *Swedish Match* har vuxit fram ur det statliga tobaksmonopolet, vilket gett dem dess starka ställning på marknaden. *Rockers* etablering drog ut på tiden då världens enda leverantör av portionssnusmaskiner, tillika *Swedish Matchs* leverantör, inte ville leverera maskiner. Under arbetet med etableringen kom ytterligare en utmanare till *Swedish Match* in på marknaden, *Gustavien*. *Gustavien* var det första företaget som lyckades köpa maskiner av *Swedish Matchs* leverantör.

*Rocker* hade vid etableringen, och har fortfarande, svårt att få tillgång till kapital i relation till *Swedish Matchs* tillgångar. *Swedish Matchs* starka ekonomi är, enligt *Rocker*, också dess största styrka. En annan styrka är *Swedish Matchs* historiska marknadsdominans, med allt som följer i form av kundlojalitet och distributionssystem.

På grund av sin marknadsdominans agerade *Swedish Match* bekvämt. Här såg *Rocker* en möjlighet och ansåg att de kunde gå in på en bättre kostnadsnivå än jätten. I ett tidigt skede kunde *Rocker* knyta till sig kompetens, vilket blev avgörande för beslutet att starta. *Swedish Match* är en aktör som agerar mycket på det juridiska planet. *Rocker* insåg därför att de inte skulle få tillgång till konkurrentens butikskylar. Företaget utvecklade därför en hermetisk förslutning på sina dosor, vilket gjorde att kylarna inte behövdes samt att lagringshållbarheten ökade. Hållbarheten utan kylning blev till och med bättre än vad *Swedish Match* hade med kylning. För att skapa sig en unik profil valde *Rocker* också att utveckla en oval dosa, en form som anspelar på traditionella dosors design.

Företaget hade från början ingen direkt bransch erfarenhet. *Rocker* undersökte då de platser där *Swedish Match* tidigare lagt ner sin produktion, varpå man skapade kontakt med kompetenta och erfarna personer. Företaget placerade sig av den här anledningen i Arvika där de kände att de hittade den bästa kompetensen.

### 4.2.2 Strategier

Ambitionen från start var att ta andelar av marknaden på kort tid. Olika omständigheter gjorde senare att etableringen sköts fram med tre år. Målet från början var att etablera sig som en mindre och vinstgivande aktör. Efter grundetableringen har också flera andra aktörer givit sig in på marknaden, vilket ändrat förutsättningarna något. Bortsett från *Rocker* ingår samtliga nya aktörer i internationella tobakskoncerner. Tobaksjättarnas tillgång till resurser har gjort att de kunnat starta ett kraftigt priskrig, vilket nu även *Swedish Match* och *Rocker* varit tvungna att följa. Kampen om marknadsandelar har därför hårdnat sedan *Rockers* etablering.

Trots *Rockers* ringa storlek i förhållande till *Swedish Match*, märktes det att den stora konkurrenten reagerade på deras etablering. *Swedish Match* var för första gången tvungen att konkurrera om sina marknadsandelar. För att kunna attrahera en bred marknad har *Rocker* lanserat sitt snus i sju olika smaker. I snussegmentet och då framförallt inom portionssnussegmentet sker en tillväxt. Störst procentuell skillnad sker bland unga kvinnor som börjar snusa. För att tillgodose detta har *Rocker* även lanserat miniportionssnus.

### 4.2.3 Hinder

Ett problem har varit att *Rocker* inte har råd att driva företaget med förlust. Många av aktörerna gör idag negativt resultat för att ta marknadsandelar. Företaget har också haft svårt att locka kunder från *Swedish Match*. Det enda som verkar kunna locka snusare från en inrotad produkt är priset.

Problem har också, som tidigare nämnts, framkommit i och med att *Swedish Match*s maskinleverantör inte velat leverera, vilket gjort att *Rocker* tvingats ta fram egna maskiner istället.

## 4.3 Stockholm City

Vi har intervjuat Sophia Loader<sup>3</sup>, som är marknadschef på *Stockholm City*. Företaget startades i oktober 2002 och tog då upp konkurrensen med *MTGs* gratistidning *Metro*. *City* är idag Stockholms tredje största dagstidning. Tidningen har i genomsnitt 623 000 läsare per dag. Den delas ut manuellt eller hämtas i ställ som placeras ut i anslutning till kollektivtrafiken och på andra välbesökta offentliga platser.

Företaget är en Second mover eftersom de inte själva skapat den gratistidningsmarknad som de agerar på. Marknaden skapades istället av *Metro*. *City* var dock inte den första Second movern som utmanade marknaden, vilket diskuteras vidare nedan.

### 4.3.1 Förutsättningar

*Metro* är en gratistidning som finns i Stockholm, Göteborg och Malmö samt med en riksedition. Tidningen saknade vid *City*s etablering helt konkurrerande aktörer, vilket *Bonniers* tillsammans med *Dagens Nyheter* såg som ett problem. *Metro*s styrka var att de tilltalade en ny målgrupp genom att vara en gratistidning. Alla andra dagstidningar var då i broadsheetformat, medan *Metro* trycktes i tabloidformat. Broadsheet beskriver en tidningsstorlek, som är dubbla tabloidstorleken. Formatet, i kombination med korta artiklar, gjorde att tidningen var lätt att ta med sig och läsa på resande fot. Läsare med sämre språkkunskaper, såsom invandrare och ungdomar, tilltalades också av de lättlästa artiklarna.

*City* hade vid etableringen inga problem med kapital tack vare ägaren *Bonniers* stora resurstillgång. Initiativtagaren Mikael Nestius blev chefredaktör och ansvarig utgivare vilket gav tidningen ytterligare kunskaper och erfarenhet. Tidigare hade *Stockholm News* försök utmana *Metro* med hjälp av privata finansiärer. Den tidningen liknade *Metro*, men kom ut på eftermiddagen istället för på morgonen. *Metro* hanterade konkurrensen från *Stockholm News* genom att starta en egen kvällstidning, kallad *Everyday*. *Stockholm News* resurser sinade snabbt och tidningen var bankrutt efter bara några månader. *Bonniers* resurstillgångar var därför en viktig faktor vid *City*s etablering.

---

<sup>3</sup> Sophia Loader marknadschef Stockholm City, telefonsamtal den 6 Maj 2006.

*City*s största konkurrensfördel är dess stockholmsfokusering. Varken *Metro*, eller de prenumerationsbaserade morgontidningarna, hade lika tydligt fokus på regionen. *City* ansåg därför att det fanns en nisch ledig på marknaden. Tidningen fokuserade på att skaffa egen information, istället för att utnyttja de stora nyhetsbyråerna. På så vis kunde den tydliga stockholmsfokuseringen skapas.

*City* hade vid etableringen stor branschfarenhet genom *Bonniers* andra tidningar: *Expressen*, *Dagens Nyheter* och *Dagens Industri*. Som chefredaktör och ansvarig utgivare för *City* valdes en erfaren tidningsman, vilket gav tidningen ytterligare kunskap.

### 4.3.2 Strategier

Efter *City*s etablering har annonspriserna sjunkit på marknaden. *Metro* har varit tvungen att följa *City*s stockholmsfokusering genom att anställa fler journalister. Tidningarna har idag lika stora delar av marknaden med cirka 600 000 läsare per dag vardera. Till skillnad från *Metro* riktar sig *City* bara till läsare i Stockholm.

### 4.3.3 Hinder

Den hårda konkurrensen har lett till kraftigt pressade annonspriser, vilket varit det största hindret för *City*. Det är också problematiskt att mäta hur många läsare tidningen har. Tre gånger om året genomförs läsarundersökningar, då många av gammal vana säger att de läser *Metro*. På grund av vanan uppskattar *City* att läsarna är fler i realiteten. Ett annat stort problem vid etableringen var att *SL* inte ville ha två gratistidningar i tunnelbanan. *City* utnyttjade då en tryckfrihetslag, som säger att man fritt får distribuera det fria ordet. Det gjordes genom att 600 tidningsutdelare placerades runt om i staden. Senare har tidningen undan för undan fått tillstånd att ha egna ställ i tunnelbanan.

## 4.4 112ink

Vi har intervjuat Daniel Sochanek<sup>4</sup>, som är VD och grundare av *112ink*. Företaget säljer bläck och toner till konkurrenskraftiga priser. Det sker genom höga volymer, låga kostnader och snabb, effektiv distribution. *112ink* uppnår detta genom att inte ha vanliga butiker och slipper på så vis höga lokalhyror, samt kostnader för försäljning, personal, lager och butiksexponering. Verksamheten, som startades 2004, drivs via Internetbutik och har idag tre anställda. *112ink* är fortfarande i en expansionsfas som sträcker sig till Finland, Norge, England och Danmark.

*112ink* är en av flera Second movers på bläck- och tonermarknaden. Företaget ser sin marknad som Internetbaserad försäljning av bläck och toner. Ur det perspektivet är *Inkclub* marknadens stora 1Mo-företag. First movern är även den som idag dominerar marknaden. *112ink* är en utmanare på en marknad de själva inte var med och skapade, alltså en 2Mo.

---

<sup>4</sup> Daniel Sochanek VD 112ink, telefonsamtal den 5 Maj 2006.

#### 4.4.1 Förutsättningar

Innan företaget etablerade sig på marknaden fanns där en stor aktör, *Inkclub*, samt ett antal mindre aktörer på marknaden. Marknadsledande *Inkclub* hade stora marknadsandelar och är fortfarande världsledande på att sälja bläck och toner på Internet. Försprånget har de framförallt genom sin tidiga etablering. *Inkclubs* verksamhet startades redan år 2000, fyra år före *112ink* etablerades. Framgångskonceptet för *Inkclub* har varit bra priser, vilket lett till att de snabbt fått lojala kunder.

*112ink* hade vid lanseringen av webbplatsen inte något stort kapital. Inom företaget fanns det däremot en stor kunskap om e-handel. Grundaren hade tidigare företaget *Yourlenses*, som säljer kontaktlinser via Internet. Det företaget har nu sålts, men finns kvar på Internet med en ny ägare. Flera anställda hade även tidigare arbetat som Internetkonsulter inom marknadsföring. Bläck och toner var produkter de inte tidigare arbetat med och kunskaper fick därför införskaffas från grunden.

#### 4.4.2 Strategier

Målet för *112ink* har från början varit att bli tvåa på marknaden, växa och tjäna pengar. Det målet har inte förändrats något under åren som företaget har varit aktivt. Inga marknadsplaner fanns vid starten, men tron på att verksamheten skulle fungera var stark. Produkterna som *112ink* säljer skiljer sig inte från konkurrenternas. Företaget använder däremot inte samma tillverkare, men kvalitet och priser ligger på samma nivå. *112ink* har påverkat marknaden genom ökad konkurrens om marknadsföringsutrymme. Företaget har däremot inte påverkat andra konkurrenternas beteenden märkbart. Själva har de däremot anpassat sig efter andra aktörer på marknaden då det gäller prisnivåer och till viss del uppbyggnad av sin webbplats. De anser sig inte vara riktiga utmanare ännu, då de ännu inte kommit upp i stora volymer. Däremot ser sig *112ink* som en av topp fem på marknaden. Företaget uppskattar att de har cirka 5 % av den svenska Internetmarknaden för bläck och toner i dagsläget. Företaget riktar sig mer till privatpersoner än till företagskunder, men alla som har skrivare ingår i målgruppen. Genom bonussystem binder *112ink* kunderna till sig och uppmuntrar till återköp. Varje kund får ett eget saldo på webbplatsen, där de kan se storleken på sin bonus.

#### 4.4.3 Hinder

Det största hindret företaget har varit att få en kostnadseffektiv marknadsföring som når många potentiella kunder. Internet är helt klart den bästa marknadsföringskanalen för *112ink*. Företaget har inte haft många andra hinder från etableringen till idag.

## 4.5 Boxman

Boxman startades 2002 av Mattias Miksche och Jonas Svensson. De har tidigare startat och drivit framgångsrika Internetbolag som *Spray* och *E\*TRADE*. Vi har intervjuat Jonas Svensson<sup>5</sup> som idag är VD på företaget och alltså även en av grundarna. Företagets webbplats lanserades under 2003. Kunderna abonnerar på DVD-film och har ständigt tre filmer hemma, vilka kan bytas ut så ofta kunden själv vill. *Boxman* är idag en av Sveriges ledande videouthyrare och har kunder från Ystad i söder till Malmberget i norr.

*Boxman* ser sina konkurrenter i traditionella filmuthyrare, betal-tvkanaler och andra Internetbaserade uthyrare. Det innebär alla ställen där man kan få tillgång till film hemma. Ur det perspektivet är *Boxman* en tydlig Second mover, då de inte själva skapat marknaden. Mest lik *Boxman* är *Brafilm*, som med en liknande affärsidé fanns på marknaden före *Boxman*. Vid intervjun hade *Boxman* och *Brafilm* precis fusionerats.

### 4.5.1 Förutsättningar

Innan *Boxman* etablerade sig på marknaden fanns det en stor frustration bland filmhyrare, då filmtitlarna sällan fanns tillgängliga. Det fanns flera aktörer på marknaden vid etableringen av *Boxman*. Det största DVD-uthyrningsföretaget, *Brafilm*, hade varit verksamma på marknaden sedan år 2000, men *Boxman* såg dem ändå inte som den största konkurrenten. Den största konkurrenten ansåg *Boxman* vara betal-tvkanalerna. Det fanns vid *Boxmans* etablering ungefär en miljon betal-tvkunder i nordnorden, som betalade 300 kronor i månaden för filmkanaler.

Då företaget startades gjordes det helt med entreprenörernas eget kapital, vilket gjorde dem kapitalsvaga. Styrkan med *Boxman* är dess breda utbud av film samt möjligheten att hyra så många filmer i månaden som kunden önskar. Branschkunskapen var vid etableringen stor inom områden där teknologi används för att ge service till kunder. Inom just DVD och uthyrning fanns det däremot ingen kunskap vid etableringen.

### 4.5.2 Strategier

*Boxmans* grundstrategi är att växa och tjäna pengar. Deras strategi har inte ändras under åren, men taktiken är något som utvecklas hela tiden. Framförallt är det sättet att rekrytera, kommunicera med och förklara för kunder, som har förändrats. Företaget tror inte att de har påverkat andra aktörer och anser sig heller inte påverkats märkbart själva.

*Boxman* har precis gått ihop med företaget *Brafilm* och de har nu tillsammans 10- till 15 % av den totala marknaden. Segmentet de riktar sig till är framförallt boende i glesbygd samt barnfamiljer med ont om tid och stor filmkonsumtion. Prismässigt ligger *Boxman* på en tiondel av priset hos den traditionella uthyrningsbranschen.

---

<sup>5</sup> Jonas Svensson VD Boxman, telefonsamtal den 5 Maj 2006.

### 4.5.3 Hinder

Det största problemet för företaget är att få människor medvetna om dess erbjudande, då det är ett helt nytt sätt att konsumera film. Det kan vara svårt för en konsument att förstå budskapet bara genom att se en annons. *Boxman* har vid olika tillfällen tagit in externt kapital, vilket gjort att de lyckats undvika kapitalproblem.

## 4.6 Gotlandsflyg

Vi har intervjuat Pimme Werkelin<sup>6</sup>, som är en av grundarna till *Gotlandsflyg*. Företaget startades 2001 och har idag 14 anställda. Flygbolaget var det första företaget i *Sverigeflyg Holdings koncernen*, där idag också *Kullaflug*, *Sundsvallsflyg* och *Blekingeflyg* ingår. Koncernen omsätter cirka tre hundra miljoner per år. *Gotlandsflyg* är verksamt inom flygbranschen och flyger bara till och från Visby. Bolaget startades som en protest mot de höga flygpriserna, på grund av *Skyways* monopol på Visbys flygmarknad. I dag verkar företaget som en lokal prispressare med djupa förankringar i det lokala näringslivet på Gotland.

*Gotlandsflyg* agerar på en marknad de inte själva varit med och skapat. Det fanns flygrutter mellan Visby och Stockholm redan innan bolaget etablerades. Det här gör företaget till en Second mover.

### 4.6.1 Förutsättningar

Innan företaget startades fanns det två bolag på Gotlands flygmarknad som konkurrerade med varandra. Efter en tid blev det mindre flygbolaget *Flying Enterprise* uppköpt av det större bolaget *Skyways*, som då blev det enda företaget på den gotländska flygmarknaden. *Skyways* hade sedan sin storlek och monopolsituation som största styrka på marknaden.

*Gotlandsflyg* gav sig in på marknaden utan tillgång till stort kapital, men med en hög dos av entreprenörsglöd och flera eldsjälur. Den här drivkraften var en viktig del vid företagets etablering på den gotländska flygmarknaden. Företaget ville ändra på det monopol som rådde och såg sin chans då prisbilden på marknaden var hög och utan konkurrens. De flyg som då gick till och från Visby var endast fyllda till 63 %. Idag säger sig *Gotlandsflyg* fylla sina plan till 83 %.

### 4.6.2 Strategi

Genom att sänka sina priser och på så vis fylla planen med fler passagerare kunde *Gotlandsflyg* halvera biljettpriserna. På Gotland kunde entreprenörerna sprida budskapet om billiga flygbiljetter och därmed skapa lojala kunder som bidrog till att bolaget skulle överleva. Företaget gav alltså kunderna valmöjligheten att flyga billigare med deras lokala flygbolag.

Det fanns på *Gotlandsflyg* ingen erfarenhet från flygbranschen då de etablerade sig. De hade fått erbjudanden om att ta in erfarna entreprenörer från flygbranschen, men avstod från det.

---

<sup>6</sup> Pimme Werkelin grundare *Gotlandsflyg*, telefonsamtal den 19 Maj 2006.

*Gotlandsflyg* ville inte utveckla företaget till ett likartat flygbolag, som de redan existerade på marknaden.

*Gotlandsflyg* har påverkat marknaden genom att sänka den totala prisbilden, samt ökat antalet avgångar. Pigge Werkelin säger att företagets position på marknaden är ”prispressaren” och att *Sverigeflyg Holdingkoncernen* totalt sett har ungefär 4 % av det totala inrikesflyget i Sverige. Huvudsegmentet är affärsresenärer, men planen fylls även upp av privatresenärer. Företaget köper in externa tjänster i stor utsträckning. Exempel på detta är flygplan, piloter, tekniker, kundservice samt bokföringstjänster.

#### 4.6.3 Hinder

*Gotlandsflyg* har blivit motarbetat redan från start av sin större konkurrent. Konkurrenten har lagt stora pengar på marknadsföring och sänkt sina egna priser. *Gotlandsflyg* har klarat sig trots detta, då de har haft en hög kundlojalitet och kunnat ta in externt kapital i bolaget.

### 4.7 Tretti

På företaget *Tretti* har vi intervjuat Paul Fischbein<sup>7</sup>, som är VD och en av grundarna. Företaget laserade sin webbplats, *tretti.se*, i november 2004. På webbplatsen säljs vitvaror och hushållsapparater till lägre priser än i vanliga butiker. De låga priserna kan *Tretti* hålla genom att inte ha egna butiker. Företaget slipper därmed kostnader för försäljning, personal, lager och butiksexponering. De uppskattar idag sin egen marknadsandel till 2-3 %.

*Tretti* är en Second mover på vitvarumarknaden. Marknaden domineras av de fria fackhandelskedjorna *Elon* och *Hemma* samt av storvarumarknader som *Elgiganten*, *Siba* och *OnOff*. Även om *Tretti* är Internetbaserade, ser de hela vitvarumarknaden som sin arena. Företaget är en Second mover, därför att de inte själva var med och skapade den marknad de idag arbetar på. De är dock inte den första Second movern på marknaden.

#### 4.7.1 Förutsättningar

Vid lanseringen av *tretti.se* hade *Elgiganten*, *Siba*, *OnOff* och de andra storvarumarknadsaktörerna inte fullt ut etablerat sig på Internet. Vitvarumarknaden som helhet dominerades av ett fåtal stora fackhandelskedjor, där små handlare levde på höga marginaler, snarare än volymer. De största fackhandelskedjorna är *Hemma* och *Elon* med runt 60 % av marknaden. Med det rådande marknadsläget ansåg *Tretti* att det fanns plats för nya spelare med en tydlig lågprisprofil. Företaget såg också att e-handeln hade börjat komma igång ordentligt. Framförallt var det tron på kombinationen av e-handel och vitvaror med lågprisprofil, som gjorde att *Tretti* startade sin verksamhet. De stora konkurrenterna, fackhandelskedjorna, lever mycket på bra service och kundrelationer. *Trettis* nisch blev istället det låga priset.

---

<sup>7</sup> Paul Fischbein VD *Tretti*, telefonsamtal den 4 Maj 2006.



### 4.7.2 Strategier

Genom nyemissioner har *Tretti* lyckats binda till sig ett stort kapital, vilket gör att de idag är resursstarka. Däremot startades företaget utan några större kapitalreserver. Grundstrategin är, att höga volymer ska pressa ner inköspriserna. Från början hade leverantörerna ingen kännedom om *Tretti*, vilket gjorde att företaget fick betala högre inköspriser. Strategin blev då att prisa sig in på marknaden genom låga försäljningspriser. På så vis gick det snabbt att komma upp i stora volymer, varpå lägre priser kunde ges av leverantörerna. Under den här perioden hade *Tretti* ingen som helst bruttomarginal, varför externt riskkapital fick användas för finansiering. Hård marknadsföring förekom också under perioden. Senare har fokus mer skiftat mot att säkerställa bolagets intjäningsförmåga, även om grundstrategin med volym genom låga priser fortfarande gäller. De låga priserna ska inte förväxlas med lågprisprodukter. *Tretti* säljer mycket av de mer exklusiva produkterna, men till ett för varan lågt pris.

Andra aktörer på marknaden har senare följt *Tretti* och många av konkurrenterna är idag aktiva på Internet. Till exempel har *Elon* köpt upp en av *Trettis* konkurrenter på nätet, *Vitvarumäklarna*. Uppköpet hade förmodligen inte skett om inte *Tretti* funnits. *Tretti* tror själva inte att de påverkat den allmänna prisbilden nämnvärt genom sin etablering.

Även om *Tretti* har en ständig omvärldsbevakning har de inte direkt influerats av andra aktörers strategier. Anpassning sker dock i prissättning, men utan att ändra på grundstrategin.

### 4.7.3 Hinder

Företagets brist på erfarenhet inom vitvarubranschen komparerades genom snabba kunskapsbyggande rekryteringar. I företaget fanns det däremot stor erfarenhet av e-handel. Problem har uppstått då konkurrenter har lobbats för att höja *Trettis* inköspriser hos leverantörerna. Det har tagit tid att få leverantörer att satsa på *Tretti* som återförsäljare. Små leverantörer har i regel varit mer samarbetsvilliga än stora. Det kan bero på att stora leverantörer är bekväma i sin situation, medan de små har mer fokus på att sälja och öka sin marknadsandel, tror *Tretti*.

## 5 Analys

---

*I analysen jämförs företagen i den empiriska undersökningen med den teoretiska referensramen, samt inbördes. Först beskrivs varför företagen är Second movers och vilka deras respektive First movers är. Därefter placeras företagen in i marknadens utvecklingskedja, för att kartlägga företagens position på respektive marknad. Efter det analyseras företagen efter den undersökningsmodell, som tidigare beskrevs i referensramen. Modellen bygger på förutsättningar, strategier och hinder, som kan uppstå vid etableringen. Sist i analysen byggs undersökningsmodellen ut med delar som framkommit i analysen, men inte funnits i med referensramen.*

---

### 5.1 First och Second movers

För att passa in på definitionen av en First mover (1Mo) ska ett företag vara med och skapa en ny marknad. Genom att ta risker och kostnader som det innebär att testa den nya marknaden, skapas ett försprång gentemot möjliga framtida utmanare. (Ahrens 2003)

Det kan vara komplicerat att identifiera vem som är marknadens verkliga First mover. Merkides och Geroski (2005) menar att den verkliga innovatören och First movern sällan får äran för detta.

Studieföretag	Aktör företaget säger sig utmana	Marknad
Adlibris	Akademibokhandeln/Bokhandeln.com	Böcker
Rocker produktion	Swedish Match	Snus
112ink	Inkclub	Bläck och toner
City	Metro	Gratistidning, nyheter
Tretti	Elon/Hemma/Storvarumarknader	Vitvaror
Boxman	Traditionella uthyrare/Brafilm/betal-tv	DVD uthyrning
Gotlandsflyg	Skyways	Flyg till och från Visby

Tabell 1: Studieföretag, aktör studieföretaget säger sig utmana samt marknad de agerar på.

I tabellen ovan har vi identifierat studieföretagen, dess marknader och de aktörer de själva säger sig utmana. Företagen som studieföretagen utmanar passar inte alla in på Ahrens (2003) beskrivning av en First mover. Som exempel kan *Swedish Match* sägas vara en vidareutveckling av det svenska tobaksmonopolet. Snus, som produkt, fanns dock redan innan det svenska tobaksmonopolet startades. *Akademibokhandeln* kan inte sägas vara det företag som skapade den svenska bokmarknaden, även om det är de som *Adlibris* säger sig utmana. *Bokhandeln.com*, som *Adlibris* också säger sig utmana, är då ett bättre exempel på en First mover. *Bokhandeln.com* var först på den svenska Internetbokhandelsmarknaden. Först på Internetmarknaden och alltså även en 1Mo är *Inkclub*, som nu utmanas av *112ink*. I *Trettis* fall är det svårt att urskilja vem den egentliga First movern är. De företag *Tretti* säger sig utmana är alla Second movers. Även i *Boxmans* fall är det svårt att urskilja vem som egentligen

skapade marknaden för film. *Metro* var den första gratisnyhetstidningen i Sverige, vilket gör dem till en First mover. Många av studieföretagens marknadsskapare är, precis som Markides och Geroski (2005) beskrev, svåra att identifiera.

2Mo-företagen kommer in på marknaden efter det att 1Mo-företagen skapat den. På en marknad kan det finnas flera 2Mo-företag. (Ahrens 2003)

Alla studiens företag passar in på Ahrens (Ibid.) definition av en 2Mo, vilket tidigare beskrivits i empirin. De passar in eftersom de inte själva har skapat marknaderna de agerar på. De aktörer som studieföretagen säger sig utmana är i flera fall, som vi beskrivit ovan, också Second movers.

## 5.2 Marknadens utvecklingskedja

Företagen i studien befinner sig i olika faser av marknadens utvecklingskedja. Utvecklingskedjan, som den beskrivs av Ahrens (Ibid.), innefattar fyra faser varav de två sista består av Second movers. De två faserna är volymmarknadsskaparen och volymmarknadssurfaren. Volymmarknadsskaparen skördar frukten av produktinnovatörernas och First movers hårda arbete, genom att ta produkten till den stora marknaden. Volymmarknadssurfaren använder sig av samma eller liknande strategier som volymmarknadsskaparen och ”surfar” i dess kölvatten. Den stora framgången når de med hjälp av finansiella resurser och starkt varumärke.

Få av studiens företag passar in på beskrivningen av volymmarknadsskaparen och volymmarknadssurfaren. När *Adlibris* definierar sin marknad som e-bokhandlare, är de en tydlig volymmarknadsskapare. Företaget tog 1Mo-företagets, *bokhandeln.com:s*, produkt och skapade en stor marknad. *Adlibris* har även i *Bokus*, en volymmarknadssurfare som med stort kapital använde sig av liknande strategier. *Adlibris* definierar dock sin marknad som både traditionell och Internetbaserad, varför de inte passar in i utvecklingskedjan. Överhuvudtaget är det svårt att placera in studiens företag i kedjan. Orsaken är att få av studieföretagen tagit över marknaden och lyckats, vilket teorin förutsätter. *City* passar dock in på volymmarknadssurfaren, då de med stort kapital och kända varumärken i ryggen, lanserade tidningen. Däremot följde de ett 1Mo-företag och inte ett 2Mo som teorin talar om.

*112ink* och *Rocker* är för små för att kunna placera in i den här kedjan. *Adlibris*, *Tretti* och *Boxman* hamnar i en kategori av företag, vars marknad antingen kan ses som traditionell eller en relativt ny Internetmarknad. *Tretti* skulle kunna bli en framtida volymmarknadssurfare med deras stora resurstillgång. *Boxman* är en volymmarknadssurfare på Internet, men inte på sin marknad som helhet. Även *Gotlandsflyg* är svårt att placera in i Ahrens (Ibid.) utvecklingskedja. Marknaden de etablerat sig på är redan väletablerad och har volymerna. På så vis skulle *Gotlandsflyg* kunna vara en volymmarknadssurfare, men de saknar de stora kapitalinvesteringarna som definitionen talar om.

Företagen i studien är svåra att placera in i Ahrens (ibid.) utvecklingskedja för en marknad. Vissa passar in i delar av definitionerna, men de flesta hamnar utanför. Det kan vara så att kedjan beskriver hur marknaden ser ut i ett större tidsperspektiv. Flera av studiens företag kan då på sikt placera sig i de olika definitionerna. En annan förklaring skulle kunna vara att många av företagen nyligen etablerat sig på marknaden. Vid etableringarna var de flesta marknaderna, så som definierade av företagen själva, redan upprättade. Bokmarknaden, snusmarknaden, filmmarknaden och vitvarumarknaden är alla väletablerade med ett stort befintligt kundunderlag. Även bläck- och tonermarknaden på Internet, samt gratistidningsmarknaden kan sägas vara väletablerade marknader trots att de är yngre än de andra marknaderna i studien.

## 5.3 Förutsättningar

Här jämför vi empiriföretagens förutsättningar med de som presenterades i referensramen och senare även i undersökningsmodellen. I de fall vi finner förutsättningar i empirin, som inte passar in på undersökningsmodellen, presenteras dessa i kapitel 5.3.5 *Fler förutsättningar*.

### 5.3.1 Hållbar komparativ fördel

Porter (1985) har identifierat att företag måste ha en hållbar komparativ fördel gentemot sina konkurrenter, för att lyckas. Fördelarna kan antingen vara i form av kostnad eller differentiering. Porter (2001) skriver att Internet i sig sällan är en tillräcklig differentiering för ett företag.

I studien finns de båda komparativa fördelarna, kostnad och differentiering, representerade. *Tretti* använder sig av nollmarginaler, för att på så vis skapa höga volymer. De höga volymerna leder i sin tur till lägre inköpspriser. Företaget har därmed skaffat sig en kostnadsfördel gentemot mindre konkurrenter och utjämnat de stora konkurrenternas fördel. *Rocker produktion* använder sig av båda de komparativa fördelarna. De har ett bättre kostnadsläge än konkurrenterna, samtidigt som deras produkt har fördelar i form av lagringshållbarhet.

*City* valde att vid etableringen differentiera sig gentemot *Metro* genom sin tydliga stockholmsfokusering. Däremot har de ingen kostnadsfördel gentemot sin konkurrent.

Flera av företagen i studien har differentierat sig genom att sälja över Internet, istället för via traditionella kundkanaler. *Adlibris* använde den typen av differentiering gentemot större delen av bokmarknaden, men inte mot *bokhandeln.com*. Företaget, grundat av ett antal systemvetare, differentierade sig även genom att satsa hårt på system, logistik och snabba leveranser.

*Boxman* hade, precis som *Adlibris*, differentieringsfördelar gentemot delar av marknaden, de traditionella uthyrarna och betal-tv, men inte gentemot Internetkonkurrenterna.

*Gotlandsflyg* har skapat lägre kostnader per passagerare genom att flyga med högre procent fyllda platser i planen. De ökade antalet passagerare har de skaffat sig genom lägre biljettpriser. De har alltså både skaffat sig en differentiering med sina låga priser och en kostnadsfördel genom fler sålda biljetter per plan.

*112ink* saknade vid etableringen tydliga komparativa fördelar och borde därför enligt Porter (1985) inte kunna nå stora framgångar.

Flera av företagen har Internet som tydligaste differentiering. Porter (2001) menar, som tidigare beskrivits, att Internet i sig inte är differentiering nog. Det som talar emot Porters påstående är Internet och e-handels utveckling sedan 2001. Företag som *Adlibris* och *Tretti* kanske inte år 2001, när artikeln publicerades, hade kunnat använda Internet som enda differentiering, men med dagens utbredda e-handel fungerar det. Dessutom innebär "Internetifieringen" även en komparativ fördel i form av kostnad som Porter (Ibid.) kan ha förbisett. Flera Internetbaserade företag i studien beskriver hur de slipper stora utgifter för personal och lokaler, tack vare Internet. Många av företagen använder sig av både differentiering och kostnadsfördel, som komparativa fördelar. När det gäller att skaffa hållbara komparativa fördelar stämmer alltså studiens företag väl in på teorin.

### 5.3.2 Utjämna ledarens fördelar

Det är viktigt för utmanaren att neutralisera ledarens naturliga fördelar, menar Porter (1985). Är ledarens komparativa fördel en differentiering, är det också viktigt att utmana ledarens kostnadsfördelar baserade på storskalighet.

De företag som *Tretti* utmanar har en stark komparativ fördel i sina låga leverantörskostnader. Här är *Trettis* strategi, att genom nollmarginaler snabbt uppnå stora volymer, ett tydligt exempel på hur ledarens fördel kan neutraliseras. Företaget lyckas, trots sin mindre storlek, erhålla samma kostnadsfördelar. Strategin hade dock inte fungerat utan *Trettis* goda kapitaltillgång.

*Skyways* hade med sitt monopol fördel på den Gotländska flygmarknaden. *Gotlandsflyg* kunde neutralisera monopolet, genom lägre kostnader per passagerare, vilket skapades genom färre tomma platser.

*Rocker produktion* har skaffat sig kostnadsfördelar på annat vis än genom storskalighet. Kostnadsfördelarna skapas istället genom en liten och effektiv organisation. De kan på så vis utmana den betydligt större konkurrentens naturliga stordriftsfördelar, med ett bättre prisläge. *Rocker* har också lyckats gå runt *Swedish Matches* starka marknadsposition i handeln. För att inte bli lidande vid utestängning från ledarens snuskylar, har *Rocker* tagit fram dosor som inte behöver kylas.

Vid *Citys* etablering ansåg *SL* att det inte fanns plats för ännu en tidning i tunnelbanan. *Metro* hade då en naturlig fördel i att vara enda tunnelbanetidningen. *City* neutraliserade detta genom att anställa tidningsutdelare, samt genom att utnyttja en lagparagraf. *Boxman* och *112ink* använde sig vid etableringen av liknande strategier som sina respektive First movers. I *Boxmans* fall kan det dock sägas, att de differentierade sig från stora delar av filmmarknaden, men inte från konkurrenten *Brafilm*.

*Adlibris* har tydligt använt sig av differentieringsstrategier. Deras stora kunskap inom system gjorde att de kunde effektivisera företaget, vilket leder till minskade kostnader. Gentemot den delen av marknaden som inte var Internetbaserad kunde *Adlibris*, trots sin mindre storlek, skaffa sig en kostnadsfördel genom e-handel.

Flera av studiens företag: *Adlibris*, *City*, *Rocker*, *Gotlandsflyg* och *Tretti*, har lyckats neutralisera de kostnadsfördelar ledaren har genom storskalighet. De flesta företagen har också en tydlig differentiering gentemot marknadsledaren. *Boxman* och *112ink* skulle enligt Porters (1984) modell få problem att utmana marknadsledaren, då de inte gör mycket för att neutralisera dess fördelar.

### 5.3.3 Försvar mot ledarens motreaktion

Utmanaren måste utveckla strategier för att neutralisera ledarens kontring. Utan en sådan strategi kan etableringsförsöket leda till ett gensvar hos ledaren, som slår ut utmanaren trots dess komparativa fördelar. Enligt Porter (1985) är det viktigt att vid etableringen ha en klar strategi för hur marknadsledarens motreaktion kan se ut.

*Rocker produktion* hade, redan innan etableringen, en strategi för hur de skulle agera vid en motreaktion. *Rocker* fick, som väntat, inte använda sig av *Swedish Matches* kylar. *Rocker* hade då skapat hermetiskt förslutbara dosor med lång hållbarhet, som klarade normal rumstemperatur. De övriga företagen i studien nämner ingen strategi för hur de planerade att hantera en eventuell motreaktion. Dock kan påpekas att alla företagen hade stor eller mycket stor kunskap om sina konkurrenters styrkor och svagheter.

Varför hade så få företag i studien planerat för marknadsledarens motreaktion? Porter (Ibid.) uttrycker att det här är en mycket viktig del i planeringsarbetet. Många av företagen har råkat ut för motreaktioner på de marknader de gått in i. *City* fick inte dela ut tidningar på tunnelbanan för *SL*. *Rocker* hade inte planerat för snusmaskinsleverantörens vägran till att leverera maskiner. *Tretti* blev motarbetade av den traditionella marknaden hos sina leverantörer. Hade dessa motreaktioner kunnat förutses och på så vis kunnat planeras för och hanterats bättre?

### 5.3.4 Timing

Markides och Geroski (2005) beskriver timing som en viktig del i en Second movers etablering. Bäst är enligt författarna om etableringen sker innan marknads design och utformning är fastställd.

Om *Adlibris* marknad definieras som Internetbaserade bokhandlare, var marknads utformning vid deras etablering inte fastlagd. Det skulle senare bli så, att *Adlibris* modell blev den som togs upp som vinnare. Även om marknaden inkluderar traditionell bokhandel kan *Adlibris* timing sägas vara bra. E-handel kan bli det dominerande sättet att köpa böcker i framtiden. Bokhandelsmarknadens slutdesign var i så fall inte fastställd vid företagets etablering, trots bokhandelsmarknadens gamla anor. Om så är fallet har *Adlibris* timing varit perfekt.

Samma antaganden kan göras i och med *Trettis* Internetetablering och timing. Även här är det svårt att idag förstå timingen, då den måste ses i ett större tidsperspektiv.

*Boxmans*, för marknaden, tidiga etablering har gjort att de fått vara med och utveckla dess design. Det gäller dock bara Internetdelen av deras marknad och inte betaltv-delen.

*Rocker produktion* var nära att tima sin etablering perfekt. Det fanns plats för en leverantör som inte var *Swedish Match* på marknaden. *Swedish Match*s motarbetande genom sina leverantörer gjorde dock att timingen gick *Rocker* ur händerna. Under den tid det tog för företaget att konstruera egna maskiner hann andra aktörer in på marknaden.

*Gotlandsflyg* gav sig in på marknaden då de såg att prisnivån var hög och ingen konkurrens fanns. Marknadens design kan sägas ha varit utvecklad, eftersom monopol inte är en fri marknads naturliga tillstånd. Flygbolagets etablering var därför väl tajmad.

*City* och *112ink* kan sägas ha dålig timing med Markides och Geroskis (Ibid.) mått mätt. *City* har klarat sig genom stora kapitaltillgångar. *112ink* har inte gjort något för att kompensera för sin sena etablering.

Timing är en svår sak att planera för (Ibid.). För att få en bra bild av timingen för många av företagen i studien behöver vi se marknadens utveckling ur ett större tidsperspektiv. Det kan visa sig att flera av företagens timing har varit väldigt bra, även om den i dag inte framstår som perfekt. Marknadens design kan över tiden komma att utvecklas enligt de mönster som studiens företag bidragit med, i form av differentieringar och andra beteenden.

## 5.4 Strategier

Här analyserar vi om empiriföretagens strategier stämmer in på undersökningsmodellens. Om viktiga strategier, som inte passar in i undersökningsmodellen, framkommer diskuteras dessa i kapitel 5.5.5 – *Övriga strategier*.

### 5.4.1 Snabb expansion

Enligt Ahrens (2003) är hög fart en avgörande faktor. Den höga farten bör hållas både under etableringen och senare efter en lyckad etablering. Ahrens beskriver tre metoder för hur farten kan öka. Han kallar metoderna för att ”*öka tempot*”, ”*förädla en idé*” och ”*ta rygg*”.

#### ”*Öka tempot*”

Den här metoden innebär att farten ökas genom uppköp av en annan 1Mo eller 2Mo. Metoden kan också involvera kopiering av ett vinnande koncept från ett annat land eller bransch. (Ibid.)

*Boxman* hade vid intervjutillfället precis fusionerat med sin föregångare och tillika konkurrent, *Brafilm*. Genom sammangåendet skapar företagen tillsammans en stark position på marknaden, samtidigt som de båda förlorar varandra som konkurrenter.

Då *Tretti* startade 2004 hade grundarna liten kunskap om vitvarumarknaden, men desto större kunskap om e-handel. De använde sin e-handelskunskap, vilken de fått från andra branscher, på en ny typ av marknad.

Hos de övriga företagen i studien finns inget som tyder på att den här metoden av snabb expansion har använts.

### ”Förädla en idé”

Som metod nummer två beskriver Ahrens (Ibid.) begreppet att förädla en idé. Detta innebär att strategin anpassas till en volymmarknad eller att fokus flyttas till ett antal mindre nischmarknader.

Här finner vi inga samband med företagen i studien efter det att etableringen skett. Det kan ha att göra med att de flesta företagen är relativt nystartade. Däremot finner vi belägg för liknande strategier i företagens grundstrategier som varit med från start, innan etableringen.

*City* lanserades med en tydlig stockholmsfokus, vilket kan sägas vara en nischning. Tvärtemot satsade både *Adlibris* och *Tretti* redan från början på stora volymmarknader. *112ink* kan också sägas satsa på en volymmarknad, även om det är för tidigt att idag säga hur det kommer att gå. *Gotlandsflyg* satsade tidigt på att öka antalet passagerare på varje plan genom lägre priser. Det är därför tydligt att de satsar på en volymmarknad. Företaget kan även sägas vara fokuserat på en nisch, då flygbolaget till skillnad från *Skyways*, bara flyger till och från Visby. Även *Boxman*, vars marknad sträcker sig utanför Internet där företaget självt agerar, kan sägas ha en volymmarknad. Jämför vi med de traditionella uthyrarna stöds det påståendet ytterligare.

### ”Ta rygg”

Sist nämner Ahrens (Ibid.) en strategi som handlar om att ta rygg på en större konkurrent. Genom att kopiera och härma den stora konkurrentens beteende, kan företaget sedan växa i dess kölvatten.

Här är *112ink* ett tydligt exempel. Företaget har lanserat en liknande tjänst som den större aktören *Inkclub*. Genom att använda sig av likartad strategi som *Inkclub*, kan *112ink* växa med den ökande konsumtionen av bläckpatroner på Internet. Även *City* kan sägas ha imiterat och kopierat den större aktören *Metro*. Däremot var företaget på grund av diverse hinder tvunget att anpassa sin strategi något. *Boxman* erbjöd vid etableringen en liknande tjänst som *Brafilm*. De andra företagen i studien har inte använt sig av denna strategi i någon större omfattning.

## 5.4.2 Rekonfigurering

Porter (1985) beskriver hur utmanare kan konkurrera om marknadsandelar genom nya tillvägagångssätt, men ändå inom samma ramar som marknadsledaren. Rekonfigureringen kan ske genom antingen lägre kostnader eller en differentiering.

Som Porter beskriver rekonfigurering påminner den väldigt mycket om kapitel 5.3.1 - *Hållbar komparativ fördel*. Där beskrevs hur företagen använt sig av differentiering och kostnadsfördelar, som en förberedande strategi. I det kapitlet beskrevs hur de flesta av studiens företag på olika vis använt sig av olika differentiering och kostnadsfördelar. Det innebär att företagen även använt sig av rekonfigurering.

Skillnaden mellan hållbar komparativ fördel och rekonfigurering beror av vilken fas de tillämpas i. Hållbar komparativ fördel kan tillämpas innan och under etableringsfasen, medan



rekonfigurering snarare sker efter etableringen. Många av studieföretagen är så pass nyetablerade, att det är svårt att säga vad som skedde innan, under, eller efter etableringen. Vad som var en förutsättning eller vad som vuxit fram i efterhand.

### 5.4.3 Omdefiniering

Porter (Ibid.) identifierar omdefiniering som en strategi för utmanaren. Här omdefinierar utmanaren sitt sätt att konkurrera med marknadsledaren. Det finns fyra olika sätt genom vilka en utmanare kan omdefiniera sitt sätt att konkurrera: *Fokusera inom branschen, integration eller segregation, geografisk omdefiniering och bred strategi.*(Ibid.)

#### *Fokusera inom branschen*

Med detta menas att företaget fokuserar sig på ett segment av marknaden, exempelvis ett kundsegment, marknadssegment eller en viss kanal. (Ibid.)

Det här stämmer bra in på *City*, som genom en tydlig stockholmsfokusering i sina nyheter, lyckats ta stora marknadsandelar av *Metro*. *Citys* fokusering har i efterhand fått även *Metro* att anpassa sin rapportering på liknande vis. Även *Gotlandsflyg* har använt sig av den här strategin. De har fokuserat på att bara flyga till och från Visby. *Skyways*, som hade marknadsmonopol innan *Gotlandsflygs* etablering, har inte alls samma fokus. De flyger istället mellan ett större antal destinationer.

Flera andra företag i studien har gjort fokuseringar, men då inte unika för marknaden. Fokuseringen för dem var alltså inte en egen strategi för att ta marknadsandelar.

#### *Integration eller segregation*

En utmanare kan använda integration eller segregation för att ta marknadsandelar. Med det menas att företaget antingen lägger ut delar av verksamheten på andra (outsourcing) eller att de producerar mer själva (insourcing). Porter (Ibid.) menar att företag som använder de här strategierna, kan uppnå diversifiering eller minska sina kostnader.

I studien framkommer inte att företagen använt sig av integration eller segregation, som strategi på marknaden. Troligt är att "outsourcing" och "insourcing" förekommer inom företagen i varierande grad, men det framkommer inte att företagen använt det som strategi för att uppnå diversifieringar eller kostnadsminskningar.

#### *Geografisk omdefiniering*

Porter (Ibid.) menar att geografisk omdefiniering kan vara ett bra sätt att ta marknadsandelar. Genom att utöka sina geografiska gränser kan utmanaren uppnå lägre kostnader eller en diversifiering. En världsomfattande strategi kan bidra till stordriftsfördelar, ökad produktutveckling, eller helt enkelt till att finnas där kunden är. (Ibid.)

Johansson et al (1993) stödjer Porters (1985) teorier om globalisering som en strategi för att konkurrera och utmana. De menar att globaliseringen främst drivs av att vilja vinna över konkurrenter, snarare än att finnas där kunden är (Johansson et al. 1993).

Av företagen är det bara *Adlibris* och *112ink* som spritt sin verksamhet utanför Sverige. *Adlibris* uppnår förmodligen stordriftsfördelar på det här viset. För *112ink* känns det inte lika

självlklart då de i dagsläget har en marginaliserad marknadsandel även innanför Sveriges gränser. För de andra företagen är det svårt att se ett samband med teorin, då de inte finns representerade utanför Sverige.

#### *Bred strategi*

Denna strategi innebär att utmanaren breddar sitt sätt att konkurrera med marknadsledaren. Det görs genom att agera på marknader som är relaterade till kärnmarknaden. En utmanare med en bred strategi, som innefattar relaterade marknader, har en bra utgångspunkt för att ta marknadsdelar från en marknadsledare. Det gäller framförallt om marknadsledaren verkar på en smal eller mindre marknad. (Porter 1985)

Vi finner i studien inte några tecken på att företagen använt sig av den här strategin. Det känns lite märkligt då de flesta företag i studien är mindre utmanare, som borde försöka ta marknadsandelar.

#### 5.4.4 Spendering

Att försöka ta marknadsandelar genom att spendera mycket kapital utan rekonfigurering eller omdefiniering, är ett av det mest riskfyllda tillvägagångssätten på vilket ett företag kan utmana en marknadsledare. Spenderingen kan ske genom stora investeringar för att köpa marknadsandelar i form av företagsköp, växa snabbt men organiskt, skapa märkesidentifiering via låga priser och kraftfull marknadsföring. Ofta gör utmanaren med den här strategin ingenting för att differentiera sig från ledaren, utan övervinner marknaden genom sin tillgång till stora resurser. Att uteslutande använda sig av spenderingsstrategin är inte att föredra, men den är ett viktigt komplement till andra strategier. (Ibid.)

De flesta företagen i studien har startat med begränsat kapital: *Adlibris*, *Rocker*, *Gotlandsflyg*, *112ink* och *Boxman*. Senare har *Adlibris* och *Gotlandsflyg* fått tillgång till kapital, vilket gjort att de kunnat spendera mer. De kan dock inte sägas ha använt spenderingsstrategin, som Porter beskriver den. *Tretti* hade redan från början god tillgång till externt kapital. De kunde genom nollmarginal få upp volymerna, vilket ledde till lägre inköpspriser. Det här kan sägas vara en spenderingsstrategi. Tydligast har *City* följt strategin. De kunde med sin starka bas i *Bonniers* ta marknadsandelar genom stor spendering. Då *SL* vägrade dem en plats i tunnelbanan kunde de anställa 600 portörer som delade ut tidningarna för hand. *Citys* strategi byggde dock också på viss differentiering från konkurrenten, vilket stöds av Porters teori.

Spenderingen som renodlad strategi finns alltså inte representerad i studien. Däremot finns hos två av företagen tydliga drag av spendering, som en del bland flera andra strategier. Inget av företagen har köpt upp sina konkurrenter, men *Boxman* har fusionerat.

#### 5.4.5 Övriga strategier

De strategier som presenterats i undersökningsmodellen täcker in studieföretagens strategier. Undersökningsmodellens strategidel behöver därför inte byggas ut i kapitel 5.7.

## 5.5 Hinder

I hinderkapitlet jämför vi empiriföretagens hinder med undersökningsmodellen för att se om vi kan finna en koppling. Därefter sammanställer vi övriga hinder som framkommit i empirin.

### 5.5.1 Rykte och image

Det är viktigt för en Second mover att konsumenten identifierar företaget med kreativa och innovativa idéer istället för att vara en imitator. (Schnaars 1994)

Markides och Geroski (2005) menar att företag som samtidigt försöker erbjuda två värden som inte är förenliga kan göra stora förluster i rykte och image. Det kan till exempel handla om lågprisvärden och exklusivitetvärden.

Tretti beskriver hur de säljer dyra, exklusiva produkter, men till ett lägre pris. De ser dock inte kombinationen som ett problem. Inga andra företag säger sig ha problem med rykte och image.

### 5.5.2 Lojalitet och prisförändring

En tidig etablering på marknaden kan innebära lojala kunder som håller sig fast vid företagets produkt. Dessa kunder provar inte nya produkter som kommer in på marknaden. Om en prisökning är involverad i användandet av nya teknologier har 1Mo-företaget en fördel, då konsumenten måste betala mer för den nya tekniken. (Schnaars 1994)

Rocker beskriver hur snusare är lojala kunder som bara reagerar på prisförändringar. Däremot har detta inte varit ett problem för företaget, då de just haft lägre priser än sin största konkurrent. Bland de andra företagen finner vi inga tecken på att det här hindret finns representerat.

### 5.5.3 Erfarenhet

Att lära sig rörelser i branschen spelar en stor roll inom många verksamhetsområden. Det är viktigt för utmanare att snabbt skaffa sig den kunskap som krävs, för att de inte ska missbedöma branschen. (Ibid.)

Både Rocker och Tretti har beskrivit hur de skaffat sig kompetens, som de själva inte haft. De beskriver dock kompetensskaffandet snarare som en styrka och inte som ett hinder. Bland de andra företagen finner vi inte att brist på erfarenhet varit ett problem.

### 5.5.4 Patent

Ahrens (2003) menar att patent är ett hinder som 2Mo-företagen måste lyckas gå runt.

I studien finns det inga företag som påstår sig ha problem med patent.

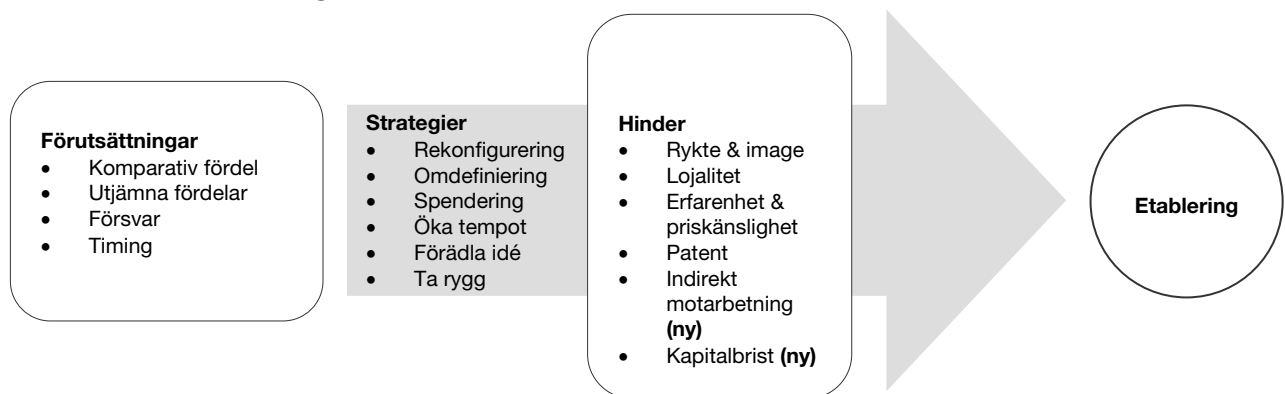
### 5.5.5 Fler hinder

Undersökningsmodellens hinder gick i många fall inte, som framgår ovan, att koppla samman med de hinder som studiens företag råkat ut för. Det betyder däremot inte att företagen inte haft några hinder.

*City* nämner att de vid sin etablering blev motarbetade av *SL*. Intressant är att liknande hinder återkommer i flera av studiens företag. *Rocker* fick inte köpa maskiner av den enda snusmaskinsleverantören, tillika *Swedish Matches* leverantör. *Trettis* motarbetades kraftigt hos leverantörerna av befintliga aktörer på marknaden. Det verkar alltså som om flera av studiens företag motarbetats av sina konkurrenter via olika typer av leverantörer. Vi kallar den här typen av hinder för *indirekt motarbetning*. Eftersom den indirekta motarbetningen inte passar in i någon av våra tidigare hinderkategorier, så lägger vi till den i modellen senare i analysen (kapitel 5.6 – *omarbetning av modellen*). Även *Gotlandsflyg* anser sig motarbetade, men i det här fallet sker det via normal konkurrens av konkurrenter och passar därför inte in i indirekt motarbetning.

Hård konkurrens, som den *Gotlandsflyg* råkat ut för, är ett hinder många företag råkat ut för och känns som en naturlig del av de flesta marknader. Även problem med marknadsföring, som *112ink* beskriver, är ett vanligt problem. Däremot bygger det problemet på ett annat hinder nämligen kapitalbrist. Flera av företagen i studien har beskrivit brist på kapital som ett problem. *Rocker* beskriver hur de, till skillnad från sina konkurrenter, inte kan driva företaget med förlust. *112ink* har inte råd med vanlig marknadsföring. *Gotlandsflyg* har problem med att finansiera lika mycket marknadsföring som sina konkurrenter. *Adlibris* har också haft problem med resursstarkare konkurrenter. *City*, *Boxman* och *Tretti* har däremot alla haft tillgång till externt kapital av olika slag. Kapitalbrist är alltså också ett hinder, som inte fanns med i undersökningsmodellen. Därför läggs även kapitalbrist in som en hinderfaktor i modellen senare i kapitel 5.6.

## 5.6 Omarbetning av modellen



Figur 2: Omarbetad undersökningsmodell – *Second movers* etableringar på marknader

Undersökningsmodellen bygger på den som presenterades i referensramen, men nu har andra faktorer som framkommit i kapitel 5.3.5 *Fler förutsättningar*, 5.4.5 *Fler strategier* och 5.5.5 *Fler hinder* lagts till. Den nya modellen är alltså mer omfattande än den som presenterades tidigare.

## 5.7 Sammanställning av analysen

I analysen har vi funnit flera samband mellan empiri och referensram. För att tydligare framställa sambanden, illustrerar vi dem i tre tabeller. Varje tabell beskriver en av de tre delarna: *förutsättningar*, *strategier* och *hinder*. Företagen läggs sedan in i tabellen för att tydliggöra mellan vilka teorier och företag vi funnit ett samband. Tabellernas syfte är inte att rangordna företagen beroende på hur många teorier de passar in på, då de olika faktorerna inte är jämförbara med varandra. Dessutom har företagen använt sig av metoderna i varierande grad, vilket inte framgår av tabellerna.

<b>Förutsättningar</b>	<b>Företag</b>
Komparativ fördel	Adlibris, Boxman, City, Gotlandsflyg, Rocker, Tretti
Utjämnade ledarens fördelar	Adlibris, City, Gotlandsflyg, Rocker, Tretti
Försvar mot ledarens motreaktion	Rockner
Timing	Adlibris, Boxman, Gotlandsflyg, Tretti

Tabell 2: Sammanställning av företagens förutsättningar

När det gäller teorierna om förutsättningar, så stämmer de väl in på företagen i empirin. Endast ”försvar mot ledarens motreaktion” är svagt representerad, med bara ett företag.

<b>Strategier</b>	<b>Företag</b>
Rekonfigurering	Adlibris, Boxman, City, Gotlandsflyg, Rocker, Tretti
Omdefiniering	112ink, Adlibris, City, Gotlandsflyg
Spendering	City, Tretti
Öka tempot	Boxman, Tretti
Förädla idé	112ink, Adlibris, Boxman, City, Gotlandsflyg, Tretti
Ta rygg	112ink, Boxman, City

Tabell 3: Sammanställning av företagens strategier

Även när det gäller företagens strategier har vi funnit många samband mellan teori och empiri.

<b>Hinder</b>	<b>Företag</b>
Rykte och image	-
Lojalitet	-
Erfarenhet och priskänslighet	-
Patent	-
Indirekt motarbetning (ny)	City, Rocker, Tretti
Kapitalbrist (ny)	112ink, Adlibris, Gotlandsflyg, Rocker,

Tabell 4: Sammanställning av företagens hinder

Det är tydligt att de hinder vi identifierat i referensramen inte varit tillräckliga i studien. Däremot har två nya hinder framkommit, som båda är väl representerade i materialet och därför känns relevanta.

## 6 Slutsatser

---

*Syftet med studien har varit att öka förståelsen för olika Second movers etableringar. Utifrån det syftet har följande slutsatser dragits.*

---

Majoriteten av de undersökta 2Mo-företagen har använt sig av någon form av komparativ fördel gentemot den övriga marknaden. De komparativa fördelarna har antingen varit i form av differentieringar eller kostnadsfördelar. I de fall företagens komparativa fördel är en differentiering är "Internetifiering" av en traditionell marknad vanlig. Slutsatsen kan också dras, att många av studiens företag lyckats neutralisera den större marknadsledarens kostnadsfördelar baserade på storskalighet. Förvånansvärt få företag i studien hade förberett sig för marknadens motreaktion och motattack.

När det gäller företagens etableringstiming har slutsatsen dragits, precis som teorin talar om, att timingen är svår att planera för. Vissa av företagen har lyckats bra med timingen medan andra lyckats sämre. Många av marknadens slutdesign är ännu inte färdigställd, varför timingen måste analyseras i ett större tidsperspektiv.

Flera av studiens företag har använt sig av metoder för att skapa en snabb etablering, men något tydligt mönster går inte att urskilja. Rekonfigurering är en strategi som är väl representerad hos studiens företag. Precis som vid de komparativa fördelarna är här "Internetifieringen" en vanlig rekonfigureringsmetod. Omdefiniering som en strategi går också att finna bland studieföretagen. Framförallt är det fokuseringar på segmenterade marknader som syns, vilket är en strategi som ingår i begreppet omdefiniering. Många av företagen skulle kunna passa in här, men då deras fokusering inte är marknadsunik, passar de inte in i teorin. Slutsatsen är också att spendering har använts som en strategi av flera företag, även om strategin inte varit renodlad, vilket stöds av teorin. För vissa som inte hade tillgång till stort kapital vid etableringen, har den här strategin kunnat användas i senare skeden, via externt kapital.

De hinder vi tidigare presenterat i referensramen stämde inte in på företagen i studien. Istället har ett antal nya hinder framkommit. Vi har funnit att flera av företagen indirekt blivit motarbetade av sina konkurrenter. Motarbetningen har skett genom försvårande aktioner via leverantörer. Vidare har vi funnit att företagen hindrats av hård konkurrens på marknaden, men detta har inte identifierats som en 2Mo-hinder, då det är naturlig ingrediens på en fri marknad. Ett annat hinder som framkommit är kapitaltillgången. Flera företag har haft problem med kapital, framförallt i början, medan andra har det än idag. Det är vanligt att företagen löser kapitalbristen via externt kapital i form av nyemissioner.

## 7 Slutdiskussion

Ämnet Second movers är intressant, då det största intresset och därmed även forskningen normalt koncentreras på nyskapande innovatörer. Det känns som om Second movers har glömts bort i sammanhanget. Då vi sökte litteratur framkom det tydligt att forskning på området måste utvecklas. Viss forskning fanns inom den amerikanska litteraturen, men svensk litteratur var bristfällig. Framförallt var det få forskare som tagit fram generaliserbara resultat, vilket ju även den här studien saknar. Att skapa generaliserbarhet vore därför ett första steg i forskningen inom ämnet.

Second movers kommer förmodligen aldrig att uppnå samma status som First movers. Second movers roll som imitator och följare gör att det ligger i deras natur att stämplas negativt. En ökad förståelse är ett steg i rätt riktning, men fler faktorer kan spela in. Genom uppmuntran till etableringar på redan existerande marknader skulle antalet 2Mo-företag kunna öka. Det ökande antalet företag skulle i sin tur kunna leda till fler arbetstillfällen och ökad tillväxt. Konkurrensen leder i sin tur till bättre produkter och priser på marknaden. Uppmuntrandet till utmanarna kan ske på olika sätt. Först behöver begreppet få ett naturligt namn. Genom att lyfta fram Second movers som ett tydligt begrep i litteratur och tidskrifter skulle en identifiering enklare kunna ske. Idag används mest det bredare begreppet utmanare, vilket inte riktigt täcker in rätt område. Vidare kan möjligheten till patent minskas inom vissa branscher. Med färre patent är det enklare att utmana, även om det inte framkommit som ett problem i den här studien. Ur ett större perspektiv skulle även hinder för utländska företag kunna tas bort på den svenska marknaden. På så vis skulle fler företag kunna etablera sig inom Sverige och bidra till en ökad konkurrens.

### 7.1 Förslag till vidare forskning

Det vore intressant att undersöka vilka av studiens faktorer som lyckade Second movers använt sig av. En sådan studie skulle kunna göras genom att studien upprepades, men med uteslutande företag som nått framgång. På så vis skulle eventuella gemensamma drag kunna identifieras som framgångsfaktorer. Vidare skulle det vara mycket intressant att utveckla studien med en kvantitativ del för att kunna dra generella slutsatser om 2Mo-etableringar. Att kombinera en studie av framgångsrika Second movers och en kvantitativ studie vore mest intressant då generella framgångsfaktorer blir tydliga.

# Källförteckning

**Ahrens, T. (2003).** *Att växa med framgång - tvåan vinner.* Malmö: Liber.

**Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994).** *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Lund: Studentlitteratur.

**Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994).** *Företagsekonomisk metodlära.* Lund: Studentlitteratur.

**Dahmström, K. (1996).** *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning.* Lund: Studentlitteratur.

**Denscombe, M. (2003).** *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* Lund: Studentlitteratur.

**Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2002).** *Att utreda, forska och rapportera.* Malmö: Liber.

**Gummesson, E. (2004).** *Fallstudiebaserad forskning.; i Gustafsson, B. (red) Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen.* Lund: Studentlitteratur.

**Jacobsen, D.I. (2002).** *Vad hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Lund: Studentlitteratur.

**Johansson, H.J., McHugh, P., Pendlebury, A.J. & Wheeler III, W.A. (1993).** *Business Process Reengineering – Breakpoint strategies for market dominance.* West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

**Lundahl, U. & Skärvad, P.H. (1999).** *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.* Lund: Studentlitteratur.

**Markides, C. & Geroski, P.A. (2005).** *Fast Second – How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets.* San Francisco: A Wiley Imprint.

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

**Patel, R. & Davidson, B. (1994).** *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* Lund: Studentlitteratur.

**Porter, M.E. (1985).** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: The Free Press.

**Porter, M.E. (2001).** "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, volume 79, issue 3 (March), pp. 63-78.

**Schnaars, S.P. (1994).** *Managing imitation strategies - How later entrants seize markets from pioneers.* New York: The Free Press.



**Svenning, C. (1999).** *Metodboken – Samhällsvetenskaplig metod och metodverktyg*. Eslöv: Lorentz förlag.

**Sverke, M. (2004).** Design, urval och analys i kvantitativa undersökningar.; i Gustafsson, B. (red) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.

**Thuren, T. (1991).** *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

**Trost J, (1997).** *Kvalitativa Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

# Bilaga 1

## **Intervjumall**

Frågorna i intervjumallen har använts vid telefonintervjuerna.

### *Förutsättningar*

- Hur såg marknaden ut innan ni etablerade er på den?
  - Vem var marknadsledare?
  - Vad var marknadsledarens styrkor?
  - Vem var allra först på marknaden?
  - Hur kapitalstarka var ni, respektive andra företag på marknaden?
  - Vilka konkurrensfördelar gjorde att ni vågade er in på marknaden?
- Vad var er branschfarenhet innan ni gav er in på marknaden?
- Övriga förutsättningar?

### *Strategier*

- Vad var grundtanken/grundstrategin från början, när ni gav er in på marknaden?  
Hur har den förändrats sedan dess?
- Hur skiljde er produkt sig från andra på marknaden?
  - Kostnad?
  - Annan differentiering?
- Hur har ert företag påverkat marknaden?
  - Har andra företag ändrat sig efter er?
- Hur har ni följt andra företags förändringar?
- Kan du beskriva vilka ni är på marknaden?
  - Position (utmanare/ledare/följare)?
  - Uppskattad marknadsandel?
- Vilket segment av marknaden riktar ni er till?
- Övriga strategier?

### *Hinder*

- Vilka hinder har ni haft på vägen?
  - Rykte och Image?
  - Kundlojalitet?
  - Erfarenhet och priskänslighet?
  - Patent?
  - Övriga hinder?