

# **Fra Industrial Organization (IO) til Porters strategiske brancheperspektiv**

*Undervisningsnote v. Claus Thrane (2007)*

Dette notat giver en kortfattet introduktion til det grundlæggende teoretiske fundament for Porters brancheperspektiv. Heri indgår: 1) et kort afsnit om strategifeltets historiske baggrund, 2) en kort beskrivelse af det såkaldte SCP-paradigme inden for IO med særligt fokus på årene op til 1980, 3) en beskrivelse af hvorledes Porter overførte SCP-paradigmet til strategifeltet, samt 4) en meget kort beskrivelse af de to centrale dele i Porter 1980.

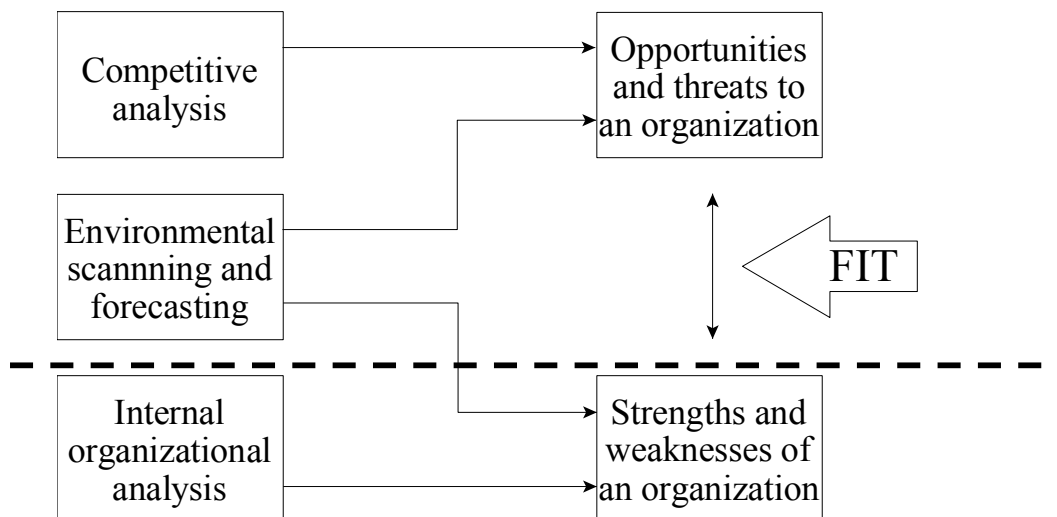
## **1. Lidt om baggrunden for Strategifeltet**

Siden midten af 1980'erne har et af de centrale temaer inden for strategilitteraturen været ideen om 'path-dependence' eller 'sti-afhængighed'. Begrebet afspejler en antagelse om, at der er en vis kontinuitet mellem fortid og nutid i modsætning til en forståelse af forandring som noget mere revolutionært. Pointen i denne sammenhæng er, at en basal forståelse for den historiske udvikling af strategifeltet er essentiel, hvis man ønsker at forstå feltets aktuelle og fremtidige teoretiske værktøjer. På samme måde er en basal forståelse af IO nødvendig for at forstå Porters referenceramme og således også for at forstå flere af de generelle problemstillinger, der bliver behandlet inden for strategifeltet. Herunder følger en kort beskrivelse af strategifeltet frem til og med introduktionen af Porters "Competitive Strategy" fra 1980, samt en præsentation af den såkaldte SWOT-ramme der kan betragtes som et centralt bidrag i denne periode.

Til forskel fra den traditionelle nationaløkonomi er strategifeltet et relativt ungt forskningsområde. Det er således "kun" cirka 50 år siden, at økonomer så småt begyndte at teoretisere og systematisere årsagerne til virksomheders konkurrencemæssige fordele. Feltet med den daværende betegnelse

'business policy' har imidlertid en lang undervisningstradition bag sig. Undervisningen på datidens business schools var solidt plantet i ledelsesmæssig praksis, hvor pragmatisk realisme var i højsæde frem for teoretiske abstraktioner. Fokus var primært rettet mod topledelsens rolle i integrationen af forskellige funktioner i virksomheden såsom afsætning, regnskab og produktion. Uden nogen nævneværdig teori foregik undervisningen ved hjælp af cases og forelæsningsnoter (jf. Rumelt, Schendel & Teece 1994).

I starten af 1960'erne introduceredes begrebet strategi, der ud over det relativt snævre fokus på integration af virksomhedens funktioner, ligeledes omfattede en række langsigtede valg - herunder virksomhedens valg af produktmarked. Den tidligere meget interne fokusering på topledelsens rolle internt i virksomheden blev således nedtonet til fordel for en mere balanceret fokusering på virksomhedens interne og eksterne forhold. Det samme gør sig gældende med en central Harvard lærebog af Learned et al. (1969), hvis væsentligste indhold – den såkaldte SWOT-ramme – ofte krediteres Kenneth Andrews (se eksempelvis Andrews 1971). Bidraget har sidenhen vundet stor interesse inden for strategifeltet, og har qua sin popularitet i høj grad skabt de overordnede rammer for udviklingen af et relativt selvstændigt strategisk forskningsfelt (jf. Rumelt, Schendel & Teece 1994). Porter skriver decideret, at SWOT-rammen: "...has become the foundation of business policy." (1981:610). Man kan da også med rette hævde, at langt størsteparten af bidragene inden for strategifeltet på en eller anden måde har taget form omkring SWOT-rammen. Ifølge SWOT-rammen bliver strategi et spørgsmål om kontinuerligt at matche virksomhedens indre styrker og svagheder (strengths & weaknesses) med omgivelsernes muligheder og trusler (opportunities & threats). Rammen er skitseret i figur 1 (den stiplede horisontale linje er ikke oprindeligt en del af rammen, men er medtaget af analytiske og pædagogiske årsager).



Figur 1. SWOT-rammen

Et væsentligt problem med rammen var, at den ikke gav nogle analyseværktøjer til, hvordan man kunne finde et passende 'fit' mellem den eksterne (OT)-side og den interne (SW)-side. I relation til figur 1 manglede der således de fornødne redskaber til at udføre analyserne på venstre side. Megen forskning siden slutningen af 1960'erne har derfor været centreret omkring udviklingen af deciderede analyseværktøjer og teorier hertil. Af analytiske og ikke mindst pædagogiske årsager blev rammen senere opdelt i en ekstern del, med overordnet interesse for analysen af virksomhedens muligheder og trusler (traditionelt opfattet som Porters brancheperspektiv), samt en intern del med interesse for virksomhedens styrker og svagheder (traditionelt opfattet som bidrag inden for den såkaldte ressource-baserede teori). Undervisning i strategi følger ligeledes ofte denne 'pædagogiske' opdeling hvilket ligeledes afspejles i strukturen i de utallige tekstbøger der findes inden for strategifeltet. Denne note vil som beskrevet indledningsvist primært fokusere på SWOT-rammens 'øvre' halvdel – dvs. analysen af virksomhedens muligheder og trusler - illustreret ved den stiplede linje i figur 1 ovenfor. Det er ligeledes i denne del af SWOT-rammen, at Porter og IO tager sit afsæt og har sine klare styrker.

I 1960'erne havde man allerede peget på variationer mellem virksomheder og deres strategi baseret på case-studier uden noget egentligt teoretisk fundament. I 1970'erne påbegyndte flere forskningsinstitutioner systematiske empiriske undersøgelser, der populært sagt angik sammenhængen mellem strategi og profitabilitet. Således mente flere forskere inden for strategifeltet i 1970'erne, at et systematisk empirisk og teoretisk fundament var nødvendigt dels for

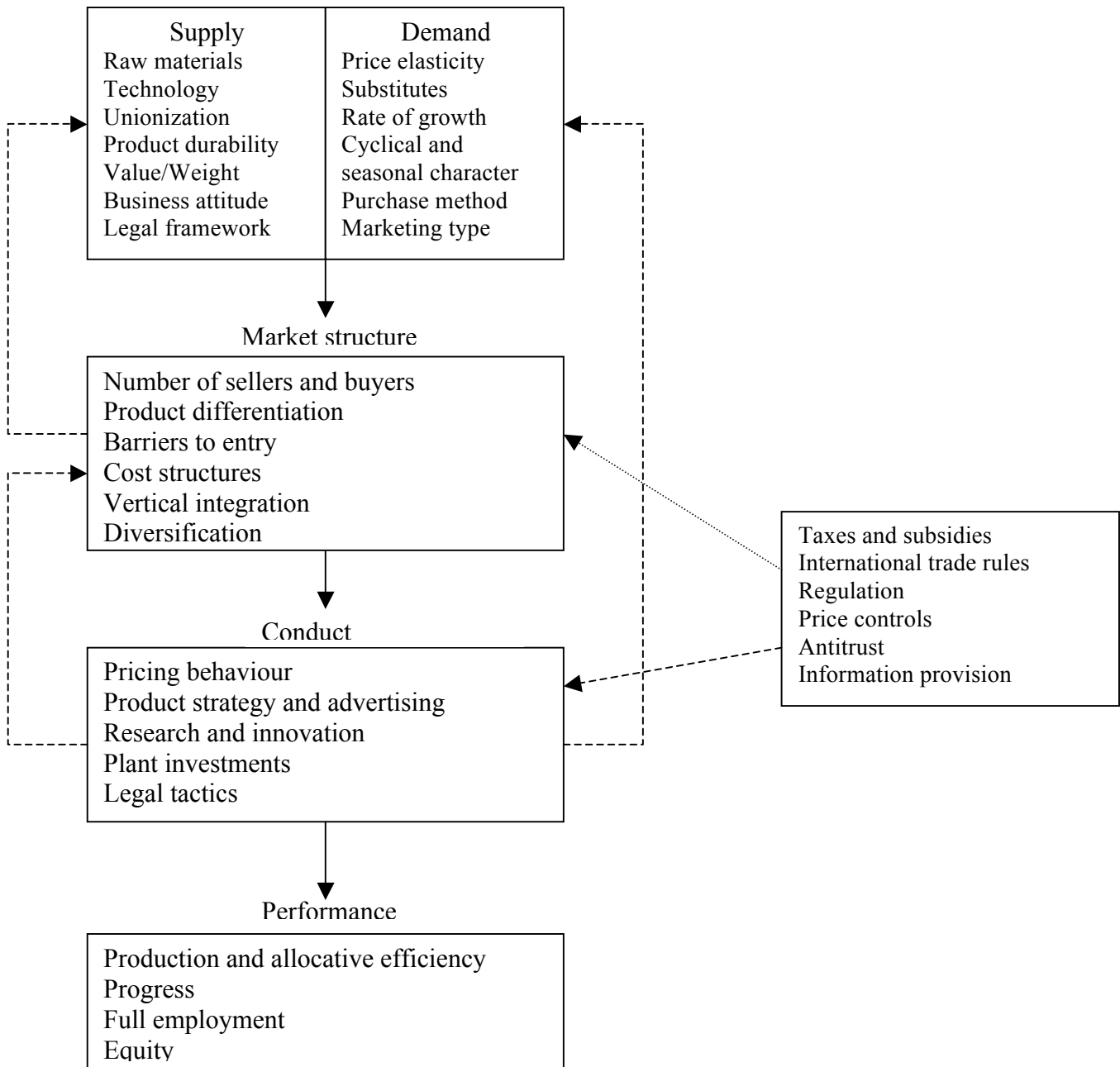
at samle de forskellige empiriske resultater i en samlende ramme, dels for at forstå de underliggende mekanismer der lå bag virksomhedernes forskellige profitabilitet. Man kan altså spore en metodologisk udvikling indenfor strategifeltet op gennem 1970'erne, hvorfor Rumelt, Schendel & Teece også skriver, at: "...the work of the seventies was instrumental in motivating the work of the eighties and its search for linkages to theory" (1991:8). Hvad således begyndte i 1960'erne som simple analytiske metoder til at betragte fænomener i cases, udviklede sig op gennem 1970'erne til en seriøs søgning efter et teoretisk fundament med forklarende og forudsigende evner.

Fra 1980'erne og stort set frem til i dag har strategiforskere søgt teoretiske svar på spørgsmål af mere fundamental karakter, såsom: *Hvad er den ultimative økonomiske årsag til en virksomheds konkurrencemæssige fordel, og hvilke økonomiske mekanismer bibeholder en sådan fordel?* (jf. Teece 1990). Det er ikke overraskende i denne periode, at IO i stigende grad påvirkede feltet. Rumelt, Schendel & Teece (1991) taler om en mindre revolution op gennem 1980'erne i brugen af økonomisk logik og sprogbrug. En central skikkelse i denne henseende er uden tvivl Harvard-økonomen Michael E. Porter. I 'Competitive Strategy' fra 1980 konkluderer Porter, at det såkaldte Structure-Conduct-Performance-paradigme (i daglig tale SCP-paradigmet) er et oplagt teoretisk fundament for strategifeltet. Porter understreger tillige den metodologisk fordel ved at basere forskningen inden for strategifeltet på det mere stringente SCP-paradigme: "Unlike the ad hoc approach to industry analysis embodied in most policy literature, [SCP-paradigmet] is potentially a systematic and relatively rigorous one backed by empirical tests" (1981:611). Porters brancheanalyse blev på kort tid bredt accepteret og brugt både i undervisning og adskillige forskningsprojekter (jf. Rumelt, Schendel & Teece 1991).

## **2. SCP-paradigmet**

Det såkaldte SCP-paradigme har i de sidste godt 40 år udgjort den traditionelle paradigmatisk referenceramme for de fleste IO økonomer. Paradigmet tog sit afsæt i starten af 1930'erne ført frem af flere prominente Harvard økonomer såsom E. Mason (1939, 1949), J. S. Bain (1959) og R. Caves (1972). I en af de mest populære fremstillinger har Scherer 1990 skitseret paradigmet, som det fremgår af figur 2 på næste side.

### Basic Conditions



Figur 2. SCP-paradigmet  
Kilde: Scherer & Ross 1990

SCP-paradigmet består af 4 grundelementer samt nogle påvirkninger fra statslige eller overstatslige myndigheder. Som paradigmets navn imidlertid antyder, er det særligt tre af disse elementer der fokuseres på: nemlig branchens struktur, branchens 'conduct' og branchens 'performance'. Der er oftest ingen klar sondring, mellem faktorer man indregner som basale faktorer og faktorer der indgår i branchestrukturerne. De basale faktorer kan dog med fordel betragtes som eksogent givne omgivelsesmæssige faktorer, der ikke indgår i de relationer, der empirisk søges testet (jf. Knudsen 1997).

Som det ses af figur 2 er der to determinanter for en virksomheds lønsomhed. Den første og primære er virksomhedens branchestruktur. Som sekundær determinant nævnes virksomhedens 'conduct' (prispolitik, produktpolitik, salgs- og promotionpolitik etc.), værende den måde virksomheden tilpasser sig branchestrukturerne. Skelnen mellem branchestrukturerne og virksomhedernes 'conduct' er dog ikke udtryk for en "reel" skelnen i SCP-paradigmet<sup>1</sup>, idet virksomhedernes samlede 'conduct' determineres direkte af branchestrukturerne, hvoraf branchens og dermed virksomhedernes aggregerede 'performance' i branchen (profitraten, allokativ efficiens, teknologisk efficiens etc.) ligeledes determineres.

Af den kausale sammenhæng og determinismen følger det, at man kan se bort fra virksomhedernes 'conduct' og koncentrere sig om forholdet mellem struktur og performance. Det centrale i analysen bliver efterfølgende at klarlægge karakteristika ved branchestrukturen, der efterfølgende beskriver den konkurrencemæssige situation og dennes velfærdsmæssige implikationer. Kausaliteten i SCP-paradigmet er skitseret herunder:



Den strenge determinisme der er beskrevet ovenfor, er i løbet af 1980'erne og 1990'erne blevet erstattet af en mere kompleks teoretisering, hvad ofte omtales som det udvidede SCP-paradigme (jf. Reid 1987). Heri forsøger man ydermere at inddrage diverse feedback-mekanismer, hvad Scherer 1990 ligeledes har skitseret ved de stiplede linjer i figur 2. Med udgangspunkt i spil-teorien har man ydermere søgt at give 'conduct'-komponenten en mere fremtrædende rolle i forhold til det tidlige SCP-paradigme.

---

<sup>1</sup> I al fald i det tidlige "simple" SCP-paradigme som vi skal se senere.

Branchestrukturens historisk centrale betydning i SCP-paradigmet samt dets store indflydelse på det strategiske brancheperspektiv retfærdiggør en kort beskrivelse. De væsentligste analytiske dimensioner heri gengives herunder i kort resumerende form.

- Grad af sælger koncentration
- Betingelser for entry
- Grad af produktdifferentiering

Graden af sælgerkoncentration omfatter antallet af faktiske konkurrenter, mens 'entry betingelser' angår forholdet til potentielle konkurrenter. Her angår spørgsmålet de eventuelle fordele, de etablerede virksomheder har overfor potentielle konkurrenter. Argumenterne for at etablerede virksomheder skulle have en fordel i forhold til nye virksomheder falder ifølge Bain (1968) i tre kategorier.

A) Fordele som følge af skalaøkonomier der opstår, idet de potentielle konkurrenter på tidspunktet for analysen ikke kan opnå en tilstrækkelig markedsandel (output) i forhold til de etablerede virksomheder. Den relative skala er faktisk en så central komponent i SCP-paradigme, at Rumelt (1984) ligefrem konkluderer, at hele brancheanalysen kan reduceres til et spørgsmål om relative skalastørrelser, der tillige anses for at være ækvivalent med graden af sælgerkoncentration.

B) Absolutte omkostningsfordele i produktionen eller distributionen af produktet, der opstår, idet de etablerede virksomheder eksempelvis kontrollerer en "bedre" produktionsfunktion beskyttet af patenter, besidder ejendomsretten til ressourcer der benyttes i produktionen, eller har forholdsvis lavere kapitalomkostninger.

C) Produktdifferentieringsfordele, udsprunget at kundeloyalitet, patenter på et bestemt produktdesign eller kontrol med distributionsledet.

Graden af produktdifferentiering refererer til, hvorvidt købere har forskellige præferencer mellem branchens konkurrerende produkter - eksempelvis mellem forskellige mærker og forskelligt design. I økonomiske termer udtrykker graden af differentiering således substituerbarheden mellem produkterne internt i branchen.

### **3. Fra SCP-paradigmet til Porters 'Competitive Strategy'**

Ved første øjekast kan det måske synes paradoksalt, at SCP-paradigmet fik så stor en interesse blandt teoretikere inden for strategifeltet. Det skyldes ikke mindst, at SCP-paradigmet snævert set blev anset som en vejledning i formuleringen af en social, optimal, økonomisk politik med fokus på brede strukturelle karakteristika (jf. Conner 1991). Intentionen med SCP-paradigmet var således, at man ved hjælp af statslig (eller overstatslig) kontrol med branchestrukturerne kunne sikre sig en såkaldt 'workable competition' udtrykt ved en optimal ressourceallokering mellem virksomheder og forbrugere. Udgangspunktet for SCP-paradigmet formuleres ganske klart i Bain:

*"I am concerned with the environmental settings within which enterprises operate and how they behave in these settings as producers, sellers, and buyers. By contrast, I do not take an internal approach, more appropriate to the fields of management science, such as would inquire how enterprises do and should behave in ordering their internal operations and would attempt to instruct them accordingly....my primary unit for analysis is the industry or competing group of firms, rather than either the individual firm or the economy wide aggregate of enterprises."*  
(1968:vii)

Porter var da også bevidst om, at SCP-paradigmet ikke uden videre kunne overføres til strategifeltet. I Porter 1981 beskriver han følgende de nødvendige udvidelser og modifikationer. Herunder er disse samlet under to overskrifter 1) interessesfære & analyseenhed og 2) determinisme og tidsperspektiv.

#### **1. Interessesfære & Analyseenhed**

Spørgsmålet om interessesfære dækker kort sagt over, hvis interesser der forfølges. For at gøre SCP-paradigmet mere interessant for og kompatibelt med strategifeltets publikum opstod der et behov for en justering af dette udgangspunkt. Porter anså dog ikke dette som et stort problem idet SCP-paradigmet: "clearly could be applied to either purpose - private or social....public policymakers could use their knowledge of the sources of entry barriers to lower them, whereas business strategists could use theirs to raise barriers.." (1981:612). I Porter 1980 er SCP-paradigmet så at sige i en "Umwertung aller Werte" blevet vendt på hovedet. Målet bliver ifølge Porter



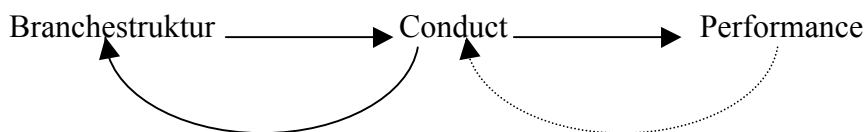
efterfølgende, at finde en position i branchen: "...where the company can best defend itself against these competitive forces or can influence them in its favor." (1980:4). Man kan sige, at Porters justering nok ikke er i overensstemmelse med SCP-paradigmets "etiske" udgangspunkt, men at justeringen ikke er i konflikt med SCP-paradigmets teoretiske udgangspunkt.

SCP-paradigmet beskæftiger sig primært med branchen som analyseenhed qua dens interesse for virksomhedernes aggregerede 'performance' og de tilhørende velfærdsmæssige konsekvenser heraf. Forskelle i performance mellem virksomhederne i samme branche har derfor ingen synderlig interesse. Sat på spidsen anses virksomhederne i SCP-paradigmet som stiliserede homogene enheder, der udelukkende afviger qua deres størrelser (skala) eller historiske tilfældigheder (jf. Conner 1991 og Nelson 1991). Således er der ifølge Porter: "little room for stable differences in the performance of firms in the same industry" (1981:612). SCP-paradigmet kunne således nok forudsige en branches gennemsnitlige 'performance', men beskæftigede sig ikke med fordelingen af branchens 'performance', samt årsagerne til den aktuelle fordeling. Interessen inden for strategifeltet angår imidlertid oftest den specifikke virksomhed (oftest virksomhedens ledelse). Porters mål var følgelig i stedet at konstruere en teori, hvor både branche- og virksomhedsniveauet skulle inddrages, således at man efter et vidtstrakt kendskab til brancheniveauet efterfølgende kunne formulere en strategi på virksomhedsniveau.

## **2. Determinisme og tidsperspektiv**

Spørgsmålet om determinisme angår, hvorvidt branchestrukturerne opfattes som eksogent givne eller endogent "skabt", implicit hvorvidt den enkelte virksomheds 'conduct' følger direkte af branchen, eller om den kan påvirke sin profitabilitet ved at påvirke branchens struktur. Således skriver Porter, at: "The essence of this paradigm [SCP] is that a firm's performance in the marketplace depends critically on the characteristics of the industry environment in which it competes.....conduct merely reflected the environment ... Thus the firm was stuck with the structure of its industry and had no latitude to alter the state of affairs" (1981:610-613). Denne kritik er ganske berettiget, idet den strenge determinisme decideret ligger i paradigmets stærke rationalitetsantagelser. Hvorledes den enkelte virksomhed kan ændre de eksisterende strukturer, kan derfor ikke direkte besvares af SCP-paradigmet. Det er klart, at et sådant udgangspunkt ikke var tilfredsstillende for Porter. Til forskel fra det simple SCP-paradigme understreger Porter følgelig, at virksomhedens 'performance' og 'conduct' ikke er direkte determineret af branchestrukturerne.

Ifølge Porter har branchestrukturerne således kun: "a strong influence in determining the competitive rules of the game as well as strategies potentially available to the firm." (1980:3). Det er således udgangspunktet (eller intentionen) i Porter 1980, at den enkelte virksomhed i et eller andet omfang kan påvirke branchestrukturerne gennem dennes 'conduct'. Branchestrukturerne er altså ifølge Porter i et vist omfang endogene (dog oftest på lang sigt). Determinismen i det simple SCP-paradigme måtte således justeres til, hvad man kunne kalde et stærk begrænset mulighedsområde. Ændringen er skitseres således i Porter 1981 :



Man kan således sige, at Porter tog forskud på det udvidede SCP-paradigme ved at introducere en feedback-mekanisme. I forhold til Scherer 1990 (jf. figur 2) har Porter en ekstra feedback-mekanisme mellem 'performance' og conduct, der illustrerer, at virksomhedens tidligere 'performance' påvirker virksomhedens aktuelle disponible strategiske muligheder; altså en form for sti-afhængighed<sup>2</sup>.

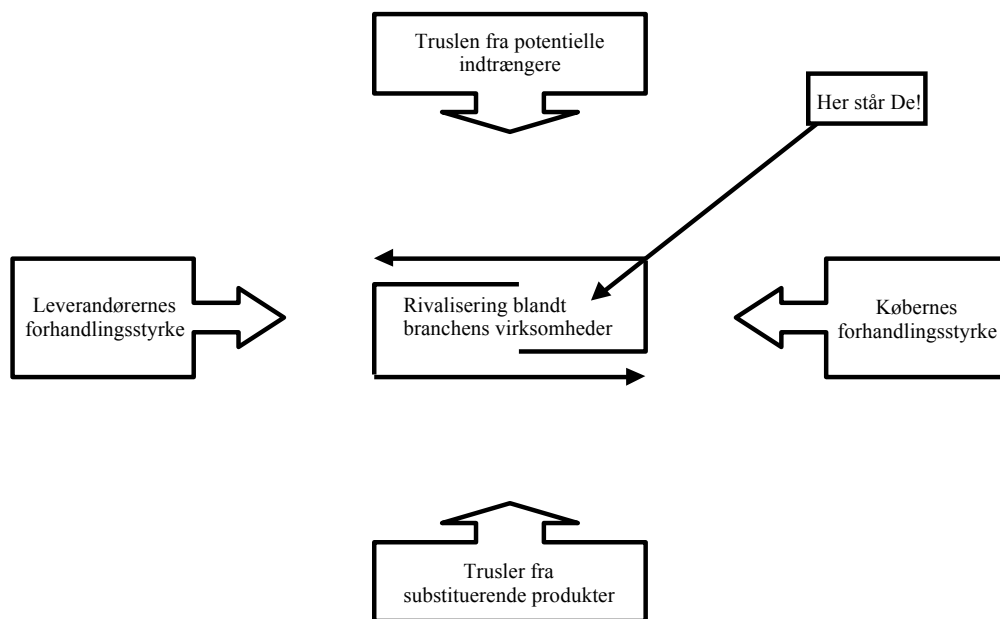
Spørgsmålet om tidsperspektiv angår hvorvidt branchestrukturerne opfattes som værende statiske eller dynamiske og har klare relationer til spørgsmålet om determinisme. Man kan skelne mellem 'cross-sectional' analyser, der tager udgangspunkt i forskelle i branchens profitabilitet på et bestemt tidspunkt, og 'longitudinal' analyser der redegør for den dynamiske proces, hvorved branchens performance udvikles over tid (jf. Porter 1991). Som Porter 1981 ganske rigtigt påpeger, er branchestrukturerne i SCP-paradigmet stabile, hvorfor der selvsagt ikke tages højde for, hvorfor og hvordan disse har udviklet sig som de har, og hvorledes virksomhederne strategisk kan reagere ved ændringer heri. Interessen angår således kun 'cross-sectional' analyser (jf. Porter 1991 og Man 1994). Heraf følger ligeledes en manglende interesse for både motivationen for og konsekvenserne af eventuelle innovationer (jf. Jacobsen 1992). Skønt konkurrencen mellem virksomhederne således beskrives som en dynamisk proces, hvor virksomhederne i branchen er gensidigt afhængige, ligger den grundlæggende interesse i udfaldet af processen og ikke i selve processen (jf. O'Driscoll & Rizzo 1985). Man må således konkludere, at SCP-paradigmets udgangspunkt fører til en stabilisering af branchestrukturen, der kun kan ændres ved tilfældige eksogene choks i de "basale

<sup>2</sup> Der er dog ingen reel diskussion heraf i Porter 1980.

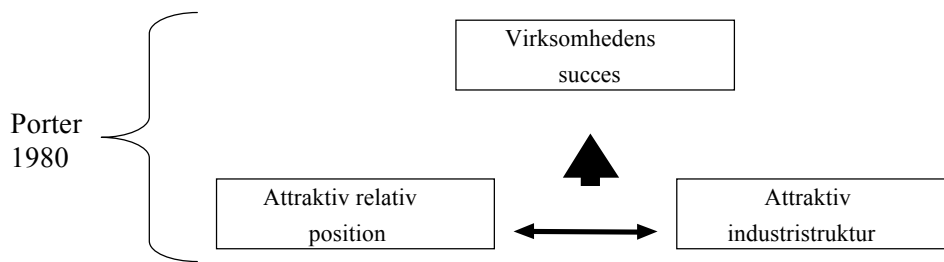
betingelse” eller ændringer i (over)statslig regulering og en efterfølgende rationel tilpasning hertil. Ifølge Porter er det nødvendigt at åbne op for at branchestrukturerne ændrer sig over tid og at de enkelte virksomheder har mulighed for at påvirke og tilpasse sig disse ændringer

#### 4. Porter 1980: "Competitive Strategy"

Det overordnede mål for strategiformuleringen bliver i Porter 1980 ikke overraskende at begrænse konkurrencen i branchen og at opnå markedsdominans. Som en slags repræsentant for de kræfter der kan begrænse virksomhedens profitabilitet nævner Porter 1980 de nu berømte og velkendte 'five forces', der kollektivt determinerer konkurrenceintensiteten og branchens profitpotentiale, og dermed i hvilket omfang en branche opfattes som attraktiv eller ej. SCP-paradigmets brancheanalyse er herved gjort mere brugervenlig i strategisk sammenhæng og placerer på bedste pædagogiske vis den enkelte virksomhed i verdens centrum. Dette er sammen med Porters 'five forces' skitseret herunder.



Efter virksomheden har gennemgået brancheanalysen, følger det af Porter 1981 efterlyste virksomhedsniveau. Det er her virksomhedsledernes opgave at 'positionere' sig på baggrund af brancheanalysen. Ifølge Porter er det virksomhedens 'positionering' i forening med branchestrukturen, der i sidste ende bestemmer profitpotentialen for virksomheden: "Firm profitability can be decomposed into an industry effect and a positioning effect" (Porter 1991:100).



Virksomhedens mål er således at finde en position i branchen, hvor den bedst kan forsvare sig mod branchens 'five forces' eller influere disse til egen fordel (jf. Porter 1980). Ved at opnå en attraktiv position er ideen, at virksomheden kan opnå en konkurrencemæssig fordel i forhold til sine konkurrenter. Sådanne konkurrencemæssige fordele (rejsning af adgangsbarrierer) og efterfølgende markedsdominans opdeler Porter 1980 i 3 generiske strategier. Disse generiske strategier behandles senere særskilt i undervisningen og skal derfor ikke kommenteres yderligere her. Det centrale i denne sammenhæng er blot at vise, at Porter tilførte et virksomhedsniveau til brancheperspektivet.

## 5. Afsluttende kommentarer

Denne note er en kort og lettere forsimplet beskrivelse af relationen mellem IO og strategifeltet. I den forbindelse har fokus været rettet mod relationen mellem Portes brancheperspektiv og det "simple" SCP-paradigme. Det betyder ikke, at det kun er Porter, der har "overført" IO til strategifeltet, eller at "overførslen" kun er ensidig til fordel for strategifeltet. Oftest giver det end ikke mening at drage en hård skelnen mellem IO-feltet og strategifeltet, idet felterne i mange tilfælde gensidigt beriger hinanden, selvom (og måske netop fordi) de ofte beskæftiger sig med forskellige analyseniveauer.

## 6. Litteraturliste

- Andrews, K. R. (1971): "The Concept of Corporate Strategy", Homewood, IL: Irwin.
- Bain, J. (1968): "Industrial Organization", John Wiley & Sons, Inc., 1968.
- Cabral, L. M. B. (2000): "Introduction to Industrial Organization", London:MIT Press
- Caves, R. (1987): "American Industry: Structure, Conduct, Performance", USA: Prentice-Hall.
- Jacobsen, R. (1992): "The "Austrian" school of Strategy", Academy of Management Review, 17: 782-807.

- Knudsen, C. (1997): "Økonomisk metodologi – Virksomhedsteori og industriøkonomi", Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Learned, P. R., Christensen, C. R., Andrews, K. R. & Guth, W. (1969): "Business Policy", Homewood, Ill, Irwin.
- Man, A. P. D., (1994): "1980, 1985, 1990: A Porter Exegesis", Scandinavian Management Journal, 10(4): 437-450.
- Nelson, R. (1991): "Why do firms differ and how does it matter?", Strategic Management Journal, 12: 61-74
- O'Driscoll, G. P. & Rizzo, M. J. (1985): "The Economics of Time and Ignorance", Great Britain: Camelot Press Ltd..
- Porter, M. E. (1980): "Competitive Strategy", New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1981): "The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management", Academy of management review, 6: 609-620.
- Porter, M. E. (1985): "Competitive Advantage", New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy", Strategic Management Journal, 12: 95-117.
- Rigby, D. K. (1994): "Managing the management tools", Planning review, sep-oct
- Rumelt, R. P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", I Competitive Strategic Management Ed. R. B. Lamb. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Rumelt, R. P. , Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1991): "Strategic Management and Economics", Strategic Management Journal, 12: 5-29.
- Rumelt, R. P. , Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1994): "Fundamental issues in Strategy", Harvard Business School Press.
- Scherer, F. M. & Ross, D. (1990): "Industrial Market Structure and Economic Performance", Boston: Houghton Mifflin
- Teece, D. (1990): "Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management", I Fredrickson, J. W. : "Perspectives on strategic management", New York: Harper, 1990.