

Afsluttende eksamen i faget Strategi

72-timers opgave

Fagansvarlig: Søren Henning Jensen

Med udgangspunkt i casen bedes I svare på følgende spørgsmål:

Hvad er IMAX' største strategiske udfordring?

Hvordan skal IMAX løse denne udfordring?

Omfang af opgaven: 22.648 anslag. 10 n.s. 13 sider

Ha(fil) 4. Semester. Copenhagen Business School
18-21. juni 2013

Af Stig Nyman Christiansen

Cpr.nr:

Tid til at vælge

”The essence of strategy is choosing what not to do.”

- Michael Porter¹

IMAX er kendt for sit højtopløselige filmformat, der tillader, at film kan vises på meget større skærme end et normalt biografværk. Ved at forfine 3D teknologi leverer IMAX i dag eksklusive biografoplevelser. Oprindeligt fokuserede IMAX på det såkaldte edutainment-marked, hvor IMAX-biografer blev installeret i museumsmiljøer. På dette marked indtager IMAX en tredelt rolle, som både kameraproducent, produktionsselskab af oplysende dokumentarfilm samt leverandør af fremvisningsudstyret.

I 2004 blev en ny to strenget strategi iværksat, hvor IMAX ud over at operere på deres oprindelige edutainment-marked, nu også konverterer Hollywood-produktioner til IMAX-formatet for at fremvise disse som en premium oplevelse i kommercielle biografcentre. I de seneste år har IMAX foretaget store investeringer i at minimere produktions- og distributionsomkostninger ved hjælp af digital teknologi.

Siden 2004, hvor IMAX lancerede den første Hollywood konvertering er både omsætning og overskud faldet markant, hvilket i dag 2009 efterlader IMAX insolvent og med en negativ overskudsgrad på 23 procent.² En udvikling som kalder på en kritisk refleksion over det hensigtsmæssige i den to strengede strategi.

Executive summary

I denne analyse af IMAX vil jeg ved hjælp af institutionel teori påpege, hvordan den kritiske økonomiske situation er IMAX største strategiske udfordring. Videre vil jeg ved at indtage den institutionelle teoris blik, vise hvordan den faldende omsætning kan forklares med en svækket legitimitet på edutainment-markedet, som følge af IMAX indtræden på Hollywood-markedet. Analysen viser, at IMAX er nødt til at vælge enten Hollywood eller edutainment-markedet – alternativt må IMAX genvinde deres legitimitet ved at re-tænke deres forretningsmodel og lukke deres produktion af dokumentarfilm for at fokusere på at positionere sig som en teknologisk fyrtårn på markedet.

¹ Clegg mf. (2011) p. 48

² Jf. regnskab i casemateriale, Nair (2009) pp. 14-16

Ved at analysere IMAX både ud fra et ressource baseret perspektiv og branche analyse, med Porters Five Forces som framework, vil jeg afdække, hvordan IMAX givetvis har størst mulighed for succes ved at fokusere på edutainment-markedet. Herefter vender jeg igen tilbage til den institutionelle teori og spørger til de rammebetingelser som IMAX muligheder for strategizing er omgivet af.

Analysen anbefaler således IMAX at fokusere på Edutainment markedet ved at splitte virksomheden op i to selskaber efter forretningsområde under to forskellige brand navne og siden forsøge at sælge Hollywood-forretningen fra.

Afslutningsvis vil jeg foretage en kritisk refleksion over betydningen af de analysestrategiske valg, som jeg har foretaget undervejs.

Den strategiske udfordring

Ifølge Peter Kjær er udgangspunktet for institutionel teori, at ”*virksomheden ikke blot skal være effektiv for at overleve. Den skal også være legitim.*”³ Uden legitimitet mister virksomheden sin ret til at handle og ingen, hverken leverandører eller kunder, ønsker som konsekvens heraf at handle med virksomheden. Den institutionelle teori anvendes til at beskrive virksomhedens muligheder for strategizing.⁴ Kjær peger på tre perspektiver til at beskrive virksomhedens spillerum⁵ henholdsvis det regulative, det normative og kognitive perspektiv⁶. Det regulativer perspektiv består i ydre regler eksempelvis lovgivning, der skal overholdes. Når en virksomhed er solvent, som det er tilfældet med IMAX, har det store implikationer for virksomhedens spillerum, for hvis virksomhedens kreditorer ikke finder det sandsynligt, at IMAX på et tidspunkt i fremtiden er stand til at tilbagebetale sin gæld, vil virksomhedens kreditorer erklære IMAX konkurs.

Det normative perspektiv dækker over værdier og normer. Den vanskelige økonomiske situation skærper kreditorenes blik på IMAX. Den fremtidige strategiudvikling må derfor i høj grad også tage udgangspunkt i at please kreditorerne. I lyset af det kognitive perspektiv skærpes kravene til den fremtidige strategi, hvis legitimiteten overfor kreditorerne skal bevares og virksomhedens overlevelse sikres. Derfor må strategien nødvendigvis ud fra kreditorenes verdensbillede kunne betragtes

³ Kjær (2006) p. 224

⁴ Ibid. p. 242

⁵ Ibid. p. 230

⁶ Ibid p. 230

som værende økonomisk ansvarlig og have potentiale til indenfor relativt kort sigt at kunne genvinde virksomhedens solvens.

Denne indledende analyse peger på IMAX største strategiske udfordring som:
At legitimere sig selv overfor kreditorerne ved vende den negative økonomiske udvikling og nedbringe gælden.

Hvordan kunne det gå så galt? – et spørgsmål om legitimitet

Det kan være svært at forstå, hvordan en virksomhed kan mindske sin omsætning samtidig med at den udvider succesfuldt til nye forretningsområder. IMAX's omsætnings-deroute på edutainment-markedet må givetvis skyldes en to af to muligheder. Enten er markedet blevet mindre, eller også har IMAX mistet markedsandele. Ifølge casen har markedet for educational entertainment oplevet en vækst i forbruget⁷, og som konsekvens at museer er begyndt at re-designe deres produkter, hvorfor finder jeg det sandsynligt, at den faldende omsætning må skyldes en faldende markedsandel.

En sandsynlig forklaring på den faldende markedsandel kunne være, at positionen på edutainment-markedet er blevet svækket som følge af at virksomheden har flyttet fokus imod Hollywood. Men inden vi forhaster os til en sådan konklusion, finder jeg det produktivt at fortsætte med at iagttage igennem det institutionelle perspektiv og spørge til muligheden for, at IMAX overhovedet kan operere på begge markeder.

For at afdække vilkårene for legitimitet stiller DiMaggio og Powell spørgsmålet, hvad der gør organisationer så ens: *"Today, however, structural change in organization seems less and less driven by competition or by the need for efficiency. Instead, we will contend, bureaucratization and other forms of organizational change occur as result of processes that make organizations more similar without necessarily making them more efficient."*⁸ Pointen er, at organisationer der er tæt knyttet til hinanden, konkurrenter såvel som leverandører, bliver mere og mere ens. Denne udvikling er ikke begrundet i at denne ensartethed er mere effektiv. I stedet beskriver DiMaggio og Powell igennem begrebet isomorfi, hvordan

⁷ Nair p. (2009). 9

⁸ DiMaggio og Powell (1983) p. 147

virksomheders homogenitet udvikles som følge af 1) krav fra omverden, 2) en reaktion på usikkerhed 3) normativt pres fra diverse professionsstandarder.

DiMaggio og Powell fremsætter en række hypoteser om, hvornår virksomhedsstrukturer antager isomorfiske træk. En dem lyder: *"The greater the extend to which the organizations in a field transact with agencies of the state, the greater the extent of isomorphism as a whole."*⁹

I forhold til IMAX kan der således argumenteres for, at der er forgået en modsatrettet isomorfisk-bevægelse, hvor organisationen IMAX i takt med, at den er gået ind på det kommercielle marked har antaget færre isomorfiske træk med statslignende organisationer som museer og derved mindsket dets legitimitet overfor disse. At IMAX legitimitet er under udvanding indikeres også af dokumentarinstruktøren Macgillray udtalelse: *"There's also been a slight brand erosion given that these films have not been really educational experiences, but more entertainment experiences."*¹⁰

Som profession er dokumentarinstruktørerne en vigtig leverandør til IMAX-produktet – uden dem er IMAX-biografen intet andet end en sort skærm. Macgillrays udtalelse afslører en opfattelse hos instruktørerne om, at enten laver man "educational experiences" eller også laver man "entertainment experiences". Således kan IMAX indtrædelse på Hollywood-scenen opfattes som illegitim, fordi den bryder med professionens standard.

Iagttager vi kulturen iblandt instruktørerne og museumsinspektører som institutioner, kan vi blive klogere på IMAX "regelbrud" ved at reflektere over disse institutioners verdensbillede igennem det, som Kjær kalder for det kognitive perspektiv. Ifølge systemteoretikeren Niklas Luhmann kan en ting aldrig optræde som både det ene og det andet¹¹. Uden at fremrulle hele det systemteoretiske analyseapparat vil jeg blot for den systemteoretisk bekendte fremhæve, hvordan at konflikten i en systemteoretisk terminologi kan iagttages som værende en kamp imellem på den ene side - museer og instruktørerne som orientere sig efter et pædagogisk funktionssystem med dannelse som målestok - og på den anden side Hollywood som primært kommunikere igennem det økonomiske funktionssystem

⁹ Ibid p. 155

¹⁰ Nair (2009) p. 11

¹¹ Luhmann (1997) pp. 56-57

kode at have eller ikke at have penge.¹² Altså synes der både i museumsbranchen og blandt instruktørerne at herske en verdensopfattelse af, at man ikke både er i stand til at lave godt oplysende indhold og samtidig være leverandør til Hollywood.

Ovenstående analyse peger på, at IMAX tilbagegang på edutainment-markedet også kan forklares som en konsekvens af en faldende legitimitet som total leverandør. Denne faldende legitimitet kalder på et valg. Vil man blive ved at være producent af berigende dokumentarfilm og derved satse på edutainment-markedet. Eller vil man positionere sig som teknologisk fyrtårn og legitimere sin tilstedeværelse i Hollywood ved at fokusere på, at man leverer den bedste scene til andres film – Hollywood- såvel som dokumentarfilm. Til at kvalificere dette valg er det oplagt at analysere IMAX igennem et ressourcebaseret perspektiv.

Hvad er IMAX gode til som de andre ikke kan?

Det Ressource Baserede Perspektiv er optaget af, hvad en virksomhed kan som de andre ikke kan. Dette kalder Barney for *A sustained Competitive advantage*, og det er Barney's pointe at strategisk planlægning bør tage udgangspunkt i denne.¹³ Det som virksomheden kan, kalder Barney for en ressourcer og anvender et teoretisk framework, han kalder for VRIN (valuable, rare, imperfectly imiatble og non-substitutable) til at afgøre om, hvorvidt en ressource kan betragtes som kilde til *A sustained Competitive advantage*. I følgende analyse vil jeg komme med to bud på ressourcer og afprøve dem i VRIN-modellen:

- 1) Evnen til at levere ekstra ordinære total oplevelser af dokumentarfilm ved at sammensætte en stærk teknologisk platform, tilgang til lokationer, der repræsenterer et særligt ethos og IMAX unikke brand image.
- 2) Evnen til konstant at udvikle nye teknologiske innovationer indenfor billedfremvisning.

I forhold til mit første forslag til en konkurrencefordel fortæller co-CEO hos IMAX Gelfond I et interview med CNN hvordan: "*IMAX is also a brand, so we don't have to pay the same kind of talent that Hollywood has to pay*".¹⁴

¹² jf. Skema over funktionssystemer i Andersen og Born (2001)

¹³ Barney (1991) p. 112

¹⁴ Nair (2009) p. 4

Det unikke brand image repræsenterer således en værdifuld ressource for IMAX, fordi det tillader dem at skabe et premium produkt uden nødvendigvis at involvere dyre Hollywood stjerner. Til spørgsmålet om en ressource er sjælden skriver Barney: *"Some strategies require a specific mix of physical capital, human capital and organizational capital resources to implement"*.¹⁵

Altså er nogen ressourcer sjældne i kraft af den måde, hvorpå de er kombineret, og det er ud fra en sådan logik, at der kan argumenteres for, at det er i kombinationen imellem teknologi og brand image, at IMAX har en særlig konkurrencefordel. Ligeledes er det i kraft af denne kombinations sociale kompleksitet og kausale flertydning¹⁶ at ressourcen kan leve op til Barney's tredje og fjerde kriterium for *A sustained Competitive advantage*; at en ressourcen ikke let må kunne kopieres eller erstattes af andre lignende ressourcer.

I forhold til mit andet bud på en konkurrencefordel, er der ingen tvivl om, at historisk set har IMAX kunnet levere en imponerende innovations track-record, blandt andet fordi virksomheden har dedikeret 5 % af dets budget til R&D, hvilket betyder, at IMAX i dag er i besiddelse af 46 patenter og har endnu 7 flere på trapperne. Den unikke patenterede teknologi har både været værdifuld, og grundet patenterne er det umuligt at kopiere teknologien af andre. Indtil nu har IMAX-produktet været baseret på klassiske filmruller, men med overgangen til digitalisering er biografdrift gået ind i en ny epoke. Schumpeter taler om *creative destruction*, som betyder, at nye innovationer ændrer måden vi gør tingene på for altid.¹⁷ Til trods for at IMAX givetvis, er de første til at kunne lave biograffremvisninger i højopløsning afviser Barney, at en first-mover fordel alene kan udgøre kilden til *A sustained Competitive advantage*.¹⁸ I stedet påpeger han at *"However, what were resources in a previous industry setting may be, or simply irrelevant in a new industry setting"*.¹⁹

Det vil sige for at kunne vurdere hvorvidt denne teknologiske innovationsevne også i fremtiden kan udgøre *A sustained Competitive advantage*, mangler vi altså at vide om den know how IMAX har opbygget omkring filmoptagere også kan overføres til den digitale produktion.

¹⁵ Barney (1991) p. 106

¹⁶ Social Complexity og Causal Ambiguity er to begreber hos Barney som kan gøre det vanskeligt at kopiere ressourcen. (Barney 1991) pp. 109-110

¹⁷ Schumpeter (1947) pp. 149-159.

¹⁸ Barney (1991) p. 104

¹⁹ Ibid. p. 103

RBV-perspektivet er blevet kritiseret for mest af alt at kunne sige noget retro-perspektiv²⁰ og altså derfor ikke at være særlig anvendelig som strategisk planlægningsredskab. En kritik, der ligeledes kan rettes imod denne analyse, hvor vi heller ikke har været i stand til at sige noget om, betydningen af skiftet fra filmruller til digital-teknologi og derfor ikke er blevet klogere omkring, i hvilken kurv vi skal placere vores dyrebare æg. Til gengæld har RBV-perspektivet indikeret, at IMAX har i kraft af dets evne til at forbinde komplekse ressourcer skabt en vedvarende konkurrencefordel og en prioritering af edutainment-markedet synes derfor en farbar vej.

Enter- eller edutainment? – en branchestruktur til forskel

Hvor RBV er optaget af at forklare profitforskelle internt i en branche, interessere Porter sig for hvilken branchestruktur, der tillader størst mulig profit for virksomheder brancher imellem: *”Industry structure drives competition and profitability, not whether an industry is emerging or mature, high tech or low tech, regulated or unregulated.”*²¹

RBV-tilgangen bygger på en forudsætning om heterogen fordeling af ressourcer i en branche. I dementral modsætninger her forudsætter Porters perspektiv en homogen ressourcefordeling indenfor en branche. Derfor finder jeg det produktivt at supplere analysen af IMAX mulige konkurrencefordele med en brancheanalyse for at afdække, om det er på Hollywood- eller edutainment-markedet at mulighederne for profit synes mest gunstig. Til at belyse branchestrukturen anvender Porter sin både berømte og udskældte Five Forces model. For Porter er det afgørende at bestemme rivaliseringen indenfor branchen – høj rivalisering betyder lav profit. Rivaliseringen på biografmarkedet for Hollywood-film vil jeg vurdere til at være høj. Den stærke konkurrence indikeres af at, kun én ud af ti film tjener sin investering hjem fra biograflanceringen på hjemmemarkedet.²²

Går vi ind i en mere detaljeret brancheanalyse med Porters Five Forces som teoretisk udgangspunkt, vil vi finde en lang række substituerende produkter. Hollywood film findes både på DVD og VHS, og kan desuden downloades gratis og

²⁰ Clegg (2011) p. 97

²¹ porter (2008) p. 81

²² Nair (2009) p. 8

ulovligt på internettet. Endvidere er en tur i biografen også i bred konkurrence med en række andre underholdningsaktiviteter som fx sportsevents²³.

Ligeledes er leverandørernes og kundernes forhandlingsstyrke stærk. De studier som ejer rettighederne til de film, IMAX ønsker at konvertere er alle større studier som fx Time-Warner og Disney. Samme billede tegner sig på kundesiden, hvor de fleste biografcentre som IMAX ønsker at blive en del af, er ejet af biografkæder som fx Regal Entertainment.²⁴

Til gengæld vurderer jeg rivaliseringen på edutainment markedet for væsentligt mindre – primært på grund af en lavere trussel fra substituerende produkter, fordi biograf-installationen i højere grad tenderer til at fungere som et komplementær fremfor et substituerende gode for museums-oplevelsen. Hertil kommer at omkostninger til skuespillere mv. På edutainment markedet også er langt mindre, hvor der ikke samme krav til at involvere højt betalte Hollywoodstjerner i produktionen. Desuden er leverandørerne af den teknologi, som skal anvendes til kameraerne og installationerne oftest mindre virksomheder, som er gensidig afhængige af samarbejdet med IMAX. Dog bør det bemærkes, at denne leverandørgruppes svagere forhandlingskraft også gør sig gældende på Hollywood-markedet.

Ifølge Porter bør det undgås at: *"Using the framework to declare an industry attractive or unattractive rather than using it to guide strategic choices."*²⁵

Altså er en klassisk faldgrube ved at bruge brancheanalysen, at man bruger teorien til at erklære en branche for enten attraktiv eller ikke attraktiv i stedet for at anskue teorien som guide til strategiske beslutninger.

Vigtigheden af, at der træffes et valg er tidligere blevet understreget af IMAX svækkede på edutainment-markedet. Også Porter vil pointere vigtigheden af at træffe et valg. Hvis IMAX fortsat skal konkurrere på begge markeder risikerer de at ende i en farlig skizofren tilstand og blive "Stucked in the middle"²⁶. På Hollywood-markedet tvinges IMAX i kraft af deres størrelse til at indtage en niche differentieringsstrategi, hvorimod de på educational-markedet er en langt større spiller, hvorfor de i højere grad arbejder efter en differentieringsstrategi med en større

²³ Nair (2009) p.16 exhibit 7

²⁴ Ibid. p. 2 & p.11

²⁵ Porter (2008) p. 92

²⁶ Jf. Porters terminologi (Clegg 2008) p. 71

markedsandel som målsætning jf. Porters teori om de generiske konkurrencestrategier²⁷.

Trods faren for at erklære en branche mere gunstig end en anden, vil jeg driste mig til på baggrund af ovenstående analyse at anbefale IMAX at trække sig ud af Hollywood-markedet. Desuden vil jeg påpege, at grundet den kritiske økonomiske situation fremlagt først i analysen, vil det næppe kunne legitimeres overfor virksomhedens kreditorer at anvende 5% af budgettet til R&D, hvorfor den tidligere forslåede mulighed - at indtage en position som et teknologisk fyrtårn - ikke synes at være en reel mulighed.

Løsning på den strategiske udfordring

Institutionel teori anvendes til at beskrive virksomhedens muligheder for strategizing. Heraf følger det, at IMAX må tilpasse sin exit -strategi for Hollywood-markedet til samfundets institutionelle rammer. Det regulative perspektiv afdækker de ydre rammer for tilladt adfærd. I forhold til en exit-strategi handler det om, at med indtrædelsen på Hollywood-markedet har IMAX givetvis allerede forpligtet sig på en række kontrakter til de biografer, som har installeret IMAX-løsninger. Disse kontrakter er omfattet af aftaleretten, hvorfor de må overholdes eller alternativt brydes med økonomisk kompensation som konsekvens.

Da IMAX lancerede konverteringen af "Harry Potter and the order of Phoenix", steg deres aktiekurs med 11%²⁸. Vi må derfor formode, at de finansielle markeder, herunder både aktionærer og kreditorer, har tillid til IMAX netop på baggrund af ekspansionen imod Hollywood. Hvis IMAX selv igennem Fondsbørsmeddelser etc. har været med til at styrke denne fortælling, kan det ud fra det normative perspektiv vække mistillid at trække stikket til Hollywood-aktiviteterne.

En mulighed for at komme produktivt ud af dette dilemma kunne være, at splitte IMAX op i to virksomheder. En som fokuserer på edutainment-markedet, og en som fokuserer på Hollywood-markedet, for siden at arbejde på at frasælge Hollywood delen.

²⁷ Clegg p. 69

²⁸ Nair (2009) p. 7

I forhold til instruktører og museumsinspektører vil det givetvis være vigtigt at adskille de to selskabers branding aktiviteter, idet et ens klingende navn, ikke vil løse den oprindelige legitimitets udfordring ved at operere på de to markeder samtidig. Jeg anbefaler derfor IMAX til:

Fokuser på edutainment-markedet ved at splitte virksomheden op i to selskaber efter forretningsområde under to forskellige brandnavne for siden at foretage et spin off af Hollywood forretningen. Det positive cash-flow som følge af frasalget skal bruges til at nedbringe gælden og genetablere et sundt økonomisk fundament for IMAX.

Refleksioner over analysen begrænsninger

”At se er frem for alt at se bort fra.”²⁹

- Ole Thyssen

I kølvandet på et hvert valg følger altid et fravalg. Hvorfor lige netop starte med åbne casen det institutionelle perspektiv? Til det har jeg ikke andet svar, end at det føltes rigtigt. Som Luhmann ville sige, er ethvert valg slået af kontingens – at det kunne være anderledes. Det betyder ikke at analysen er vilkårlig, for når først et blik er valgt, er analysen samtidig forpligtet på dette blik. Ved at inddrage Luhmanns begreb om kontingens ønsker at jeg at fremhæve, at analysen og den anbefalede løsning kunne have taget sig markant anderledes ud, hvis et andet analytisk blik var blevet valgt.³⁰ Havde jeg til eksempelvis påbegyndt analysen med et stakeholder-perspektiv var udformningen af den strategiske udfordring – som vi også kan betragte som en slags analysens problemformulering – blevet formuleret anderledes. Stakeholder blikket havde ikke fokuseret på en strategi, som skulle genvinde legitimiteten, men havde rettet sit fokus på relationerne imellem virksomhedens interessenter. Det havde ikke betydet, at den kritiske økonomiske situation var blevet irrelevant, den havde blot taget sig ud i et andet lys, og det samme havde dens løsningsramme. Måske havde analysen afsløret relationer i virksomhedens netværk som følte sig stærkt knyttet til virksomheden, leverandører eller måske en stærk fanskare, og måske kunne den kritiske situation løses ved hjælp af noget så

²⁹ Thyssen (2012) p. 689

³⁰ Thyssen (2012) p. 684

nytænkende som crowdfunding. Stakeholder perspektivet var imidlertid ikke denne undersøgelses greb, og resultatet heraf lader vi derfor forblive i det uvisse.

Inden jeg helt afslutter mine metodiske refleksioner, mangler jeg endnu at adressere et presserende spørgsmål - hvordan det overhovedet er muligt at kombinere Porters ude fra og ind perspektiv med det Ressource Baserede, inde fra og ud, Perspektiv. Principielt er de to tilgange gensidigt udelukkende. De iagttager med hver deres forskel, og udviskes forskellen umuliggøres iagttagelsen³¹. Den samme problematik gør sig egentlig også gældende for det institutionelle perspektiv. Resultatet af at iagttage den samme case igennem 3 forskellige blikke bliver en teoretisk inkonsistens. Når jeg alligevel har foretaget dette analyse strategiske valg, er argumentet pragmatisk. Ved at benytte 3 forskellige teoretiske perspektiver, med hver deres særlige forudsætninger for iagttagelsen, har jeg kunnet anskue casen fra flere forskellige vinkler og derved kvalificere løsningen. Faren ved denne tilgang er handlingslammelse, fordi som konsekvens af de mange blikke følger, at analysen risikere at pege i flere retninger. For at mediere denne risiko, har jeg forsøgt altid kun at analysere igennem et blik af gangen. Den valgte analysestrategi har således stillet store krav til teoretisk bevidsthed. Ligesom det i casen handler det om at være bevidst om både sine valg, og konsekvenserne af de fravalg som valget indebærer.

³¹ Luhmann (1997) p. 59

Litteraturliste

Andersen, N. Å. & Born, A. W. (2001): Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentligt ansatte. Nyt fra samfundsvidenskaberne. (2002 ed.)

Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Clegg, S., Carter, C., Kornberger, M. and Schweitzer, J. (2011), *Strategy. Theory and Practice*.

DiMaggio, P. J. og Powell, W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.

Kjær, P. (2006), "Institutionel teori til analyse af strategizing", i C. Nygaard (red.) *Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori*. Forlaget Samfundslitteratur.

Luhmann, N. (1997): "Autopoiesis", "Begrebet Samfund" og Individets individualitet" i Iagttagelse og paradoks, Gyldendal

Nair, A. (2009): "IMAX: LARGER THAN LIFE", Case Material, Richard Ivey School of Business Foundation. Version 2011-09-21

Porter, M. E. (2008), "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, January: 79-93.

Schumpeter, J.A. (1947): "The Creative Response in Economic History", in: *Journal of Economic History* vol. VII, no. 2

Thyssen, O. (2012): Det filosofiske blik, Informations Forlag

