

Figur 6.4 Nätverksmodellen. Källa: H. Håkansson och I. Snehota, *Marknadsplanering. Ett sätt att skapa nya problem?* (Lund: Studentlitteratur, 1976).

helhet. Den viktigaste fördelen är alltså att nätverkssynsättet på ett lysande sätt förmår skildra exempelvis kunder och kunders relationer till andra aktörer. Marknaden blir därmed inte en "black box". I stället öppnar sig en värld av konkreta aktörer med olika typer av relationer till varandra.

Nätverkssynsättet har också vissa begränsningar vid användning inom omvärldsanalys. Även om förändringar och processer ofta är av intresse i nätverksstudier förmår inte själva grundmodellen nätverk att skildra förändringsprocesserna i sig. Nätverk definieras i princip som en statisk struktur som är beständig över tid. En annan nackdel är att synsättet fokuserar endast vissa delar av ett företags omvärld. Det finns en rad faktorer som faller utanför analysramen "aktörer med vilka företaget har en affärsrelation". Senare i detta kapitel ges flera exempel på detta.

### Porters "five forces"

Ett annat intressant bidrag till omvärldsanalysens område är Michael Porters modell för analys av branschkonkurrensens drivkrafter. Den publicerades första gången 1979 i *Harvard Business Review* och utgavs året efter i bokform.<sup>21</sup> Boken *Competitive Strategy* eller *Konkurrensstrategi* är en av de bland företagsledare mest spridda affärsböckerna. Modellen är visserligen i första hand gjord för att analysera branscher och inte för att analysera omvärlden från ett enskilt företags synpunkt. Men modellen har ändå använts mycket för det sistnämnda syftet.

Porters huvudbudskap är att man bör vidga sin syn på konkurrens och inse att även kunder, leverantörer, potentiella etablerare och substitut kan ses som konkurrenter. Han kallar denna syn för *vidgad konkurrens*. Porter har i grunden ett konfliktperspektiv på företagsvärldens livsbe- tingelser. Han räknar upp ett antal kriterier som avgör mängden makt hos

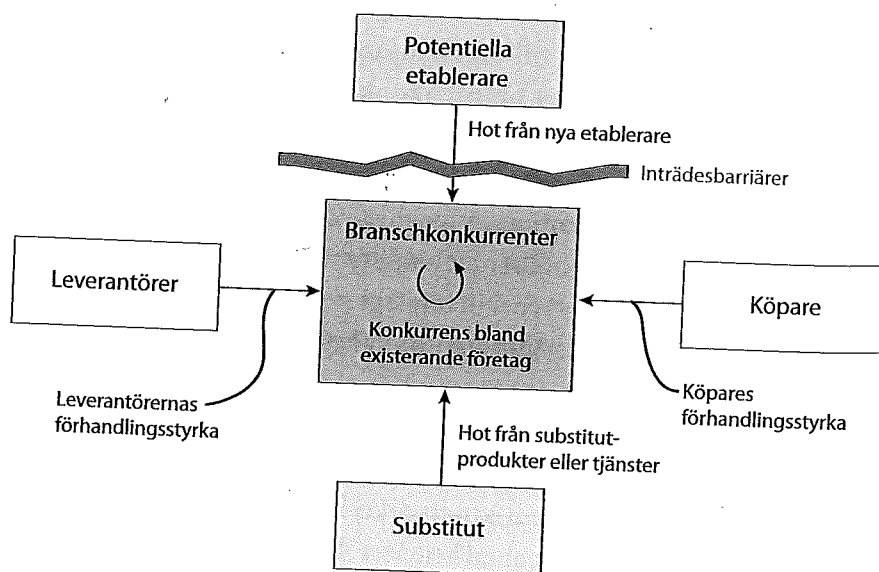
Nätverksmodell  
 Marknadsföring  
 & H. Håkansson  
 & I. Snehota  
 m.fl. Studentlitteratur (2015)

köpare och leverantörer. Slutsatsen är att man bör försöka hitta kunder och leverantörer som har så lite makt som möjligt. Hans övergripande budskap är att företag bör försöka finna en position i branschen som är optimal i förhållande till de rådande konkrenskrafterna. Mer specifikt handlar det om att företaget bör sträva efter en position i branschen där krafterna ger så liten negativ påverkan på företaget som möjligt. Det är alltså en modell som, likt SWOT-modellen, förespråkar att omvärlden ska analyseras noga innan företaget utformar sin konkurrensstrategi.

Branschdefinitionen är central. Varje definition av en bransch är enligt Porter väsentligen ett val av var man ska dra linjen mellan etablerade konkurrenter och substitutprodukter, mellan nuvarande företag och presumtiva etablerare och mellan nuvarande branschföretag och leverantörer och köpare. Med bransch avser han en grupp av företag som producerar produkter som är i nära substitut till varandra.

Det är fem grundläggande konkrenskrafter som påverkar branschen. Dessa krafter omfattar hot från nyetablerare, leverantörers förhandlingsstyrka, hot från substitutprodukter, köpares förhandlingsstyrka och konkurrens bland existerande företag. Se figur 6.5.

*Branschkonkurrenter* är en omvärldsfaktor som Porter går till botten med. Han menar att man bör definiera exakt vad man egentligen menar med konkurrent. I analysen av en konkurrent sätter Porter konkurrentens reaktionsprofil i fokus. Den delas upp i de tre komponenterna nöjdhet med sin position, sannolika utspel och sårbarhet. Konkurrentens reaktionsprofil härleds ur fyra olika faktorer: konkurrentens framtida mål, föreställningar, aktuella strategi och möjligheter. De två förstnämnda är en del av konkurrentens drivkrafter medan aktuell strategi och möjligheter definierar vad konkurrenten gör och kan göra.



**Figur 6.5** Porters omvärldsperspektiv. Källa: M.E. Porter, *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980). Komponenten inträdesbarriärer fanns inte med i originalversionen, men vi har lagt till den. Ett av skälen till detta är att vi i den här boken anlägger ett entreprenörskapsperspektiv. I det sammanhanget kan en tilltänkt entreprenör representeras av komponenten "nya etablerade" dvs. en aktör som vill in i en bransch. Ytterligare ett skäl till att lyfta in inträdesbarriärerna i figuren är att Porter trycker hårt på dessa, både i de tidiga redovisningarna från 1980-talet och i den senare rekapitulering av modellen som kom ut 2008. Se M.E. Porter, "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. 86, nr 1 (2008), s. 78–93.

Innan man analyserar delkomponenter hos en konkurrent menar Porter att man bör tänka efter *vilka* konkurrenter som ska analyseras. Han skiljer bl.a. mellan nuvarande och potentiella konkurrenter. En potentiell konkurrent kan mycket väl "bildas" av t.ex. en kund eller leverantör i branschen. (Återblicka gärna på Theodore Levitts tankar kring närsynthet i kapitel 2.)

När man väl identifierat konkurrenterna kan man övergå till att försöka förstå *konkurrensen* (eller rivaliteten, enligt Porter). Konkurrens, menar Porter:

- uppstår när företag är pressade
- visar sig ofta genom priskonkurrens, kommunikationsstrider genom exempelvis annonser och nya erbjudanden (nya produkter, förbättrad service/tjänster/garantier etc.)
- leder till lägre marginaler, vilket kan vara särskilt svårt för små företag att hantera.

*Leverantörer* påverkar branschen genom att hota att öka priser eller försämra kvaliteten. Mäktiga leverantörer kan pressa branschens lönsamhet om företagen inte kan ta igen kostnadsökningar någon annanstans.

*Kunderna* betraktas av Porter som en maktfaktor. Kunden agerar genom att de:

- förhandlar ner priser
- kräver högre kvalitet
- spelar ut branschens företag mot varandra.

*Nya etablerare* handlar om företag som vill eller är på väg in i en bransch. Dessa kan hindras med inträdesbarriärer, men om de lyckats komma in kan det skapa stora effekter. Nya etablerare:

- innebär att fler företag vill "dela på kakan" och ökad produktionskapacitet kan leda till prisdumpning
- konkurrerar om resurser, komponenter, arbetskraft m.m., vilket leder till högre kostnader och därmed lägre vinst för alla i branschen.

Exempel på inträdesbarriärer är skal-, bredd- och erfarenhetsfördelar. Kapitalbehov, kundlojaliteter och kostnader för att byta produkt/leverantör, tillgång till distributionskanaler, lagar och regler är andra exempel.

*Substitut* innebär förenklat två produkter som har olika funktioner men som kan tillgodose samma kundbehov. Det handlar alltså om olika produkttyper som kan ersätta varandra för att lösa samma problem. Substitut, menar Porter:

## EXEMPEL PÅ SUBSTITUT: HAVREDRYCK

I december 2014 hälsade företaget Oatly alla kunder God Jul med stora annonser i dagspressen. En av dem inleddes så här: "Nu har vår VD Tony Petersson tagit hjälp av sin mamma Ayako och kokat ihop några riktigt fina julrecept. Helt i onödan. För egentligen är det ju bara att ta vilket recept som helst och byta ut grädden mot iMat och mjölken mot havredryck." De skrev vidare om olika recept och avslutade sedan med följande ord: "Till sist vill vi tacka alla för året som gått (inte minst Svensk Mjölk) och önska er en riktigt God Jul." Bakgrunden till att nämna branschorganisationen Svensk Mjölk var ett "marknadskrig" som hade pågått under året. Oatly hade i annonser skrivit strofer av typen "No milk. No soy. No badness", "It looks milk but isn't milk" och "It is made for humans (not baby cows)". Dessa reklamformuleringar fick Svensk Mjölk att stämma havredrycksföretaget Oatly inför Marknadsdomstolen med argumentet att de framställer mjölk som "ett tvivelaktigt livsmedel". Oatly svarade med

ännu fler kaxiga annonser. Fallet havredryck vs mjölk speglar hur ett substitut ger sig in och slåss om kundernas uppmärksamhet och pengar.



Havredryck marknadsfördes som ett alternativ till mjölk. Foto: Per Frankelius.

- begränsar priset branschen kan ta ut för sina produkter
- möjliggör för kunderna att jämföra pris/prestanda mellan olika sätt att lösa sina problem!

En sammanfattning av Porters omvärldsuppfattning görs lämpligen genom ett citat från honom själv:

Det väsentliga vid formulering av konkurrensstrategi är att klargöra sambanden mellan företaget och omgivningen. Fastän den relevanta omgivningen är mycket vidsträckt och inbegriper såväl sociala som ekonomiska krafter, är nyckelaspekten på företagets omgivning den bransch eller de branscher i vilka de konkurrerar ... Krafter utanför branschen är av betydelse främst i relativ mening ...<sup>22</sup>

En förtjänst med Porters modell är bl.a. den kreativa syn som finns inom ramen för branshdiskussionen. Han för exempelvis en lysande diskussion om substitut och potentiella etablerare. Vidare har Porter en pedagogisk och tillika analytisk förmåga att bryta ner abstrakta helheter till konkreta delar. Han har också förmåga att skapa överblickbara helheter av komplexa

sammanhang (även om han redan från början avgränsar bort stora delar av komplexiteten utan att motivera varför).

Porters grundsyn kan emellertid kritiseras av flera skäl. Ett skäl är att annat än branschen, till skillnad från vad Porter säger, kan vara lika viktigt som branschen. Ett annat skäl är att annat än branschen kan inverka på annat sätt än via branschaktörerna. Ett exempel är myndighetskrav som reglerar hur tillverkning av läkemedel får gå till (s.k. GMP-krav). Sådana faktorer inverkar direkt på ett företag och inte *via* företagets kunder eller leverantörer. Ett tredje skäl är att synen på resterande delar av omvärlden, något som alltså berörs i hans bok, är trångsynt eftersom Porter endast definierar det som sociala och ekonomiska faktorer. Han verkar göra det utan att vara medveten om att det *faktiskt* är en avgränsning (jämför exempelvis omvärldsfaktorn vädret).

Till Porters försvar kan man hävda att konkurrenter i vissa fall är en viktig faktor i omvärlden. Inte minst kan det vara det i speciella skeden av företagets utveckling. Det finns åtskilliga exempel på hur konkurrentfaktorer inverkar på företagets verksamhet.

## Hur förhåller sig kartan till verkligheten?

Ovan har vi gått igenom några centrala teoretiska modeller och synsätt från litteraturen. En naturlig slutsats är att det är fruktbart att tillämpa mer än en modell eller ett perspektiv om man vill göra vidsynta omvärldsanalyser.

Inom ämnet marknadsföring nästan tävlar olika auktoriteter om att ha mest kundfokus. Det är, brukar det heta, viktigt att ha kunden i centrum. Men är det alltid så? Kunder är centralt i traditionell ekonomisk teori, och det synes vara mycket viktigt också i verkligheten. Det gäller dock att ha rätt information om kunderna eller de potentiella kunderna. Återblicka gärna på fallet OptiSensor i kapitel 5, som visade att faktorn enkelglas/dubbelglas var strategisk för företaget.

Kunder är alltså en viktig omvärldsfaktor, och på den punkten stämmer teorin med verkligheten. Men kunder påverkas av sin omvärld, vilket vi diskuterade i kapitel 3. Därför måste företag som vill sälja till kunder också ha kunskap om hur kundens omvärld utvecklar sig och hur kunden förhåller sig till detta. Ett exempel är fågelinfluensans utbrott 2005 med återfall 2014 som gjorde att många valde bort fågel som mat. Ett annat exempel är vad som hände med Forshems Gästgiveri (se rutan på nästa sida).

Fallet Forshems Gästgiveri är exempel på hur företag påverkas av kunder som i sin tur påverkas av omvärldsfaktorer. Vissa omvärldsfaktorer påverkar alltså via förändring av kundernas mentala kartor. Men det finns också omvärldsfaktorer som förändrar förutsättningarna utan att kunderna är inblandade. Ett exempel är skogsbränder som återkommande