

First-Mover Advantage – Fordele og ulemper ved at være først

Af Mads Vangkilde

Resumé

First-Mover Advantages (pionerfordele) bliver ofte taget for givet, men kan de reelt udnyttes, hvilke mekanismer forstærker dem, og hvor er faldgruberne ved at være først? Opbygningen af et marked er ressourcekrævende – og ofte for ressourcekrævende for iværksættere. For en iværksætter kan det bevidste valg om, hvornår i forløbet en mulighed skal realiseres, derfor

være afgørende for udfaldet. Succes kan komme både ved at være først på markedet men lige såvel ved at afvente markedets udvikling. For at afhjælpe forståelsen af denne dynamik gennemgår denne artikel principperne bag konceptet *First-Mover Advantage* for at give et svar på netop disse spørgsmål, og dermed skabe en referenceramme for iværksættere.

Indledning

Entreprenørskab og evnen til at fostre iværksættere er blevet omdiskuterede begreber i Danmark. Der bruges en del ressourcer på at lære landet, hvordan det gribes an, og hvordan det kan blive en integreret del af vores samfund. Implicit heri ligger opfattelsen af, at nogle af disse iværksætters idéer skal blive succesfulde. Der er lang vej fra udklækningen af en idé til realisering af en forretningsmodel, og tid kan være en afgørende faktor. Skrækscenariet for mange iværksættere er, at andre (typisk etablerede og pengestærke organisationer) skal komme på samme idé i den tid, der går fra idé til realisering. Nogle idéer stiller dog så store krav til udvikling og samfund, at en pioner må lade andre udvikle markedet for idéen. Tid er altså ikke udelukkende en negativ faktor, og en realistisk forståelse af ens forretningsidé tidligt i forløbet kan sikre idéens overlevelse, såvel som iværksætterens egen succes.

Denne artikel belyser teorien vedrørende *First-Mover Advantage*. Heri konceptualiseres dynamikken omkring timing for markedspenetrering, upåagtet om dette er som pioner, der skaber et nyt marked fra bunden, eller som second-mover, der vil ind

på et eksisterende marked. Stillingtagen og forståelse af tid i forhold til initiering af nye forretnings tiltag er kritisk i forbindelse med al entreprenørskab og innovation.

Ved at anvende *First-Mover Advantage* konceptet til at analysere disse forhold, forbedres beslutningsgrundlaget omkring den generelle bæredygtighed af en ny forretningsidé. Konceptet kan belyse, hvorvidt en idé bygger på mekanismer, der skal satses egne ressourcer på, ligesom det giver argumenter for, hvorfor investorer og andre interessenter skulle bidrage med ressourcer. Følgende er nødvendigt at få besvaret for at forstå disse sammenhænge:

- Hvilke mekanismer forstærker pionerfordele?
- Hvad skal man være agtpågivende overfor i forhold til ulemperne ved at være først?
- Hvor kan holdbarheden af pionerfordele analyseres?

First-Mover Advantage konceptet giver en forståelse til udførelsen af en analyse af disse faktorer og dermed en besvarelse af disse spørgsmål.

First-Mover Advantage konceptet

Konceptet omkring pionerfordele forbindes i vid udstrækning med en skelsættende artikel af Lieberman & Montgomery fra 1988. Dette bidrag gav en grundlæggende forståelse af mekanismerne omkring pionerfordele og vandt stor anerkendelse. Forskningen omkring emnet går dog længere tilbage end 1988, og den egentlige påvisning af pionerfordele har hverken været uproblematisk eller enstemmig. Forståelsen af konceptet omkring pionerfordele har været meget koncentreret om efterprøvningen af fordele i specifikke situationer eller under udvalgte forhold.

I 1956 argumenterede Bain for, at pionerprodukter/brands kunne opbygge fordele i form af omtale og præference, som efterfølgende konkurrenter ikke ville kunne indhente uden massive investeringer i markedsføring eller drastiske prisreduktioner. En egentlig formalisering af konceptet var der ikke tale om. Denne gengivelse er karakteristisk for bidrag omkring pionerfordele, der ofte behandles som redskab til forklaring af en situation eller som genstandsfelt for en enkelt situation. Bidragene til forståelse af konceptet var tidligt domineret af forskere inden for *industrial organization economics*, hvor grundtanken bag pionerfordele beror på oprettelsen af temporale barrierer (Demsetz 1982).

Et eksempel på en anden type pionerfordele er afhængigheden af at oprette den første fabrik i et voksende marked inden for et duopol på det rette tidspunkt, hvorved stordriftsfordele er mulige (Rao & Rutenbergs 1979). I 1981 undersøgte Mansfield et al forholdet mellem innovationsomkostninger kontra imitationsomkostninger som adgangsbatteri for konkurrenter. I 1985 videreførte Mansfield sine studier til at omfatte udbredelsen af teknologi som element for pionerfordele. Her fandt Mansfield frem til, at innovative produkter/services ofte er blevet imiteret efter markedsintroduktion. Ligeledes blev det påvist, at der ikke er en direkte relation mellem graden af udbredelse af teknologiske informationer, og

letheden hvormed denne innovation kan imiteres. I gennemsnit udgør imitationsomkostningerne 65% af innovationsomkostningerne, hvilket understreger betydningen af tiden, fra en pioner introducerer en innovation, til konkurrenter følger trop.

Forebyggende innovative tiltag kan i ekstreme tilfælde efterlade et marked uattraktivt for konkurrenter (Lippman & Mamer 1993). Lippman & Rumelt (1982) muliggør med introduktionen af begrebet uklar imitation (*uncertain imitability*) en forståelse for den mulige mangel på gennemsigthed af en konkurrencefordels opståen og byggesten. Begrebet uklar årsagssammenhæng (*causal ambiguity*) afledes af denne diskussion. Gennem anvendelsen af denne term demonstrerer forfatterne, hvordan modeller for ligevægtige industrier med fri adgang opbygges. Forskning udført af Conrad (1983) omhandler de prisfordele, pionerer har frem for senere tilkomne konkurrenter qua asymmetrisk/uperfekt viden fra købernes side. Studierne påviser, at prisfordele primært er til stede for pionerer i de tilfælde, hvor købefrekvensen er lav, eller hvor der er høje omkostninger forbundet med fejlbehæftede produkter. Smiley & Ravid (1983) undersøger ligeledes prissætning i forbindelse med læring. Priser i dette studie kan sidestilles med omkostninger, hvor pioneren er i stand til at nedbringe sine priser (omkostninger) gennem læring samlet i produktionsprocesserne. En effektivisering af processerne via videnopbygning/læring afleder en mere efficient produktion, og pioneren har herigennem mulighed for bedre profitmarginer eller spillerum for lavere priser (*learning curve economics*).

Schmalensee (1982) tilskriver pionerfordele til købernes usikkerhed over for senere tilkomne konkurrenters produkter. Køberne opbygger en præference over for pionerens produkter, da et forudgående kendskab hertil allerede er opnået. Urban et al (1986) påviser, at rækkefølgen for indgangen på et marked (*order entry*) af et produkt/brand er relateret til markedsandele (i pionerens

favør). Dette blev påvist inden for konsumentmarkedet (B2C). Robinson & Fornell (1985) og Robinson (1988) undersøger effekten af pionerfordele inden for henholdsvis konsumentmarkedet (B2C) og producentmarkedet (B2B). Begge studier påpeger, at pionerfordele eksisterer gennem *switching costs* (omkostninger forbundet med at skifte leverandør/udbydere) i forhold til marketingstrategien og de direkte omkostninger. Robinson & Fornell (1985) finder betydelige fordele for pionerer inden for konsumentmarkedet, og ligeledes gør Robinson (1988) inden for producentmarkedet – dog i mindre grad end i konsumentmarkedet. Robinson & Min (2002) undersøger konkret forskellen mellem pionerer og tidlige forfølgere (*early-movers*) inden for producentmarkedet, hvorved tidligere forskning bekræftes i eksistensen af pionerfordele over tidlige forfølgere. Kardes & Kalyanaram (1992) undersøger fordele for pionerers mærkevarer specifikt i relation til forbrugerkommunikation og -bedømmelse. Dette studie udmærker sig ved, udover at påpege eksistensen af pionerfordele, også at hævde, at disse fordele forstærkes over tid.

En anden kontekst, hvori pionerfordele er studeret, vedrører et spil-teoretisk perspektiv. Gal-Or (1985) opstiller en model, hvori identiske aktører introduceres på et marked sekventielt. Hun udleder, at fordele tilfalder pioneren (Stackleberg leader). Disse studier blev udvidet til at omfatte ulemperne ved Stackleberg-førerskab under ufuldstændige viden (Gal-Or 1987). Carpenter & Nakamoto (1990) undersøger holdbarheden af dominerende mærkevarer, når disse udfordres af nye konkurrenter, og konkluderer, at timing-strategier påvirker præferenceforskelle.

En række forskere (Schnaars 1986, Lambkin 1988, Mahajan et al 1993, Bowman & Gatignon 1996, Shamsie et al 2004 og Carow et al 2004) undersøger sammenhængen mellem rækkefølgen for introduktion på et marked og succes/en ydeevne (ydeevne målt i omsætning og/eller markedsandele). Lambkin (1988) søger via en analyse på tre

komponenter at bekræfte det, som både forskere og praktikere mener at vide – at pionerfordele eksisterer. De adfærds- og ydeevnebaserede komponenter omhandler pionerer, tidlige forfølgere og sent tilkomne (*first-movers, early-movers og late-movers*). Lambkin (1988) udleder to overordnede konklusioner, nemlig at rækkefølgen for markedsintroduktion systematisk er relateret til den konkurrencemæssige ydeevne, og at variationer i strukturen og strategien af en virksomhed i forskellige indgangskategorier vil moderere denne effekt. Undersøgelsen understøttede eksistensen af pionerfordele empirisk.

I 1988 udgiver Lieberman & Montgomery den første artikel, der behandler pionerfordele konceptuelt og giver en model til forståelse af de komponenter, der bestemmer dynamikken omkring pionerfordele. Grundstenene for pionerfordele blev inddelt i tre overordnede kategorier: teknologisk førerskab, forebyggende aktiviteter til sikring af aktiver og *switching costs* og usikkerhed. *Teknologisk førerskab* bygger på læring (*learning curve economics*) og succes inden for patentering og F&U. *Forebyggende aktiviteter* til sikring af aktiver omhandler sikring af førsteretten til input til produktionen, sikring af geografisk lukrative beliggenheder og forebyggende investeringer i udstyr og maskineri. *Switching costs* kan være i forhold til tilpasning til sælgers produkter, opbyggelsen af kendskab til leverandøren (af køberen) og kontraktbestemte *switching costs*, hvor usikkerhed omhandler købers valg herunder. Fremkomsten af pionerfordele bygger på asymmetri mellem konkurrenter, der kan udnyttes af én part til at starte først. En virksomhed kan altså ikke bare vælge en pionerstrategi – muligheden for at udnytte pionerfordele fremkommer som en kombination af held og kompetence til at reagere på en forandring i omverdenen. Eksemplet kan illustreres ud fra Sonys legendariske direktør Akio Morita, der stik imod alle markedsundersøgelser og råd valgte at forfølge muligheden for at introducere en bærbar kassettebåndafspiller.

Succesen af walkman'en som produkt generelt og specifikt for Sony er ikke omstridt i dag (Ohmae 1998). Besiddelsen af unikke ressourcer koblet med forudseenhed fra virksomheden (kompetencer) sammen med forbrugernes accept af det nye produkt (held) stik imod alle undersøgelser gav succes. Ligeledes kan muligheden skyldes rent held – eksempelvis da industrisamfundet opstod, og nogle var begunstiget med at eje land, hvorunder der var olie. Begge eksempler illustrerer også den forandring i omverdenen, der kan frembringe de muligheder,

som en virksomhed enten gennem held, kompetence eller begge så kan udnytte.

I 1992 byder Kerin et al ind med en ny konceptuel model for pionerfordele, der omfatter både pionerens og efterfølgerens strategiske valg, efterfølgerens fordele (*second-mover advantages* eller *first-mover disadvantages*) samt identificeringen af fire faktorer for pionerfordele: økonomiske, forebyggende, teknologiske og adfærdsbetingede. I 1993 adresserer Patterson de strategiske perspektiver ved pionerfordele gennem bevarelsen af fordele via opbyg-

Tabel 1. Mekanismer bag pionerfordelene

• Tidlig omtale
• Første mærke – første præference
• Patentering
• Forebyggende innovation – fortsætte med at udvikle produkt
• Usikkerhed af køber/kunde – sætter sig ikke ind i nye produkter
• Uperfekt/asymmetrisk videnfordeling blandt købere/kunder
• Læringsforspring – omkostningseffektivitet og mulighed for bedre profitmarginer eller lavere priser
• Stackleberg-førerskab - Spilteoretisk simulering
• Positionering på markedet (hvis rigtig)
• Rækkefølge for markedsintroduktion (tidlig præference, usikkerhed, tidlige markedsandele mm.)
• Tidsmæssigt forspring (hvis udnyttet)
• Investeringer i reklamering – etablere kendskab
• Loyalitet over for pionerbrand (image, omdømme og erfaring)
• Oprettelse af indgangsbarriere
• Switching costs for købere/kunder
• Teknologisk førerskab
• Forebyggende aktiviteter til sikring af input faktorer, geografisk placering, investeringer i udstyr mm.
• Køberes/kunders hukommelse begrænset – bedre genkaldelse af pionerprodukt
• Isoleret vurdering af pioners produkt – ikke sammenholdt med x andre lignende produkter
• Bedre udnyttelse af Product Life Cycle (PLC)
• Kontrol over indgangsskala
• Usikker imiterbarhed (uncertain imitability)
• Både for konsument- og producentmarkeder (stærkest ved konsumentmarkeder)
• Lock-in af leverandører
• Optimere marketing mix (produkt, distribution, pris og reklamering)
• Inerti i efterspørgsel
• Attraktivitet og oplever risiko
• Knaphed af ressourcer
• Eje beskyttet teknologi

Kilde: Egen tilvirkning.

gelsen af strategiske barrierer. Patterson (1993) giver en taksonomi over strategiske barrierer til bevarelsen af pionerfordele. Gilbert & Birnbaum-More (1996) uddyber aspektet vedrørende anvendeligheden af timing-strategier. Her præsenteres en model til evaluering af fordele ved at være pioner eller efterfølger til et nyt marked.

Med overgangen til det nye årtusind blev pionerfordele undersøgt inden for en række nye områder og i nye sammenhænge. Mueller (1997) beskriver pionerfordele i forbindelse med *path dependence*, mens Makadok (1998) undersøger fænomenet i forbindelse med industrier karakteriseret ved lave indgangsbarrierer. López & Roberts (2002) udforsker produktinnovation og pionerfordele i organisationer med svag anvendelse (*regimes of weak appropriability*) og kommer frem til, at sådanne fordele ikke eksisterer eller vil blive bortkonkurreret hurtigt. Dette studie fandt en negativ sammenhæng mellem rækkefølgen for markedsintroduktion og langsigtede markedsandele. Fordele var til stede for tidlige aktører (*early-movers*), hvor den 10. aktør på et marked i gennemsnit kun ville opnå 11% af den markedsandel, pioneren kunne opnå. Clark & Montgomery (1998) fandt frem til, at aggressivitet var en valid indikator for et markeds attraktivitet og den oplevede risiko gennem et studie om konkurrencemæssigt omdømme og multi-marked konkurrence som afskrækker for konkurrenter. Michael (2003) søgte at forklare pionerfordele som funktion af franchising. Coeurderoy & Durand (2004) undersøgte fremkomsten af pionerfordele inden for 1042 produktionsvirksomheder i Frankrig og forbandt resultatet til beskyttet teknologi kontra omkostningsefficiens.

Bagsiden af medaljen – efterfølgerens fordele/pionerulemper

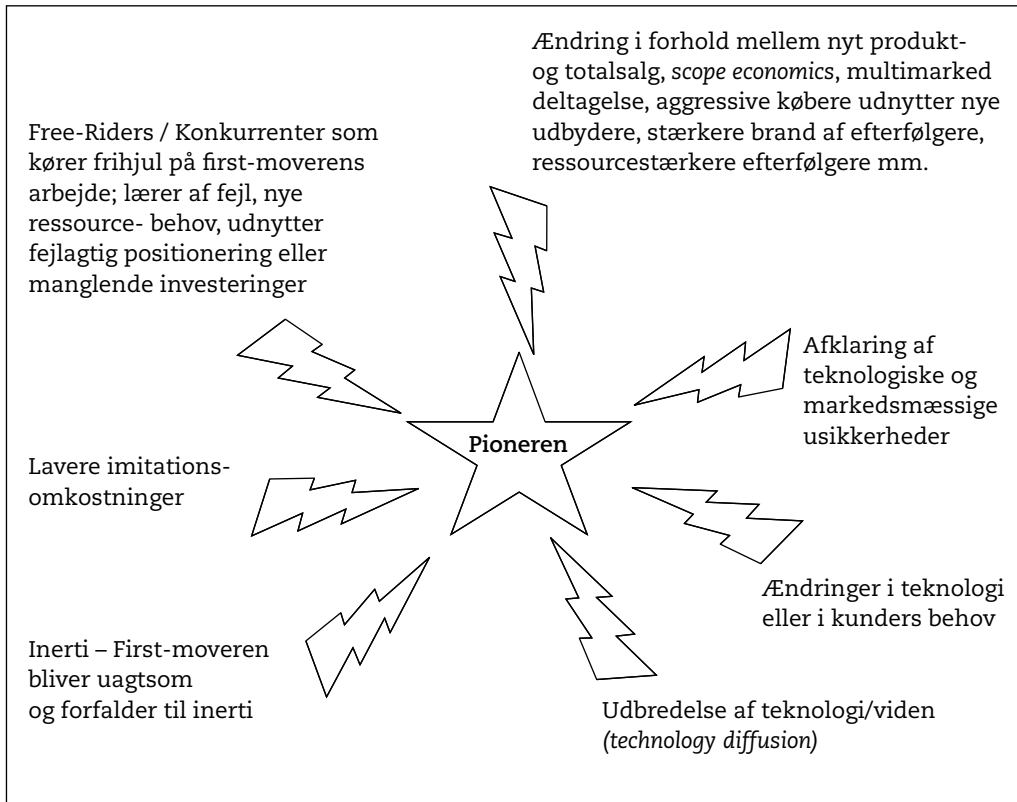
Hvor der findes fordele ved at agere entreprenant, modsvares disse af en række forhold, der kan mindske eller helt erodere fordelene. En realistisk analyse af en forretningsidé bør indeholde overvejelser omkring disse faktorer. Det må så vurde-

res, hvorvidt trusselsbilledet er så stærkt, at idéen skal frafalde, om alternativer skal overvejes, eller om det endda kan være fordelagtigt at indtage en afventende position. En række virksomheder arbejder bevidst med strategier til at modsvare radikale innovationer i form af at være en hurtig efterfølger (Markides & Geroski 2005). Ulemperne ved at være først er illustreret i nedenstående Figur 1. Figuren bygger på ovenstående kilder.

Introduktionen af et nyt produkt/service og investeringerne i den succesfulde velkomst fra forbrugernes side kan være meget omkostningstung. Når investeringer i F&U skal foretages, købere skal uddannes (typisk ved teknologiske produkter), og infrastruktur skal udvikles, er dette forbundet med store omkostninger, og disse omkostninger kan være lukrative at sidde "hus forbi" på. Imiteringsudgifter er altid lavere end udviklingudgifter.¹ Og evnen til at køre på frihjul af senere konkurrenter mindsker direkte størrelsen og holdbarheden af den rentabilitet, som en pioner opnår. Selv ikke patenter giver den store beskyttelse, idet evnen til at imitere uden om en innovation og *reverse engineering* er blevet mere udbredt. Udbredelsen af viden/teknologi er meget svær at kontrollere for en pioner (Lieberman & Montgomery 1988).

Herved kan der opstå en afventende situation, hvor nødvendige investeringer ikke bliver foretaget, da indtjeningen af disse udgifter ikke er sikret. I Japan findes de arketyperiske eksempler på, hvordan pioner- og *second-mover* strategier kan udføres. Sony vandt som bekendt stort med introduktionen af walkman'en, og Sony er den typiske innovatør med store satsninger. Modsat Sony findes Matsushita – i vesten kendes firmaet mest gennem deres mærker JVC og Panasonic. Én kamp, som Sony tabte, var den om videomarkedet. Sony lancerede "beta-max"-standarden, og Matsushita svarede igen to år senere med "VHS"-standarden (Economist 1999). Om end videomaskiner er ved at blive faset ud, så var Matsushita den sikre vinder i den

Figur 1. Pionerulemper



Kilde: Egen tilvirkning.

kamp – på trods af, at de trådte senere ind på markedet.

Indgangen på et usikkert marked er forbundet med stor risiko. Wernerfelt & Karnani (1987) argumenterer for, at den tidlige indgang på et usikkert marked kun bør ske, når virksomheden direkte kan påvirke afklaringen af denne usikkerhed. I mange situationer sker afklaringen via fremkomsten af et dominerende brand eller standard. VHS-standarden i videomaskiner er et eksempel.

Den omtalte kamp om markedet for videomaskiner kan igen anvendes. Én af grundene til, at VHS vandt var, at så snart Matsushita kom på banen, initierede de udviklingen af et 4-timers kassettebånd. Der var næsten øjeblikkeligt givet en ny

variant til det eksisterende. Denne proces, hvor eksisterende produkter er overhalet af innovationer fra nye udbydere, forekommer, når ny teknologi fremkommer, mens den eksisterende stadig er under vækst (beta-max havde kun to år på bagen, da VHS kom). Det kan være svært for pioneren at opfatte truslen og foretage de nødvendige forholdsregler. Ændringer kan komme i kraft af virksomheders egen opfindsomhed (4-timers videobånd) eller i kraft af kunders efterspørgsel. Uanset årsagen kan konsekvensen være ubehagelig for pioneren.

Inerti eller uagtsomhed kan forekomme som konsekvens af tidlig succes. Der kan være flere årsager hertil: virksomheden er fastlåst i bestemte aktiver, modvilje mod kannibalisering af eksisterende produktlinier, eller virksomheden er blevet ufleksibel

og ude af stand til at reagere. Inerti kan være et rationelt organisatorisk svar på profitmaksimering – også selvom det medfører organisationens nedbrud. En virksomhed kan komme i en situation, hvor den skal beslutte, om den vil poste en masse

ressourcer i en tilpasning til de nye tider eller søge at høste, hvad der måtte være tilbage. Det kan betale sig for pioneren at udvikle forbedrede produkter, men afvente markedsintroduktionen, indtil en konkurrent truer med egne produkter.

Holdbarheden af pionerfordele?

What a firm wants is to create a situation where its own resource position directly or indirectly makes it more difficult for others to catch up.
(Wernerfelt 1984, p. 173)

Et aspekt, der falder i øjnene ud fra en gennemgang af litteraturen omkring pionerfordele, er den manglende stillingtagen til holdbarheden² af de fordele, en pioner kan opnå igennem netop sin status som pioner. Holdbarhed inden for pionerfordelskonteksten er kun behandlet implicit. Konceptet er opbygget omkring en balance mellem udnyttelse af pionerfordele og eliminering af de faldgruber, der kan sikre efterfølgende konkurrenter *second-mover* fordele. Herved gives dog ingen redskaber til at vurdere holdbarheden af en pionerfordel. Vi får en referenceramme til en terminologi til at forstå holdbarheden, men ingen midler til at estimere den og dermed ingen dybdeforståelse af, hvorfor nogle virksomheder ikke søger at opnå pionerfordele.

Begreberne konkurrencefordel og holdbarheden heraf er på ingen måde nye begreber. Det er problematikken om, hvorfor nogle virksomheder klarer sig bedre økonomisk end andre heller ikke. Svaret hertil er dog noget komplekst. For at kunne forstå, hvordan pionerfordele kan have en konkurrencemæssig indflydelse, og hvor vedvarende denne kan være, gives en forståelsesramme via den ressource-baserede teori (*Resource-Based View of the firm* – RBV). Peteraf (1993) præsenterer en model bestående af fire hjørneste til forklaring af konkurrencemæssige fordele. Disse elementer omhandler ressourceheterogenitet, *ex post* begrænsninger til konkurrencen, ressourcers uperfekte mobilitet og *ex ante* begrænsninger til konkurrencen.

Heterogenitet af ressourcer er antaget inden for RBV og forklarer, hvorfor virksomheder med forskellige kompetencer som minimum opnår break-even, mens virksomheder med marginale ressourcer højst kan opnå break-even, og virksomheder med overlegne ressourcer er i stand til at generere profitter. Forskellige typer fortjenester³ kan opkræves *Ricardian*, *fixed*, *quasi-fixed* og *monopoly* (Peteraf 1993). De bagvedliggende ressourcer, der indgår i produktionen af en pioners ydelser, skal med andre ord være tilstrækkeligt forskellige fra dem, som andre udnytter. En ny ydelse skal altså være tilstrækkelig forskellig, men også blive opfattet som værdifuld af købere/kunder. I samspil med de tre øvrige hjørneste af konkurrencefordele kan en pioner være i stand til at generere fortjenester ud over *monopoly*-fortjenester, efter at konkurrenter har forsøgt at indhente pioneren.

Adgangsbarrierer (Rumelt 1984) eller mobilitetsbarrierer (Caves & Porter 1977) forklarer, hvordan *ex post* begrænsninger til konkurrencen er afhængige af uperfekt imiterbarhed og uperfekt substituerbarhed for at bevare evnen til at generere fortjenester. Med begrebet *asset stock accumulation* hjælper Dierickx & Cool's (1989) bidrag med at forstå, hvordan ikke-overførbare⁴ aktiver skabes i en virksomhed, og dermed uddybes forståelsen af uperfekt mobilitet. Dierickx & Cool's (1989) bidrag kom som svar på Barney's (1986) begreb om *strategic factor markets*, hvor han beskriver tilgængeligheden af alle typer ressourcer i et åbent mar-

ked. Dialogen imellem de to parter efterlader en indsigt omkring tilgængeligheden af ressourcer som funktion af penge eller tid. Med det bidrag introduceres en forståelse for, at nogle ressourcer simpelthen ikke kan overføres. I forhold til pionerfordele betyder dette, at jo tidlige i rækkefølgen for markedsintroduktion⁵ en virksomhed står, desto bedre er mulighederne for at skabe disse ikke-overførbare ressourcer. Selvom det ikke er en garanti.

Ikke-overførbare ressourcer udspringer af *uperfekt mobilitet*. Virksomhedsspecifikke ressourcer, hvis værdi er højere for den virksomhed, der anvender dem, frem for andre virksomheder, er *uperfekt mobile* ressourcer. Uperfekt mobilitet af ressourcer er en afgørende faktor til bevarelse af konkurrencemæssige fordele, idet en erodering og imitering af ressourcer hindres. De fordele, en pioner kan opbygge, vil være baseret på ressourcer, der i varierende grader kan imiteres eller overføres (Peteraf, 1993). En pioner kan ved at være først og ved at have ikke-overførbare ressourcer opbygge og fastholde et konkurrencemæssigt forspring, såfremt disse ressourcer er tilstrækkelig heterogene, og så længe der ikke eksisterer *ex ante* begrænsninger til konkurrencen. Netop *ex ante* begrænsninger til konkurrencen er kritiske i forhold til en virksomhed, der begiver sig ud i et udforsket forretningsområde. Dette vedrører omkostninger ved at implementere en strategi, hvor det er nødvendigt, at der kun er begrænset konkurrence om en søgt position. Selv når en position er åben, skal en virksomhed være opmærksom på konkurrenter, der måtte ønske at konkurrere om den samme position ved en senere lejlighed. I forbindelse med pionerfordele modsvarer dette *second-mover* fordele og helt konkret spørgsmålet om, hvor hurtigt konkurrenter kan indhente et forspring og nedbryde de barrierer, der sikrer pioneren en fortjeneste.

Konklusion

Om end nok så logisk af ræsonnement så har den praktiske forekomst af pionerfor-

dele ikke været entydig. En del af forklaringen herpå ligger i definatoriske problemstillinger, men selvom disse kan forekomme noget akademiske, så er konklusionen klar – det kan være vanskeligt at indløse fordele ved blot at være først.

Som demonstreret i denne artikel kan en pioner lukrere på en række mekanismer, der kan forstærke fordelene ved at være først med et nyt produkt. Disse omhandler både pionerens muligheder for at sikre sig vigtige og sjældne ressourcer, hvorved barrierer opbygges over for senere tilkomne konkurrenter, men også i forhold til køberne/kunderne. Specielt inden for konsumentmarkedet agerer forbrugers kognitive begrænsninger fordelagtigt for pioneren, da forbrugerne i store mængder ikke kan overskue et stigende udbud af varer, bedømmer et pionerprodukt favorabelt, fanges i *switching costs*, fordi et skifte er for besværligt eller omkostningstungt mm. Omvendt kan der være en række fordele ved at afvente en pioners færd ind på et nyt marked. Ikke mindst fordi udviklingen af et nyt produkt og uddannelsen af et nyt marked er forbundet med store omkostninger, som en efterfølger ikke skal matche. Beskyttelse af produkter er ligeledes blevet vanskeligere, hvilket gør det lettere at kopiere for efterfølgere. Efterfølgende konkurrenter kan ganske simpelt afvente en pioners tiltag og derefter kopiere det, der virkede, og forbedre det, der viste sig at være svagt. Der findes ikke én given tilgang – det afgørende er at være opmærksom på dynamikkerne og forstå, hvordan de arbejder med og imod den strategi, en virksomhed vælger.

Det er muligt at forstå holdbarheden af pionerfordele ud fra de fire hjørneste i konkurrencefordelene, som Peteraf (1993) opstiller. Ressourcerne, der indgår i virksomhedens produktion, skal være tilstrækkeligt heterogene til at kunne generere fortjenester. Er disse ressourcer vigtige og sjældne, har pioneren en fordelagtig udgangsposition. Ligeledes skal *ex post* begrænsningerne til konkurrencen være

små for at lette indgangen for pioneren og opbygningen af adgangsbarrierer for efterfølgere. Ved at være først har en pioner en fordelagtig position til at dyrke ikke-overførbare ressourcer. Ressourcer, der ikke umiddelbart kan erhverves via penge eller over tid. Ressourcernes uperfekte mobilitet er afgørende i bevarelsen af det forspring, en pioner måtte have for at undgå en erodering af fortjenestegrundlaget. Starter en pioner på et nyt marked, skal der ydermere være ex ante begrænsninger til konkurrencen, så efterfølgere ikke uden videre kan følge trop. Samspillet mellem disse faktorer afgør, hvor holdbar en pioners fordele er – det er altså den enkelte faktor og samspillets faktorerne imellem, der er afgørende.

I 1982, da filmen "Blade Runner" udkom, valgte man 10 multinationale virksomheder

(TDK, Atari, Coca-Cola, Pan-Am, Budweiser, RCA, Kinney Shoes, Bulova, Cuisinart og Schlitz), hvis navne skulle fremgå i forskellige scener i filmen for at understøtte realismen i det fremtidige samfundsbillede, man ville skabe. Ideen var at vælge virksomheder, hvor man mente, at det var realistisk, at de eksisterede i år 2019. Af de 10 virksomheder, man dengang mente ville eksistere i det 21. århundrede, har en del lidt en hård skæbne, hvor nogle er lukket ned (en enkelt er også startet op igen med ny kapital). Så uanset hvor god en forretningsidé, man sidder med, skal man huske, at intet er uforgængeligt, og de fordele, man kunne udnytte ved at være først, på sigt skal suppleres for at sikre overlevelse i det lange løb!

Summary

First-mover (pioneer) advantages are often taken for granted, but can they really be exploited, and which mechanisms reinforce them, and what are the pitfalls of being first? To develop a market requires resources – often too many resources for entrepreneurs. To an entrepreneur, the conscious choice of when to seize

an opportunity may decide the outcome. Success may occur by being first in the market but also by awaiting the development of the market. To facilitate the understanding of this dynamism and answer those questions, the article reviews the principles of first-mover advantage to create a framework for entrepreneurs.

Noter

1. Jf. Mansfield (1981)
2. Sustainability
3. Rents
4. Non-tradeable
5. Order of entry

Litteratur

Barney, Jay B.: Strategic Factor Markets: Expectations, luck, and business strategy, s. 1231-1241, Management Science, Vol. 32, issue 2, 1986.

Bain, Joe S. (1956), Barriers to New Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bowman, Douglas & Hubert Gatignon: Order of entry as a moderator of the effect of the marketing mix on market share, s.

222–242, Marketing Science, Vol. 15, issue 3, 1996.

Carow, Kenneth, Randall Heron & Todd Saxton: Do early birds get the returns? An empirical investigation of early-mover advantages in acquisitions, s. 563–585, Strategic Management Journal, Vol. 25, issue 6, 2004.

Carpenter, Gregory S. & Kent Nakamoto: Competitive strategies for late entry into a market with a dominant brand, s. 1268–1278, Management Science, Vol. 36, issue 10, 1990.

Caves, Richard E. & Michael E. Porter: From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, s. 241–262, Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, issue 2, 1977.

- Clark, Bruce H. & David B. Montgomery:** Competitive reputations, multimarket competition and entry deterrence, s. 81–96, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, issue 2, 1998.
- Coeurderoy, Regis & Rodolphe Durand:** Leveraging the advantage of early entry: Proprietary technologies versus cost leadership, s. 583–590, *Journal of Business Research*, Vol. 57, issue 6, 2004.
- Conrad, Cecilia A.:** The advantage of being first and competition between firms, s. 353–364, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 1, issue 4, 1983.
- Demsetz, Harold:** Barriers to entry, s. 47–57, *The American Economic Review*, Vol. 72, issue 1, 1982.
- Dierickx, Ingemar & Karel Cool:** Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, s. 1504–1511, *Management Science*, Vol. 35, issue 12, 1989.
- Economist:** Akio Morita, *Economist*, Vol. 353, issue 8140, 10/09/1999.
- Gal-Or, Ester:** First mover and second mover advantages, s. 649–653, *International Economic Review*, Vol. 26, issue 3, 1985.
- Gal-Or, Ester:** First mover disadvantages with private information, s. 279–292, *Review of Economic Studies*, Vol. 54, issue 178, 1987.
- Gilbert, Joseph & Philip H. Birnbaum-More:** Innovation timing advantages, s. 245–266, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 12, issue 4, 1996.
- Kardes, Frank R. & Gurumurthy Kalyanaram:** Order-of-entry effects on consumer memory and judgment: An information integration perspective, s. 343–357, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, issue 3, 1992.
- Kerin, Roger A., P. Rajan Varadarajan & Robert A. Peterson:** First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research proposition, s. 33–52, *Journal of Marketing*, Vol. 56, issue 4, 1992.
- Lambkin, Mary:** Order entry and performance in new markets, s. 127–140, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue: Strategy Content Research, 1988.
- Lieberman, Marvin B. & David B. Montgomery:** First-Mover Advantages, s. 41–58, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue: Strategy Content Research, 1988.
- Lippman, Steven A. & John W. Mamer:** Pre-emptive innovation, s. 104–119, *Journal of Economic Theory*, Vol. 61, issue 1, 1993.
- Lippman, Steven A. & Richard P. Rumelt:** Uncertain imitability: An analysis of inter-firm differences in efficiency under competition, s. 111–1118, *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, issue 2, 1982.
- López, Luis E. & Edward B. Roberts:** First-mover advantages in regimes of weak appropriability: The case of financial services innovations, s. 997–1005, *Journal of Business Research*, Vol. 55, issue 12, 2002.
- Mahajan, Vijay, Subhash Sharma & Robert D. Buzzell:** Assessing the impact of competitive entry on market expansion and incumbent sales, s. 39–52, *Journal of Marketing*, Vol. 57, issue 3, 1993.
- Makadok, Richard:** Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?, s. 683–696, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, issue 7, 1998.
- Mansfield, Edwin, Mark Schwartz & Samuel Wagner:** Imitation costs and patents: An empirical study, s. 907–918, *Economic Journal*, Vol. 91, issue 364, 1981.
- Mansfield, Edwin:** How rapidly does new industrial technology leak out?, s. 217–223, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 34, issue 2, 1985.
- Markides, Constantinos C. & Paul A. Gerroski:** Fast Second: How smart companies bypass radical innovations to enter and dominate new markets, Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
- Michael, Steven C:** First mover advantage through franchising, s. 61–80, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, issue 1, 2003.
- Mueller, Dennis C.:** First-mover advantage and path dependence, s. 827–850, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 15, issue 6, 1997.
- Ohmae, Kenichi:** Guru of gadgets, s. Time South Pacific, issue 49, 12/07/1998.
- Patterson, William C.:** First-mover advantage: The opportunity curve, s. 759–777, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue: Strategy Content Research, 1988.

Journal of Management Studies, Vol. 30, issue 5, 1993.

Peteraf, Margerat A.: The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, s. 179-191, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, issue 3, 1993.

Rao, Ram C. & David P. Rutenberg: Preempting an alert rival: Strategic timing of the first plant by analysis of sophisticated rivalry, s. 421-428, *Bell Journal of Economics*, Vol. 10, issue 2, 1979.

Robinson, William T.: Sources of market pioneer advantages: The case of industrial goods industries, s. 87-94, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, issue 1, 1988.

Robinson, William T. & Claes Fornell: Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries, s. 305-317, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, issue 3, 1985.

Robinson, William T. & Sungwook Min: Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses, s. 120-128, *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, issue 1, 2002.

Rumelt, Richard P.: Toward a strategic theory of the firm, i R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1984.

Schmalensee, Richard: Product differen-

tiation advantages of pioneering brands, s. 349-365, *American Economic Review*, Vol. 72, issue 3, 1982.

Schnaars, Steven P.: When entering growth markets, are pioneers better than poachers?, s. 27-36, *Business Horizons*, Vol. 29, issue 2, 1986.

Shamsie, Jamal, Corey Phelps & Jerome Kuperman: Better late than never: A study of late entrants in household electrical equipment, s. 69-84, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, issue 1, 2004.

Smiley, Robert H. & S. Abraham Ravid: The importance of being first: Learning price and strategy, s. 353-362, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, issue 2, 1983.

Urban, Glen L., Theresa Carter, Steven Gas-kin & Zofia Mucha: Market share rewards to pioneering brands: An empirical analysis and strategic implications, s. 645-659, *Management Science*, Vol. 32, issue 6, 1986.

Wernerfelt, Birger: A resource-based view of the firm, s. 171-180, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, issue 2, 1984.

Wernerfelt, Birger & Aneel Karnani: Competitive strategy under uncertainty, s. 42-46, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, issue 2, 1987.