

Strategiperspektiver

Vurdering af en virksomheds strategi-
dannelse ud fra et ressourcebaseret syn.

Af Svend Ole Madsen

Resumé:

Med udgangspunkt i et ressourcebaseret virksomhedssyn er det artiklens formål at give et indblik i strategidannelsesprocesserne i en konkret virksomhed. Først er der en introduktion til Grants ressourcebaserede strategidannelse. Efter denne præsentation er der en kort beskrivelse af branchen og elementer i den konkrete virksomheds strategier og politikker. Herefter følger en vurdering af anvendelsesmulighederne af den ressourcebaserede referenceramme, idet de teoretiske implikationer sammenlignes med de praktiske forhold. Som konklusion fremføres bl.a., at virksomheden – i modsætning til teorien – anlægger en udvidet virksomhedsbetragtning, idet bl.a. dele af underleverandørsystemet medtages i ressourcegrundlaget med det sigte at opnå konkurrencemæssige fordele. Derudover synes virksomhedens strategiske adfærd i høj grad at kunne forklares ud fra referencerammen.

Indledning

En stor del af strategi litteraturen tager udgangspunkt i structure conduct performance (SCP) paradigmet. Et af de oftest citerede og mest betydningsfulde værker i denne sammenhæng er Michael Porter (1980). Analyseniveauet er de enkelte brancher (produkt-markeder), og forklaringerne bygger på ubegrænset rationalitet hos aktørerne og på opfattelsen af virk-

Strategiperspektiver

Vurdering af en virksomheds strategi-
dannelse ud fra et ressourcebaseret syn.

Af Svend Ole Madsen

Resumé:

Med udgangspunkt i et ressourcebaseret virksomhedssyn er det artiklens formål at give et indblik i strategidannelsesprocesserne i en konkret virksomhed. Først er der en introduktion til Grants ressourcebaserede strategidannelse. Efter denne præsentation er der en kort beskrivelse af branchen og elementer i den konkrete virksomheds strategier og politikker. Herefter følger en vurdering af anvendelsesmulighederne af den ressourcebaserede referenceramme, idet de teoretiske implikationer sammenlignes med de praktiske forhold. Som konklusion fremføres bl.a., at virksomheden – i modsætning til teorien – anlægger en udvidet virksomhedsbetragtning, idet bl.a. dele af underleverandørsystemet medtages i ressourcegrundlaget med det sigte at opnå konkurrencemæssige fordele. Derudover synes virksomhedens strategiske adfærd i høj grad at kunne forklares ud fra referencerammen.

Indledning

En stor del af strategi litteraturen tager udgangspunkt i structure conduct performance (SCP) paradigmet. Et af de oftest citerede og mest betydningsfulde værker i denne sammenhæng er Michael Porter (1980). Analyseniveauet er de enkelte brancher (produkt-markeder), og forklaringerne bygger på ubegrænset rationalitet hos aktørerne og på opfattelsen af virk-

somheden som en »black-box« (Knudsen, 1991). Strategianalysen har således fokuseret på sammenhængen mellem virksomheden og omverdenen.

Da der i mange brancher kan konstateres store forskelle i de enkelte virksomheders konkurrenceevne, har der siden starten af 80'erne været udvist stor interesse for at forklare dette. Det har medført en strøm af værker, hvor analyseniveauet er den enkelte virksomhed, og hvor forskellene forklares ud fra anvendelsen af de virksomhedsspecifikke ressourcer. En sådan intern tilgangsvinkel til strategidannelsen har rødder tilbage til Penroses tidlige arbejde fra 1959, hvor virksomheden opfattes som »et bundt af heterogene ressourcer«. Med Nelson & Winters (1982) bog fik dette ressourcebaserede syn en renæssance. Senere centrale værker er Wernerberg (1984), Dierickx & Cool (1989), Prahalad og Hamel (1990), Grant (1991) og Amit og Schoemaker (1993) m.fl.

Som nyt forskningsområde er der endnu ikke udviklet en egentlig ressourcebaseret teori. De mange forskellige bidrag udgør samlet »det ressourcebaserede syn«. Grant (1991) har forsøgt at samle en række bidrag til en fælles referenceramme med det formål at udvikle praktiske implikationer.

Formålet med denne artikel er *for det første* at præsentere Grant's referenceramme. *Dernæst* at benytte rammen til at analysere strategidannelsesprocessen i en konkret virksomhed. *Til sidst* vil modellens anvendelighed blive kommenteret.

Præsentation af Grant's referenceramme

Grant (1991) har opstillet en referenceramme for strategidannelse, der tager ud-

gangspunkt i det ressourcebaserede virksomhedssyn. Rammens formål er bl.a. »to develop practical implications of this theory« (The resource-based view) (Grant 1991, side 115). Derudover er rammen et forsøg på at integrere de forskellige synspunkter, der tidligere er fremkommet i debatten. Dette er baggrunden for, at Grants ramme bliver brugt til at evaluere den konkrete virksomhed. En præsentation af modellen synes derfor at være væsentlig:

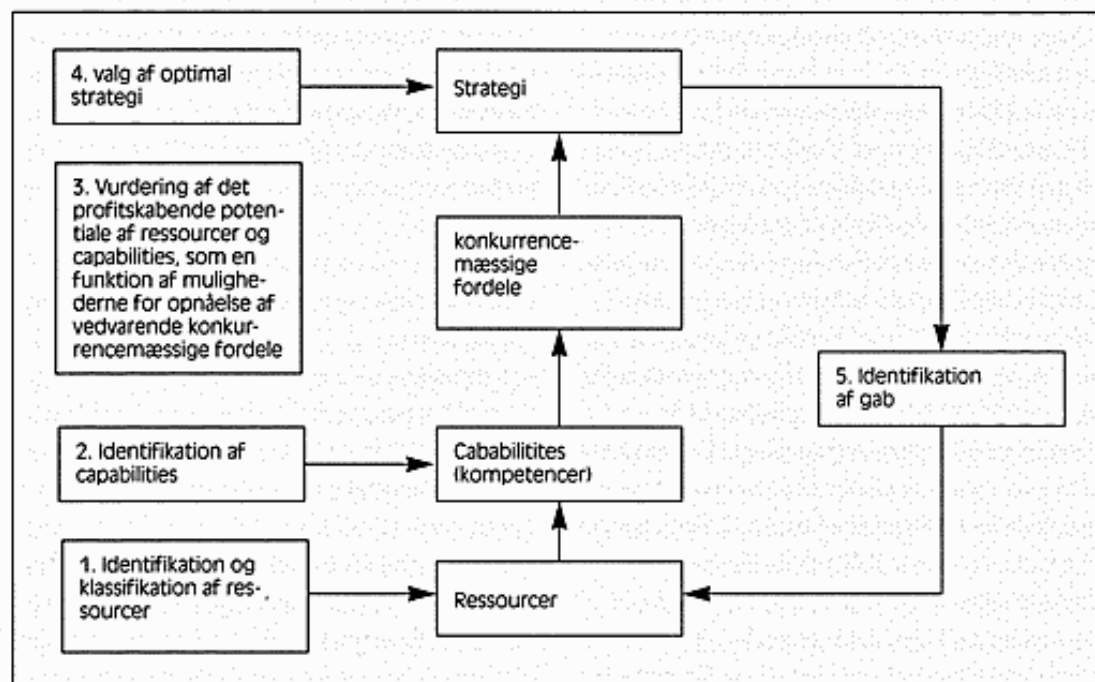
Som det fremgår består rammen af 5 trin. I trin 1 og 2 identificeres ressourcenasen og virksomhedens capabilities (»kompetencer«). I trin 3 vurderes det profitgenererende (»rent-generating«) potentiale af ressourcer og capabilities i relation til deres muligheder for at skabe vedvarende konkurrencefordele og sikring (appropriation) af konkurrencefordelene. I trin 4 beskrives hvordan man vælger en strategi, der bedst udnytter omverdensmulighederne for at skabe konkurrencemæssige fordele. Evt. opgradering/ændring af virksomhedens ressourcebase, som følge af ændret strategi diskuteres i trin 5.

Identifikation af ressourcer (trin 1). Ressourcer er indirekte input til produktions- og salgsprocesser. Grant (1991) foreslår en opdeling af ressourcer i:

- | | |
|-------------------|------------|
| – finansielle | ressourcer |
| – fysiske | – |
| – menneskelige | – |
| – teknologiske | – |
| – omdømme | – |
| – organisatoriske | – |

Den produktive aktivitet fremkommer først

Figur 1. Grants referenceramme



Kilde: Efter Grant (1991)

når flere ressourcer kombineres og danner en capability. »A capability is the capacity for a team of resources to perform some task or activity«. (Grant 1991).

Identifikation af capabilities (trin 2). Capabilities er ikke blot en sum af forskellige ressourcer. »Capabilities involve complex patterns of coordination between people and between people and other resources. Perfecting such coordination requires learning through repetition« Grant (1991). Ressourcernes egenskaber skal således ko-

ordineres og indlæres af medarbejderne over en periode. Ved hyppig gentagelse af disse koordineringsaktiviteter får disse skær af »rutiner«. Kombination af komplekse rutinemønstre giver capabilities (kompetencer). Dette kan vises på nedenstående måde:

»Virksomhedshedsrutinebegrebet« er central i den evolutionære teori. Nelson & Winter (1982) definerer rutinebegrebet som »en virksomheds normale og forudsigelige adfærd.« Ligeledes refereres til 3



typer af rutiner: driftsrutiner (f.eks. produktionsplanlægning), periodiske rutiner (f.eks. anskaffelse af produktionsudstyr) og endelig rutiner, som modificerer driftsrutiner (f.eks. strategiske beslutninger). »Rutinebegrebet« er derfor centralt, specielt når beslutningsadfærden studeres. Rutinerne er derfor i højere grad bestemmen- de for, hvordan beslutningerne foretages, end den ortodokse teori velovervejede valg mellem alternativer. Rutiner udvikles over lang tid gennem læreprocesser (learning by doing) med det formål at blive automatiske adfærdsprogrammer. For organisationens medlemmer er det vanskeligt at specificere indholdet af disse rutiner (jf. Dierickx & Cool, 1989), da der gennem udviklingen af disse, er opstået »tacit knowledge« (»invisible assets«). Derfor er det vanskeligt for andre virksomheder at reproducere disse rutiner.

Vurdering af konkurrencemæssige fordele (trin 3)

I vurderingen af om en capability har et profitkabende potentiale vurderes mulighederne for at bidrage til vedvarende (sustainable) konkurrencefordele.

Med hensyn til sustainability fremfører Grant følgende forhold, der har indflydelse på vurderingen:

- durability (holdbarhed)
- transparency (gennemskuelighed)
- transferability (overførselsmuligheder)
- replicability (reproducerbarhed).

»Durability« er et udtryk for den tidsmæssige dimension, der er knyttet til en konkurrencemæssig fordel. Hvis denne eksempelvis er baseret på en teknologisk ressource vil den ofte have en mindre du-

rability, på grund af hurtige teknologiske ændringer og kortere produktlevetid. De 3 øvrige faktorer vedrører de muligheder, konkurrenterne har for at imitere de konkurrencemæssige fordele.

Bo Eriksen (1993 b, side 20) rangordner ressourcetyperne efter grad af sustainability således:

	ressourcer	målelig
- finansielle		
- fysiske	-	-
- tekniske	-	-
- omdømme	-	umålelig
- menneskelige	-	-
- organisatoriske	-	-

Ud fra denne ordning er de menneskelige og organisatoriske ressourcer de mest vedvarende. Samtidig er den ledelsesmæssige styring af disse ressourcer mest problematisk.

Amit & Schoemaker (1993) opererer med såkaldte »Strategiske Assets« som grundlag for konkurrencemæssige fordele. For at en capability kan få status som strategisk aktiv, skal dette være non-tradable (kan ikke anskaffes via markedet), komplementær, knap, approprierbar og virksomhedsspecifik.

Valg af strategi (trin 4)

Strategivalget bør ifølge det resourcebaserede syn tage udgangspunkt i de »profitgenererende« ressourcer og capabilities, der er varige, vanskelige at overføre og imitere (kernerressourcer og -capabilities). Det betyder, at virksomheden bør begrænse de strategiske valg til de områder, hvor den besidder en klar konkurrencemæssig fordel.

En strategi, som ikke tager udgangs-

punkt i ovennævnte forhold, f.eks. en urelateret horisontal diversifikation – kan få katastrofale følger, da sådanne aktiviteter ikke har rod i kerneressourcer eller -capabilities. Som eksempel kan nævnes forsikringsselskaber, der påbegynder bankvirksomhed.

Udvikling i ressourcebasen (trin 5)

En ønsket fremtidig strategi tager måske udgangspunkt i ressourcer og capabilities, som ikke helt kan honorere strategiens krav. Hvis dette gab er et resultat af utilstrækkelige *målelige* ressourcer (finansielle, fysiske eller tekniske), kan gabet lukkes hurtigere og mere ukompliceret, end hvis årsagen skal søges i utilstrækkelige menneskelige eller organisatoriske ressourcer. Udviklingen i de 2 sidstnævnte typer af ressourcer er således vanskeligst, men samtidig vigtigst, da det er disse grupper, der er medvirkende til at give virksomheden vedvarende konkurrencemæssige fordele. Disse kan bibeholdes ved en kontinuerlig udvikling af kompetencer og de dermed forbundne ressourcer. Denne proces er af Porter (1990a) beskrevet som en bevægelse fra en situation, hvor basis for de konkurrencemæssige fordele er »basale« kompetencer til et niveau, hvor de konkurrencemæssige fordele tager udgangspunkt i »avancerede« kompetencer. I sidste situation er fordelene mere vedvarende, idet de bagvedliggende ressourcer er specialiserede og virksomhedsspecifikke og derfor sværere at overføre til andre virksomheder.

Branchen

For at belyse anvendelsen af modellen vil der *først* være en kort beskrivelse af bran-

chen og *der næst* en præsentation af den konkrete virksomhed.

Det studerede produkt/marked er køle-frysemøbler beregnet til konsumentvaremarkedet i Danmark. Der er foretaget en kraftig afgrænsning af både produkt og marked for at få et veldefineret segment (husholdningerne i Danmark), der efterspørger et kendt og veldefineret produkt.

Produktet har været kendt af forbrugerne siden starten af 60'erne. Fremkomsten af produktet skyldtes, at Danfoss på dette tidspunkt introducerede den lukkede kompressortype (radikal innovation). Da denne komponent er krumtappen i produktet, gav innovationen stødet til en hurtig opblomstring i branchen.

Vigtigste konkurrenceparameter er *prisen*. Kvalitet, design, service, m.v. er karakteristika, som skal være på et af kunderne fastsat højt niveau, for at virksomhederne overhovedet kan være på markedet. Produktets placering på *ProduktLivscyklus* (PLC-kurven), kan derfor karakteriseres som værende mellem »modning« og »afmatning«.

En konkret virksomheds strategi

Efter at væsentlige omgivelsesfaktorer er skitseret, søges virksomhedens overordnede strategier fremstillet. Efter denne præsentation følger en nærmere specifikation, således at det er muligt at foretage en kobling til Grants begrebsapparat.

Virksomhedens overordnede strategi er at fremstille konkurrencedygtige produkter til de *lavest mulige omkostninger* som en naturlig følge af markedsforholdene. *Samtidig* ønskes bevaret en *produktionsfleksibilitet*, så det bliver muligt at opfylde specielle kundekrav. Hermed opstår det klassiske

dilemma mellem efficiency og fleksibilitet. Ud fra en *industriøkonomisk* betragtning kan problemet udtrykkes i »Porter-termer« som et forsøg på at anvende omkostningsminimeringsstrategien og en differentieringsstrategi (Porter, 1980). Der ved opstår det kendte »stuck in the middle problem«. Den konkrete virksomheds *konstaterede succes* kan derfor ikke forklares ud fra en klassisk industriøkonomisk betragtning.

Virksomhedens politikker

For yderligere at belyse hvordan strategierne bliver udmøntet i politikker, er de væsentligste af disse udvalgt til nærmere beskrivelse.

Kundepolitik. Den strategiske beslutning om bevarelse af fleksibiliteten har medført en politik, hvor der accepteres små, individuelle ordrer. Dette er muligt at gennemføre på grund af passende produktionspolitik (se nedenunder).

Produktpolitik. Virksomheden har koncentreret kræfterne om produktion til konsumentvaremarkedet. En meget beskedent del afsættes til producentvaremarkedet, som ellers kunne være attraktivt på grund af mindre konkurrence (ikke standardprodukter).

Produktionspolitik. Produktionen gennemføres med en samlebåndslignende produktionsteknologi. Virksomhedens politik er, at den skal »flytte komponenter«. Det vil sige, at de komponenter, som underleverandørerne leverer, skal være designet til at passe ind i virksomhedens produktionsprogram – de skal være »monteringskla-

re«. Sideproduktionen mindskes dermed. Nyere procesteknologi som f.eks. CIM, »fleksibel specialisering«, findes ikke.

Virksomhedens innovationsaktivitet har været koncentreret om stadig forbedring af produktionsprocesserne for at opnå omkostningsbesparelser og fleksibilitet. Logistisk samarbejde med underleverandører og uddannelse af medarbejdere har her været centrale elementer. Ved bevidst at satse på intern »on-the-job« træning sørger ledelsen for, at de grundlæggende værdier og holdninger bliver opbygget.

Underleverandørpolitik. Der er foretaget en opdeling i specialiserede- og standardleverandører efter leverancens kompleksitet. Se iøvrigt Rind Christensen (1992) for en yderligere opdeling af underleverandørerne.

For *specialunderleverandører* er den årlige udskiftning ca. 2%. Dette er konsekvensen af, at man søger et så tæt og langvarigt forhold som muligt til så få underleverandører som muligt. Disse udvalgte leverandører (systemleverandører) har så igen flere underleverandører. Udviklingsmæssigt er der tale om tæt binding med gensidig afhængighed og påvirkning. Udviklingskompetencen er for en stor del samlet hos specialleverandørerne. Ved valg af underleverandører lægges vægt på udviklingskapacitet, ledelseskompetence, organisationskultur mv.

Ved *standardunderleverandører* er det komponentets pris, der primært er afgørende for valg af underleverandør.

For begge kategorier er der tale om en tæt *logistisk* binding, som bl.a. kan omfatte JIT, EDI, orientering om produktionsplaner, certificering og kvalitetskontrol.

Ekspansionspolitik. Siden virksomhedens start har der været satset på langsom, men sikker forøgelse af indtjeningen med baggrund i virksomhedens kompetencer. Politikken har hele tiden været at afsætte de kendte (modificerede) produkter på nye markeder (markedsindtrængning). Soliditetsgraden er således idag over 50%.

Konceptet med fleksibilitet overfor markedet, tæt binding til underleverandørerne, og efficient produktionsproces har vist sig at være en succes, idet virksomheden idag er den mest konkurrencedygtige indenfor branchen.

Vurdering af strategidannelsesprocesserne

Hensigten i dette afsnit er at analysere sammenhængen mellem Grants referenceramme og de aktuelle forhold i den konkrete virksomhed.

Analyse af ressourcer. (trin 1) I forbindelse med den teoretiske identifikation af ressourcegrupper (trin 1) er der ikke taget højde for, at *eksterne samarbejdspartnere* kan få indflydelse på en virksomheds konkurrencefordele.

Dette er i god overensstemmelse med den amerikanske opfattelse af eksterne samarbejdspartnere, idet disse ofte bliver opfattet som en trussel («arms-length-strategien») og ikke som ligeværdige partnere med hvem, der kan opbygges relationer til glæde for begge parter («lean-strategien»).

I beskrivelse af underleverandørpolitikken er det oplagt, at virksomheden opfatter *specialleverandørerne*, som en forlængelse af virksomhedens ressourcegrundlag. Standardunderleverandører er derimod *ikke* med i dette grundlag. Der er således

mellem teorien og praksis en forskellig opfattelse af »the boundaries of the firm« (se eksempelvis Nicolai Juul Foss (1993) for en yderligere diskussion af emnet).

Ved vurderingen af ressourcegrundlagets styrker/svagheder er virksomheden klar over den potentielle risiko, der er forbundet med at anvende én underleverandør. For ikke at blive »lullet i søvn« og miste konkurrenceevnen har virksomheden en vedligeholdelsespolitik overfor underleverandører, idet mulige konkurrerende underleverandører konstant observeres med det formål – ved givne lejligheder – at udskifte ikke konkurrencedygtige underleverandører (*periodiske rutiner*). Dette er vigtigt, idet »the increasing pace of technological change is shortening the useful life-spans of most capital equipment and technological resources.« (Grant (1991)). Den teknologiske udvikling er således en faktor der kan være medvirkende til at forrykke den konkurrencemæssige situation og dermed poteføljen af underleverandører.

Begge parter er således klar over, at der sker en løbende evaluering, som kan forrykke ressourcegrundlaget, selv om stabiliteten i praksis er uhyre stor (Udskiftning er under 2%).

Virksomhedens opfattelse af ressourcernes sustainability er for en stor dels vedkommende i overensstemmelse med Bo Eriksens rangorden, idet de vigtigste ressourcer – ud over specialleverandørerne – er de menneskelige og organisatoriske ressourcer.

Analyse af capabilities. (trin 2) Ved at udvide ressourcebasen til også at omfatte eksterne interessenter (underleverandører)

skal der også tages hensyn til hvordan virksomheden regulerer transaktioner. Williamsons transaktionsteori er her central. Når virksomheden gennemfører *hyppige* transaktioner, vil der ofte være tale om »rutinetransaktioner« (Driftsrutiner). I stedet for at gennemføre forhandlinger hver gang opstilles rammer indenfor hvilke rutinetransaktioner kan gennemføres. På samme måde som virksomhedsrutinen opbygger interne koordineringsmekanismer for virksomhedsspecifikke opgaver er rutinetransaktionen ved interaktionen mellem virksomhederne med til at øge den gensidige tilpasning (jf. Kent Nielsen, 1993). Disse eksternt orienterede driftsrutiner er således også med til at opbygge capabilities. *Produktionssystemet og logistiksystemet* vil blive fremhævet som eksempler på kompetencer, hvor rutinetransaktioner indgår som et væsentligt element.

Produktionssystemet kan som capability opfattes som bestående af elementer af alle ressourcegrupper, incl. underleverandørgruppen. Koordineringen af produktionsaktiviteter er unikt, idet der er tale om høj grad af eksternalisering af aktiviteter. Virksomheden lader ofte »markedet« være reguleringsfaktor selv om »hierakiet« ifølge transaktionsomkostningsteorien (Williamson, 1985) er mest efficient. Virksomhedens høje udlægningsprocent (ca. 60) medfører, at produktionen på samme tid er efficient og fleksibel. Ved en traditionel produktionsplanlægning er der et skisma mellem de to begreber.

Grant (1991) argumenterer også for, at rutiner medfører stor grad af »tacit knowledge«, som forhindrer virksomheden i at reagere på uforudsete kombinationer i omverdenen (manglende fleksibilitet). Argu-

mentationen går således på, at rutiner medvirker til at fastlåse processer og strukturer.

Den aktuelle virksomhed er karakteriseret ved at udføre mange forskellige rutinetransaktioner med underleverandørerne, som en konsekvens af mange forskellige kundekrav. »Tacit knowledge« er derfor opstået som et resultat af den indlæring, der er gennemført for at tackle forskellige »uforudsete« situationer, hvorved netop fleksibiliteten bevares.

Logistiksystemet er en anden vigtig capability. Virksomhedens capabilities kan ikke ses som et isoleret fænomen, men skal betragtes i forhold til hele værdikædesystemet. Denne betragtningsmåde aktualiseres ved den omfattende brug af systemleverandører (med dertil knyttet net af underleverandører). Leverandørsystemet bindes sammen af et udviklet og velfungerende logistiksystem. Forudsætningen for at systemet fungerer effektivt er, at virksomhederne gensidigt har tilpasset deres rutiner til hinanden. Når det er lykkedes for virksomheden, er det en capability, som det er svært for konkurrenterne at reproducere.

Analyse af capabilities som grundlag for konkurrencemæssige fordele. (trin 3) Produktionssystemet består som nævnt af elementer af alle ressourcegrupper, incl. underleverandører.

I forbindelse med udvikling og optimering af produktionsprocesserne er samspillet mellem grupperne blevet mere efficient ved gentagne søge/læreprocesser. Focus har været rettet mod hele værdikædesystemet, hvorved der ikke blot er opstået »tacit knowledge« hos virksomheden, men

også i hele underleverandørsystemet.

Produktionssystemet kan derfor opfattes som non-tradable, komplementær, knap, approprierbar og virksomhedsspecifikt (Amit & Schoemakers terminologi).

Logistiksystemet kan på sin vis betragtes som en integreret del af produktionssystemet, hvorfor ovenstående argumentation også kan fremføres om logistiksystemet.

Udvælgelse af strategi. (trin 4) Virksomhedens strategi kan siges at have rod i capabilities og ressourcer, hvor virksomheden besidder en klar konkurrencemæssig fordel. *Produktionspolitikken* er blevet optimeret gennem en værdikædebetragtning, hvor synergieffekten fremkommer ved udnyttelse af de involverede virksomheders konkurrencemæssige fordele gennem logistiksystemet.

Opgradering af ressourcebasen (trin 5). Virksomheden har satset på en langsom, men sikker opgradering af ressourcer (*ekspansionspolitikken*). Ressourcegabene har derfor været mange, men minimale. Udvidelsen har hele tiden fundet sted ud fra eksisterende kompetencer, primært indenfor forbedring af logistik- og produktionsprocesser. Kompetenceopgraderingen har således været knyttet til inkrementelle procesinnovationer. Disse har udviklet sig så unikke, at virksomheden har opnået »avancerede« kompetencer, som det tager lang tid at opbygge, hvorfor de konkurrencemæssige fordele kan karakteriseres som vedvarende.

Konklusion

Det synes oplagt, at det ressourcebaserede syn på virksomheden er velegnet til at for-

klare forskelle i de enkelte virksomheders konkurrenceevne indenfor samme branche.

Af teoretiske implikationer kan man måske af casen udlede, at det synes relevant, at en egentlig teori indenfor området eksplicit bør medtage virksomhedens relationer til omgivelserne i ressourcegrundlaget. Dette understøttes af flere danske bidrag, se eks. Füssel(1991), Gammelgård(1991) og Sørensen(1991).

Af praktiske implikationer kan man fremføre, at virksomheden i hele dens levetid loyalt har holdt sig til det, hvor den har sine konkurrencemæssige fordele, nemlig produktion af køle- frysemøbler. Virksomheden har afholdt sig fra at gå ind i nye (beslægtede) produktioner, hvor kompetencen ikke har været til stede. Med baggrund i eksisterende markedsf forhold kunne det forventes, at virksomheden ville satse på nye produkter, men har i stedet valgt at koncentrere sig om det, den er god til. Successen er således ikke et resultat af et »tigerspring«, men har rod i et »langt, sejt træk«.

Summary

Using a resource-based approach, the article provides an insight into the processes of strategy formation in a specific firm.

First, an introduction is given to Grant's resource-based strategy formation; then a brief description follows of the line of business and the elements of strategies and policies of a specific firm.

Subsequently, an estimate is provided of possible applications of the resource-based reference frame, comparing theoretical implications with practical conditions.

One of the conclusions is that the firm – con-

trary to theory – adopts a broad attitude, since part of the subcontractor system is included in the resource base for the purpose of obtaining competitive advantages.

In addition, it seems that the strategic conduct of the firm can be explained from the reference frame.

Noter

1. For en nærmere diskussion af disse to strategier kan f.ex. henvises til Rind Christensen (1992) og Lamming (1993)
2. For introduktion til teorien se ex. Williamson (1975, 1979 og 1985).

Litteratur

- Amit & Schoemaker, Strategic assets and organizational rent, *Strategic management journal*, vol 14, p 33-46, 1993.
- Christensen, Jens Frøslev, *Produktinnovation – proces og strategi*, Handelshøjskolens forlag, 1992.
- Christensen, Poul Rind m.fl., Industriens brug af underleverandørret, *Erhvervsfremmestyrelsens notatserie* no 8, 1992.
- Dierickx & Cool, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, vol 35, no 12, 1989.
- Eriksen, Bo, *Firm Resources and Capabilities*. Inst. for Virksomhedsledelse no. 1, OU, 1993 a.
- Eriksen, Bo, *The resource-based view of the firm*. Inst. for virksomhedsledelse no. 4, 1993 b.
- Foss, Nicolai Juul, Knowledge-accumulation and the boundaries of the firm, *Working paper*, Handelshøjskolen i København, 1993.
- Füssel, Lanni, Logistik og strategi – om nødvendigheden af et udvidet teoretisk perspektiv. *Ledelse og erhvervsøkonomi*, nr 2, 1991.
- Gammelgård, Britta, Modstrategier for underleverandører *Ledelse og erhvervsøkonomi*, nr 2, 1991.
- Ghemawat, Pankaj, Sustainable advantage, *Harvard Business Review*, Sept/Oct no 5, p 53-59, 1986.
- Grant, Robert, The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California management review*, spring p 114-135, 1991.
- Hammerkvist, Karl-Olof m.fl., *Marknadsføring for konkurrencekraft*, Ekonomiförlaget, Malmö, 1982.
- Itami & Roehl, Mobilizing invisible assets, *Harvard University Press*, MA, 1987.
- Knudsen, Christian, *Økonomisk metodologi*. Jurist- og Økonomforbundets forlag, København, 1991.
- Kristensen, Arne, Industriel innovation i Danmark, *serie om industriel udvikling* nr 37, AUC, 1992.
- Lamming, Richard, *Beyond partnership*, Prentice Hall, New York, 1993.
- Nelson & Winter, *An evolutionary Theory of economic change*, The Belknap press og Harvard University Press, 1982.
- Nielsen Kent, *Industrielle netværk*, systime, Herning, 1993.
- Nielsen & Olesen, *Produktionens strategiske rolle*, Civiløkonomernes Forlag, 1987.
- Penrose, Edith, *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, Oxford, 1959.
- Peteraf, Margaret A., The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic management journal*, vol 14, p 179-191, 1993.
- Porter, Michael, *Competitive strategy*, Free Press, 1980.
- Porter, Michael, *Competitive advantage og nations*, Macmillan Press Ltd, London, 1990 a.
- Porter, Michael, Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic management journal*, vol 12, p 95-117, 1990.
- Prahalad & Hamel, The core competence of the corporation, *Harvard Business review*, may/june, p 79-91, 1990.
- Ricardson, James, Parallel sourcing and supplier performance in the japanese automobile industry, *Strategic management journal* vol 14, p 339-350, 1993.
- Sørensen, Inge Sofie, Nogle teoretiske rammer for leverandør-aftager relationer og strategier *Ledelse og erhvervsøkonomi*, nr 2, 1991.
- Wernerfelt, Birger, A resource-based view of the firm, *Strategic management Journal*, vol 5, p 171-180, 1984.
- Wernerfelt, Birger, From critical resources to corporate strategy, *Journal of general management*, vol 14, no 3, spring, 1989.
- Williamson, Oliver, *Market and hierakies*, The Free Press, London, 1975.
- Williamson, Oliver, Transaction-cost economics: The governance of contractuel relations, *The journal of law and economics*, p 233-263, 1979.
- Williamson, Oliver, *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, London, 1985.