



# Obigo – En fallstudie i strategi

Författare:  
Ola Karlsson  
Markus Lai

Handledare:  
Paul Jönsson

## **Abstract**

**Title** : Obigo – A case study in strategy

**Course** : Master thesis in business administration, Strategic management, 10 point (15 ECTS)

**Authors** : Ola Karlsson, Markus Lai

**Advisor** : Paul Jönsson

**Key words** : Strategy, platform leadership, complements, telecom, software, critical success factors.

**Purpose** : The purpose of this essay is to identify critical success factors for a small complementary company in a high technology industry. A secondary aim is to help the understanding of fast growing complementary companies in the telecom industry

**Methodology** : This essay is based on a qualitative approach, interviews with the case company was conducted to gather empirical data. This data was then analyzed by applying appropriate theories in order to understand and fulfill our purpose.

**Theoretical perspectives** : Using both external and internal perspectives, the external factors are discussed using Porters framework of five forces. Platform leadership theory is used when analysing the companies external relations. To discuss the internal factors we use the work of authors such as Amit & Schoemaker and Eneroth & Malm. The interaction of internal and external factors are then discussed using theories regarding relations and cooperation.

**Empirical foundation** : The empirical data is based on interviews with key personnel within the company chosen by their respective fields and responsibilities within the company. The areas chosen were : strategic management, sales, marketing and product development.

**Conclusions** : The final analysis shows that critical success factors for this kind of company are related to building and maintaining close relationships and cooperations with the leading companies of the industry. To enhance this the organization needs to have the internal structure and capabilities to support this relationship and cooperation management.

## Sammanfattning

**Titel** : Obigo – En fallstudie i strategi

**Kurs** : Magisterseminarium, FEK 591, 10 poäng (15 ECTS)

**Författare** : Ola Karlsson, Markus Lai

**Handledare** : Paul Jönsson

**Nyckelord**: Strategi, plattformsledarskap, komplement, telekom, mjukvara, framgångsfaktorer

**Syfte** : Syftet med uppsatsen är att identifiera framgångsfaktorer för små komplementärföretag i en högteknologisk bransch. Ytterligare strävas det efter att bidra till förståelsen för snabbt växande komplementärföretag i telekombranschen.

**Metod** : Uppsatsen baseras på en kvalitativ metod där intervjuer med fallföretaget utförs för insamling av empirisk data. Denna information analyseras sedan med hjälp av tillämpningen av utvalda teorier för att uppnå och förstå vårt syfte.

**Teoretiska perspektiv** : De externa faktorerna belyses med hjälp av Porters Five forces. Teori gällande plattformsledarskap används vid analysen av företagets externa relationer. För att diskutera de interna faktorerna används begrepp från författare såsom Amit & Schoemaker och Eneroth & Malm. Samverkan mellan de interna och externa faktorerna diskuteras sedan med teorier gällande relationer och samarbeten.

**Empiri** : Den empiriska datan baseras på intervjuer med nyckelpersoner inom företaget som valts på basis av deras respektive arbetsuppgifter och ansvarsområden. De valda områdena var : Strategisk styrning, försäljning, marknadsföring och produktutveckling.

**Slutsats** : Analysen visar att framgångsfaktorer för denna typ av företag bygger på skapandet och upprätthållandet av relationer och samarbeten med de ledande aktörerna inom branschen. För att förstärka dessa externa relationer krävs även en intern organisation med förmågan att stötta och driva på denna syn på samarbete.

## Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| 1 Inledning.....                                | 6  |
| 1.2 Problemformulering .....                    | 8  |
| 1.3 Syfte .....                                 | 8  |
| 2 Metod .....                                   | 10 |
| 2.1 Metodologiska överväganden .....            | 10 |
| 2.2 Fallstudie som metod .....                  | 11 |
| 2.2.1 Obigo AB som fallföretag .....            | 11 |
| 2.3 Teoretiska perspektiv .....                 | 12 |
| 2.4 Praktiskt tillvägagångssätt.....            | 12 |
| 2.4.1 Empiriskt material .....                  | 13 |
| 2.4.2 Intervjuernas tillvägagångssätt.....      | 13 |
| 2.4.3 Bearbetning av insamlad data .....        | 15 |
| 2.5 Sammanfattning .....                        | 16 |
| 3 Teori .....                                   | 18 |
| 3 Teori .....                                   | 18 |
| 3.1 Five forces .....                           | 19 |
| 3.2 Komplement och komplementärer .....         | 22 |
| 3.3 Samarbeten utav generativ karaktär .....    | 24 |
| 3.4 Strategiska samarbeten .....                | 25 |
| 3.5 Strategiska resurser .....                  | 25 |
| 3.6 Förmågan att anpassa strategin.....         | 26 |
| 4 Obigo AB .....                                | 28 |
| 4.1 Inledning.....                              | 28 |
| 4.2 Telekombranschens aktörer.....              | 28 |
| 4.3 Mjukvarubranschen (Mobile browser).....     | 31 |
| 4.3.1 Konkurrensen inom mjukvarubranschen ..... | 32 |
| 4.4 Presentation av Obigo AB .....              | 33 |
| 4.4.1 Ägarförhållandet med Teleca AB .....      | 34 |
| 4.4.2 Organisation .....                        | 34 |
| 4.4.3 Historien bakom Obigo .....               | 35 |
| 4.4.4 Produkten och varumärket Obigo .....      | 36 |
| 4.4.5 Kunderna .....                            | 38 |
| 4.4.6 Samarbeten .....                          | 39 |
| 5 Empiri.....                                   | 41 |
| 5.1 Obigos syn på branschen.....                | 42 |
| 5.2 Konkurrensfördelar och styrkor .....        | 46 |
| 5.3 Strategi, Styrsystem och Organisation ..... | 48 |
| 5.5 Samarbeten .....                            | 53 |
| 6 Analys.....                                   | 56 |
| 6.1 Branschen .....                             | 56 |
| 6.2 Externa perspektivet .....                  | 58 |
| 6.2.1 Samarbete .....                           | 59 |
| 6.2.3 Synen på relationer.....                  | 61 |
| 6.3 Interna perspektivet .....                  | 63 |
| 6.3.1 Förmågan att anpassa strategin .....      | 65 |
| 6.3.2 Dagens Obigo .....                        | 66 |
| 6.4 Framgångsfaktorer .....                     | 66 |
| 6.5 Slutsats .....                              | 69 |
| 6.5.1 Framtiden .....                           | 70 |

|   |    |
|---|----|
| 6.6 Generaliserbarhet .....             | 71 |
| 6.7 Förslag på framtida forskning ..... | 71 |
| 7 Källförteckning.....                  | 73 |

# 1 Inledning

*Kapitlet ska diskutera det intressanta med att göra en fallstudie på ett teknologiskt avancerat komplementärföretag som är framgångsrikt. Diskussionen avslutas med en problemformulering och en kortare beskrivning över uppsatsens upplägg.*

En bransch som med dagens mått kan anses vara dynamisk och högteknologisk är mobiltelefonbranschen. Vid produktionen av en mobiltelefon är det en stor mängd komponenter inblandade som utvecklats och producerat av separata företag. Mobiltelefonföretagarna väljer att samarbeta med andra aktörer för att industrins karaktär medför att mobiltelefonföretagarna väljer bort att tillverka och utveckla alla telefonens delar på egen hand och finner det mer lönsamt att anlita andra för tillverkning av komplementprodukter. Produktionen av en mobiltelefon kräver således att flera företag bidrar med sina egna produkter där var och en strävar efter att befästa sin plats i näringskedjan. Detta ger upphov till komplementärföretag, företag som bidrar med produkter eller tjänster som i slutet av värdekedjan resulterar i en slutprodukt där flera olika företag samarbetat och bidragit. Företaget som i slutskedet handhar produkten benämns som plattformsledaren. Telekombranschen är en bransch där slutprodukten är något som i allra högsta grad bör betraktas som högteknologisk. Varje komponent är resultatet av att den tekniska utvecklingen gjort framsteg över åren och på så sätt skapat nya förutsättningar för vad en mobiltelefon kan göra.

Traditionell strategiteori såsom Porters<sup>1</sup> branschteori fokuserar mycket på konkurrens, något som i traditionella branscher såsom industri och tillverkning är en viktig punkt. Då branscher och produkter, såsom mobiltelefonbranschen och dess produkter, ständigt förändras i en ökad takt finns det ett behov av att använda andra synsätt och teorier för att få en förståelse för branschen. Exempel på förändringar kan vara teknologins utveckling och ständigt ökade krav på produkter samt en ökad komplexitet gällande produkttegenskaper men även framtagande av dessa. Den traditionella strategiteorin och dess synsätt räcker således inte till och nya faktorer måste beaktas. Teorierna har sin utgångspunkt i empiriska aktiviteter och söker förklaringar till hur de framgångsrika gör eller vilka händelser som skapar framgång. Teoribildning skapas och används sedan som ett verktyg vid analys av andra ekonomiska fenomen. När

---

<sup>1</sup> Michael Porter, Competitive strategy, 1980

förändringar sker i samhället, som en följd av teknologisk utveckling, globalisering etc, måste teorier modifieras, förkastas eller kompletteras eftersom de inte överensstämmer med verkligheten längre. Ett exempel på teoribildning med stor genomslagskraft och som modifierats under åren är Porters branschteorier. Då branscher och produkter ständigt förändras i en ökad takt finns det ett behov av att använda andra synsätt och teorier för att få en förståelse för branschen. Den traditionella strategiteorin och dess synsätt räcker således inte till och nya faktorer måste beaktas.

I dagens högteknologiska branscher och särskilt i detta fall, krävs att de traditionella strategiteorierna utökas med ytterligare dimensioner som tar hänsyn de nya faktorer som den tekniska utvecklingen och branschförändringen medför. Ett exempel på detta är en utökning av Porters<sup>2</sup> modell gällande Five forces med en ytterligare kraft, nämligen existensen av komplement<sup>3</sup>. Denna dimension existerar som vi tidigare nämnt i mobiltelefonbranschen samt i branscher som präglas av att ett stort antal aktörer som på något sätt samverkar för att skapa en högteknologisk slutprodukt. Teorin gällande plattformsledarskap och komplementärer<sup>4</sup> visar hur aktörer inom en högteknologisk bransch bör arbeta för att anpassa sig till de nya förutsättningar och på så sätt skapa konkurrensfördelar. För att förstå högteknologiska branscher krävs därför att traditionell strategiteori kombineras med nya synsätt som bättre förklarar vad som behövs för att bli framgångsrik i dessa typer av branscher.

Obigo AB är ett företag som utvecklar, producerar och levererar mjukvaruapplikationer till mobiltelefoner. De är således en av många inblandade i byggandet av en komplett mobiltelefon. Mjukvaran i en telefon syftar till att slutanvändaren ska kunna använda de funktioner som finns inbyggda i telefonen. Exempel på funktioner är Webb browser eller Media player, båda två exempel på produkter som Obigo AB utvecklar och som är en viktig del i deras portfölj. Obigo AB bildades år 2002 för att tydligare förmedla produkten Obigo mot marknaden<sup>5</sup>. Vidare är de en av de största leverantörer av mjukvaruapplikationer på marknaden. Utvecklingen inom mjukvaruapplikationer drivs utifrån kraven som ställs på en

---

<sup>2</sup> Michael Porter, Competitive strategy, 1980

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Cusumano, Michael A & Gawer, Annabelle The Elements of Platform Leadership Mit Sloan Management Review, Spring 2002

<sup>5</sup> [http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.PageServlet?alias=about\\_obigo&pageversion=2](http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.PageServlet?alias=about_obigo&pageversion=2), hämtad 060415

mobiltelefon. När förväntningarna på mobiltelefonen stiger ökar samtidigt kraven på mjukvaran. Obigo AB är helägt Teleca AB och produkten Obigo ingår i deras utbud av konsulttjänster. Teleca AB är ett konsultföretag med flera inriktningar där en del är specialistkunskap för att driva projekt kring byggandet av nya mobiltelefoner. Produkten Obigo är en del av utbudet som Teleca AB använder i sina konsultprojekt.

## 1.2 Problemformulering

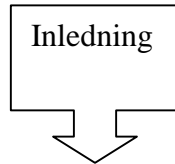
Vi anser att Obigo AB kan betraktas som ett företag i en omvärld som utgör speciella utmaningar eftersom de bidrar med högteknologiska mjukvaruapplikationer som i sin tur är en av många komponenter i en mobiltelefon. Det finns dessutom ett stort antal andra företag som på olika sätt också är inblandade i skapandet av en mobiltelefon. Att som Obigo vara komplementärföretag ställer vissa krav på företagets strategi samt medför speciella utmaningar. Med speciella utmaningar menar vi att ett företag som Obigo AB har annorlunda förutsättningar, hinder och möjligheter att skapa ett strategiskt utrymme som ger god lönsamhet och fortlevnad. Obigo AB är en av många aktörer inom hela telekombranschen och deras möjligheter till framgång beror på hur duktiga de är på att utnyttja sitt strategiska utrymme samt deras förmåga att förstå hela branschens utveckling. Genom att studera Obigo AB och ta del av hur de fastställer riktlinjer för sin verksamhet borde det finnas goda möjligheter att identifiera vilka framgångsfaktorer som präglar ett företag likt Obigo. Sannolikt finns det en eller flera aktiviteter som möjliggör framgång och dessa är rimligtvis sprungna ur den miljö och omvärld som de verkar i. Genom att analysera identifierade framgångsfaktorer med relevanta teorier skapas ett unikt perspektiv av deras verksamhet eftersom deras strategiska utrymme och miljö också är unik. Vilka faktorer är det som skapar framgång för Obigo AB? Hur präglade är framgångsfaktorerna av den speciella strategiska miljö som de verkar i?

## 1.3 Syfte

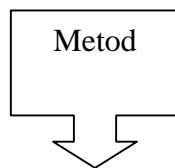
Med utgångspunkt i en fallstudie vill vi identifiera de strategiska framgångsfaktorerna för ett komplementföretag i en högteknologisk bransch. Vi hoppas även därigenom bidra till förståelsen för snabbt växande komplementärföretag inom mobiltelefonbranschen.



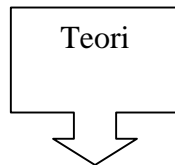
## 1.4 Disposition



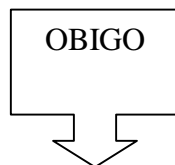
I inledningen presenteras bakgrund, syfte och problemformulering. Avsnittet ska ge läsaren en överblick kring uppsatsen och dess ämne. Detta för att sedan underlätta läsandet samt möjligheten att lättare följa uppsatsens resonemang.



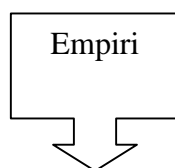
I detta avsnitt redovisas för vilka metoder vi använt oss av vid det praktiska arbetet under uppsatsens gång. Inkluderat är även metoderna vi använt oss av för insamling av empiri.



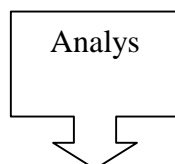
Här presenteras de teorier och begrepp som tillämpats under uppsatsens gång samt de som utnyttjas i analyskapitlet.



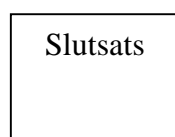
Detta avsnitt tillägnas åt att beskriva vårt fallföretag. För att en djupare insikt ska kunna erhållas av läsaren krävs förståelse angående hur företaget utför sitt arbete samt branschen de är verksamma i.



I detta kapitel presenteras den empiri som samlats in via de personliga intervjuer som utförts hos fallföretaget.



En analys utförs i detta kapitel utifrån den insamlade empirin samt de valda teorierna som presenterats i teorikapitlet



Presentation av de slutsatser som kan dras gällande undersökningen.

## 2 Metod

*Kapitlet beskriver hur vi har gjort våra metodologiska val. Vi beskriver vårt tillvägagångssätt samt våra val av fallföretag, empiri och teori.*

### 2.1 Metodologiska överväganden

Problematikeringen i inledningskapitlet beskriver varför det är intressant med att studera ett fallföretag med speciella och unika förutsättningar. Denna beskrivning bottenar i en stor mängd omskrivna situationer som påpekar hur fallföretag bör och ska göra samt vilka deras förutsättningar är. Flera studier har redan gjorts kring den problematik vi vill beskriva och därför har problemdiskussionen sin kärna i våra förkunskaper. De artiklar och teorier kring vilka problemformuleringen sker i första kapitlet får anses ha utmynnat i några övergripande teoretiska utgångspunkter från vår sida:

- Samarbete och hantering av relationer är strategiskt viktiga frågor
- Det strategiska utrymmet, valmöjligheterna och kontexten skiljer sig när ett företag agerar i en teknologiska komplicerad miljö innehållande många aktörer
- Branschens utveckling och struktur påverkas av andra aktörers strategiska val samt deras agerande vilket i sin tur påverkar det strategiska arbetet

För att ta reda på hur strategiska framgångsfaktorer uppstår i fallföretaget krävs en metod som skapar en helhetsbild av företagets strategiska möjligheter och arbete i branschen. Metoden ska även ge möjlighet till att studera uppkomsten av framgångsfaktorer och därmed bidra till att öka kunskapen om komplementärföretag med en teknologiskt avancerad produkt. Därmed ska det skapas en möjlighet att sätta fokus på vad som är specifikt för just fallföretagets strategiska arbete för att skapa framgång. Metoden som beskrivs i kapitlet utformas alltså för att skapa en helhetsbild av företaget och dess unika miljö samt för att kunna analysera företagets framgångsfaktorer. En helhetsbild ger möjlighet att identifiera möjligheter och hot utifrån fallföretagets inre och yttre resurser. Dessutom bidrar helhetsbilden till att kunna studera hur olika faktorer skapar framgångar för fallföretaget. Vår helhetsbild har byggts upp utifrån fallföretagets syn på sin bransch, sin omvärld och sig själva.

## 2.2 Fallstudie som metod

Att använda fallstudie som metod är lämpligt om ett enda fall är tillräckligt intressant och unikt för att kunna upptäcka nya fenomen<sup>6</sup>. Poängen med en fallstudie är således inte att göra systematiska mätningar och med statistisk säkerhet påvisa samband mellan objekt och fenomen. Istället ger en fallstudie möjlighet att bidra med nya kunskaper som identifierats genom att på djupet betrakta olika specifika fenomen. Metoden medför att forskningsresultaten inte kan representera ett annat objekt eftersom resultaten är förknippade med fallföretagets unika situation. Forskningsbidraget blir istället nya insikter i hur just fallföretaget agerar i olika situationer och resultaten kan användas i andra sammanhang med rätt förhållningssätt, det vill säga att man vet att resultaten har uppstått utifrån studien av ett enda fallföretag. En fallstudie är därför lämplig att utföras med kvalitativ ansats<sup>7</sup>.

### 2.2.1 Obigo AB som fallföretag

Vi valde att studera Obigo AB eftersom de på förhand verkade uppfylla de kriterier vi beskrivit som intressanta i problemdiskussionen. Kriterierna som har legat till grund för val av fallföretag är att företaget ska bidra med en teknologiskt avancerad komplementprodukt och vara en del av flera andra som alla ingår i producerandet av en färdig produkt. Genom att vara en del i ett större sammanhang ska fallföretagets strategiska arbete och miljö påverkas av hur andra agerar. Inledningsvis fanns således även andra komplementföretag som uppfyllde våra kriterier och därigenom skulle kunna vara ett fallföretag i studien. Närheten till Ideon i Lund bidrog till att avgränsa urvalet att gälla inom detta geografiska område, inte minst av praktiska skäl. Att valet föll på Obigo AB skedde slumpmässigt. Via personliga kontakter fick vi tidigt kontakt med dem och efter närmare diskussion visade de intresse av att delta i fallstudien. På förhand kände vi till att Obigo AB är ett framgångsrikt företag med en teknologiskt avancerad produkt. Vidare visste vi att byggandet av en mobiltelefon innebär inblandning av många aktörer och därför fanns goda möjligheter att deras omvärld skapar en unik strategisk miljö

---

<sup>6</sup> Yin, R.K. Case study research: Design and methods 2003

<sup>7</sup> Andersen, I. Den uppenbara verkligheten, 1998

påverkad av andra företag. Vår bedömning blev därför att Obigo AB är tillräckligt intressanta för att kunna utgöra vårt fallföretag.

## 2.3 Teoretiska perspektiv

Valet av teori grundar sig i viljan att försöka placera Obigo i den kontext de arbetar i, det vill säga branschen, där Porters five forces<sup>8</sup> används för att få en grundförståelse för vad som kan tänkas påverka en bransch. Denna teori kommer också nyttjas för att förstå vilka aktörer som är av vikt sett ur Obigos synpunkt. Fortsättningsvis kommer även begrepp som behandlar samarbete aktörer emellan att beröras eftersom det är en viktig punkt inom denna bransch samt att Porters modell inte tillräckligt beskriver denna punkt. För att sedan förstå Obigo krävs att vi undersöker hur de arbetar och vad de påverkas av, både ur en extern och en intern synvinkel. Inledningsvis beskrivs synen på plattformsledarskap och komplementärer, detta för att förstå hur hierarkin inom branschen kan anses vara samt var i denna kedja Obigo kan placeras. Detta synsätt gällande komplementärer behandlar i viss grad behovet för aktörer att samarbeta då man arbetar i nära kretsar. Detta leder till en naturlig övergång till begrepp gällande samarbete. Dessa beskrivs främst utifrån Eneroth & Malms<sup>9</sup> syn på så kallade generativa samarbeten där parterna tillsammans frodas och utvecklas. Sedan behandlas strategiska samarbeten<sup>10</sup> samt en beskrivning av hur dessa kan vara värdefulla för företagen betraktat utifrån Amit & Schoemakers<sup>11</sup> synsätt. För att förstå hur Obigo etablerat sig som en av de största aktörerna inom mobilapplikationsbranschen är det viktigt att betrakta hur de sköter relationerna gentemot plattformsledarna inom branschen.

## 2.4 Praktiskt tillvägagångssätt

Insamlandet av empiriskt material har skett via djupgående intervjuer med respondenter som har god insyn i det strategiska arbetet samt själva är involverade i detsamma. Nedan följer en beskrivning hur vi praktiskt har genomfört datainsamlingen samt bearbetat densamma.

---

<sup>8</sup> Grant, R. Contemporary strategy analysis, 2002

<sup>9</sup> Eneroth, K. Et al. Knowledge webs & generative relations – a network approach to developing competencies, 2001

<sup>10</sup> Bengtsson, L. Et al. Strategiska allianser - Från marknadsmisslyckande till lärande samarbete, 1998

<sup>11</sup> Raphael Amit, Paul J Schoemaker, Strategic assets and organizational rent, Strategic management journal, vol 14, No 1, Jan 1993

### 2.4.1 Empiriskt material

Resultaten från intervjuerna är kärnan i studien och utgör primärdatan. Intervjumaterialet har kompletterats med information i form av sekundärkällor hämtad från fallföretagets hemsida samt via länkar som beskriver olika typer av samarbete via allianser och föreningar. Vidare har även olika trycksaker i marknadsföringsform ingått i sekundärkällorna. Syftet är att sekundärkällorna ska bidra till helheten i studien samt till att presentationen av Obigo AB och annan fakta kring verksamheten kan beskrivas utan att det ska behöva ske via intervjuer. Det här sättet sparar värdefull tid för respondenterna och fokus kan istället läggas på att skapa en relevant diskussion i intervjuögonblicket. På så sätt bidrar sekundärkällorna till att bättre säkerställa att respondenternas svar uppfattas korrekt av intervjuarna. Följdfrågorna kan ställas mer kritiskt granskande och delvis bortse ifrån svar som kan misstänkas vara av mer marknadsföringskaraktär. Sekundärkällornas huvudsakliga användning har dock varit att utgöra grunden för det kapitel som presenterar Obigo AB närmare och som ska bidra till helhetsbilden av fallföretagets strategiska arbete. I företagspresentationen är alltså all fakta kring företaget, ägarförhållande och uttalade visioner och målsättningar beskrivna utifrån sekundärkällor.

### 2.4.2 Intervjuernas tillvägagångssätt

Genom information via fallföretagets hemsida har nyckelpersoner och avdelningar primärt identifierats som de viktigaste att intervjua. Val av lämpliga respondenter har varit riktade eftersom vi inte har någon nytta av slumpmässiga urval. Med riktad menas att författarna själva har valt ut vilka som ska intervjuas<sup>12</sup>. För studiens relevans måste intervjuer ske med personer som har strategiska nyckelfunktioner. Inledningsvis översändes till Obigo AB en kort beskrivning över studiens syfte och hur denna var tänkt att genomföras. Beskrivningen skickades till vår kontaktman på Obigo AB och innehöll även information kring vad respondenterna skulle kunna besvara för typ av frågor. De personer som preliminärt var identifierade som nyckelrespondenter fanns angivna. Vår kontakt bekräftade att de

---

<sup>12</sup> Jacobsen, D.I. Vad, hur och varför?, 2002

identifierade nyckelpersonerna var relevanta för vår studie och hjälpte sedan till med kontakten till de berörda respondenterna. Totalt hade sex personer identifierats. Av dessa valdes fyra ut eftersom dessa tillsammans på förhand verkade kunna representera alla företagets viktigaste funktioner ur ett strategiskt perspektiv. De fyra personerna representerar fyra block från:

*Strategi och affärsplan*

*Produktutveckling*

*Marknadsföring*

*Försäljning*

Nyckelpersonerna har på förhand förefallit ha som arbetsuppgift att helt eller delvis arbeta med strategiskt inriktade uppgifter. Alla respondenternas tillfrågades därför allra först i intervjuögonblicket hur stor del av deras arbete som tillägnades strategiskt arbete. Därigenom kunde det säkerställas att nyckelpersonerna arbetade med strategiska frågor och att intervjudiskussionerna kunde föras på en strategisk nivå.

De frågor som vi förberedde inför samtalen var utformade så att de skulle leda till diskussioner snarare än raka svar. Frågorna var öppna och ostrukturerade samt utformade utifrån den problematisering som sker i inledningskapitlet. De förberedda frågorna fungerade även som en checklista för att säkerställa att diskussionerna fördes utifrån syftet med denna studie. Frågorna hade samma struktur för alla respondenterna men var individuellt anpassade för varje respondents funktion. En kvalitativ fallstudie bör utföras med öppna och ostrukturerade frågor eftersom styrningen av respondenternas svar är litet<sup>13</sup>. Eftersom styrningen är liten ökar möjligheten att nå det djup i diskussionen som eftersträvas i en kvalitativ studie. Frågornas utformning har därför utformats för att stimulera till diskussion kring strategiska frågor. Med strategiska frågor menas främst strategiska beskrivningar, hur målstyrning sker, implementering samt annat som förklarar hur det strategiska arbetet sker i praktiken. Följdfrågorna har formulerats efterhand i intervjuögonblicket och var av två olika karaktärer. En typ av följdfråga var sådana som på förhand delvis var upprättade och uppkomna ur våra förkunskaper. Den andra typen var följdfrågor som spontant formulerades utifrån vad som framkom i diskussionen.

---

<sup>13</sup> Andersen, I. Den uppenbara verkligheten, 1998

Alla intervjuerna skedde med båda författarna närvarande under intervjuens tid. Diskussionerna spelades in på band och noterades även delvis för hand. Inspelningarna har ökat chansen att det som sades i diskussionerna har uppfattats korrekt. Det har även skett en jämförelse med sekundärdata för att ytterligare minska osäkerheten om vad respondenterna har menat i olika sammanhang. Under diskussionerna hade en av intervjuerna som uppgift att styra samtalet och säkerställa att alla fastställda områden hade berörts i diskussionen. Den andra författarens uppgift var främst att föra noteringar samt att ställa fördjupande följdfrågor. Redan under diskussionerna startade processen med att utvärdera, sälla och sortera materialet eftersom allting från diskussionerna inte hade med studiens huvudsakliga syfte att göra. Den grundläggande sorteringen gjordes genom att avgöra vilken data som bidragit till en helhetsbild samt vilken data som kan härledas till hur framgångsfaktorer uppstår.

### 2.4.3 Bearbetning av insamlad data

Som nyss beskrivits har den första grovsorteringen av insamlat material skett redan vid intervjutillfället eller precis därefter. På detta vis kan bearbetningen av materialet ske med en bättre överblick vilket är viktigt med den stora mängd av empiriskt material som en kvalitativ studie medför<sup>14</sup>. Därefter har bearbetningen skett i fyra steg.

#### Steg 1

Eftersom alla intervjuer spelas in på band är första steget att skriva ner allt som diskuterats under samtalen med undantag av sådant som inte alls var relevant för studien. Exempel är produktrelaterad information som vi inte har för avsikt att fördjupa oss i. All relevant data har sorterats under rubrikerna:

*Obigo´s syn på branschen*

*Konkurrensfördelar och styrkor*

*Strategi, styrsystem och organisation*

*Samarbeten*

Rubrikerna har sin förankring i problemformuleringen genom att de ska täcka hela företagets strategiska arbete. Alla intervjuerna integreras i ett och samma dokument för att kunna

---

<sup>14</sup> Rienecker, L Et al, Att skriva en bra uppsats, 2004

redigera eller ta bort uttalanden som är likadana. I denna process urskiljs de uttalanden som förstärker varandra respektive de uttalanden där uppfattningarna går isär eller informationen skiljer sig åt. Redan i detta steg framstår vissa mönster som kan upplevas som intressanta och kopplas till teoretiska fält. Urskiljningen startar redan efter första intervjun och fortgår under hela steg 1.

### **Steg 2**

Bearbetning ska ske genom att en helhetsbild skapas kring hur det strategiska arbetet bedrivs i Obigo AB. Helhetsbilden vägs samman med all övrig information som har insamlats via olika sekundärkällor. Samtidigt sker en urskiljning av de strategiska företeelser som anses ha bidragit till att skapa framgång. Identifierade företeelser har därefter fått styra vilken eller vilka teorier som ska användas i analys och slutsats.

### **Steg 3**

Helhetsbilden av hur det strategiska arbetet sker analyseras och de valda teorierna används. Framgångsfaktorer klassificeras och bearbetning av dessa syftar till att med omdöme och valda teorier lyfta fram de viktigaste faktorerna. Analys genomförs tillsammans med valda teorier för att försöka besvara hur framgångsfaktorerna har uppstått.

### **Steg 4**

Utifrån analysen ska slutsatser arbetas fram.

## **2.5 Sammanfattning**

Vår metod och varför vi har valt att göra en fallstudie har ett syfte i att vi som författare inte på förhand känt till om fallföretaget motsvarar vår problematik eller hur framgångsfaktorerna framstår. Det är därför svårt att bedöma om denna studie bättre hade kunnat utföras med en annan typ av metod. Vi menar trots allt att vårt val av metod har hög validitet utifrån vår problemformulering och vårt syfte. Med validitet menas hur hög kvalitet vår studie har när det gäller giltighet och relevans mellan valda teorier, empiridata och urval<sup>15</sup>. Relevansen är hög eftersom vår metod utför vårt syfte. Däremot blir det svårare att bedöma giltigheten då vår studie inte är direkt generaliserbar eftersom vi utvärderar framgångsfaktorerna i fallföretagets

---

<sup>15</sup> Andersen, I. Den uppenbara verkligheten, 1998



unika miljö och utan att på förhand känna till hur de uppnår framgång. Det har inte förekommit några mätningar i vår studie för att fastställa till vilken grad fallföretaget uppnår eller utför olika aktiviteter. Vi har istället utifrån en helhetsbild bedömt vilka framgångsfaktorerna är och hur de har uppstått och det är denna kunskap studien ska bidra med i andra sammanhang. Reliabiliteten i en studie ska bedöma exaktheten i mätningar och hur säkra de kan tänkas vara<sup>16</sup>. I vår studie är reliabiliteten svårbedömd eftersom våra avväganden och bedömningar till viss grad sker godtyckligt i den analysfas där framgångsfaktorer identifieras och förklaras. Vi har inte för avsikt att göra exakta mätningar utan istället använda en kvalitativ ansats där kunskapsytet inte är ”förklarande” utan istället ”förstående”<sup>17</sup>. Bedömning av reliabilitet har därför ingen större betydelse för en kvalitativ fallstudie som denna. Vidare är denna studie inte generaliserbar genom att det utifrån våra resultat går att analysera andra fall eller fenomen. Som framgår i vår problemformulering ska den kunskap vi bidrar med öka förståelsen för hur just vårt fallföretag agerar efter sina unika förutsättningar. Vårt forskningsbidrag blir därför istället att lyfta fram orsakssamband mellan hur framgångsfaktorer uppstår i vårt fallföretag och sedan kan dessa kunskaper användas för att bättre lära sig hur framgångsfaktorer kan uppstå i unika miljöer.

Slutligen bör lyftas fram att det finns en medvetenhet från vår sida att urval, sortering och processen att väga data mot varandra har skett med en viss grad av godtycklighet eftersom vi inte kan förhålla oss helt subjektiva till våra kunskaper<sup>18</sup>. Det finns dessutom ingen möjlighet att tillfullo lära sig hur olika aktiviteter påverkar varandra eller att kunna känna till all relevant fakta. Våra slutsatser är därför påverkade av de val och bedömningar vi har gjort under analysen och i diskussionerna. Intervjuareffekt innebär att respondenten inte lyckas förmedla en korrekt bild om denne minns fel eller känner sig påverkad att svara på ett visst sätt av intervjupersonerna<sup>19</sup>. Eftersom samtalen har spelats in på band samtidigt som materialet delvis har jämförts med sekundärkällorna så minskar risken något men den kan inte helt bortses ifrån.

---

<sup>16</sup> Andersen, I. Den uppenbara verkligheten, 1998

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Jacobsen, D. I. Vad, hur och varför?, 2002

### 3 Teori

*Kapitlet diskuterar de val av teorier och varför de är intressanta för studien. De teorier som väljs ut ska användas i analysfasen. Av de valda teorierna sker en förklaring hur teorin är uppbyggd och hur den ska användas i analysen.*

#### Interna och externa perspektivet

Förståelse för framgångsfaktorerna i denna typ av bransch för ett företag likt Obigo kräver att vi beskriver Obigo i kontexten av den bransch de befinner sig i. Detta med hjälp av ett externt såväl som internt perspektiv för att identifiera vilka framgångsfaktorer som krävs för Obigo i mobiltelekombranschen. Ett överskådligt sett att analysera denna helhet är genom att t.ex. använda en Swot-analys, det vill säga Strength, Weakness, Opportunities och Threats. Där styrkor och svagheter representerar synen på det interna, det vill säga företaget, och möjligheter och hot representerar det externa, det vill säga omvärlden och branschen.

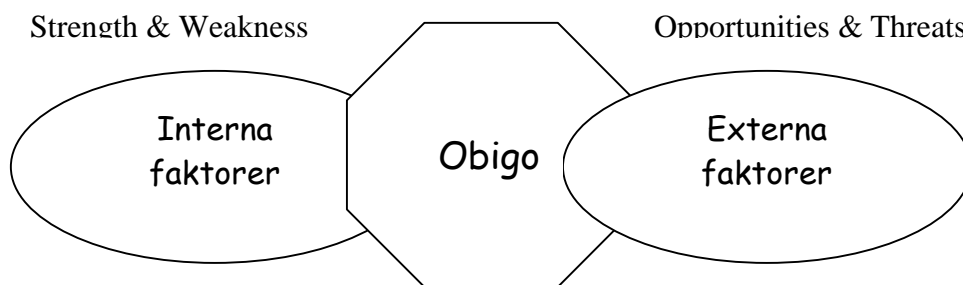
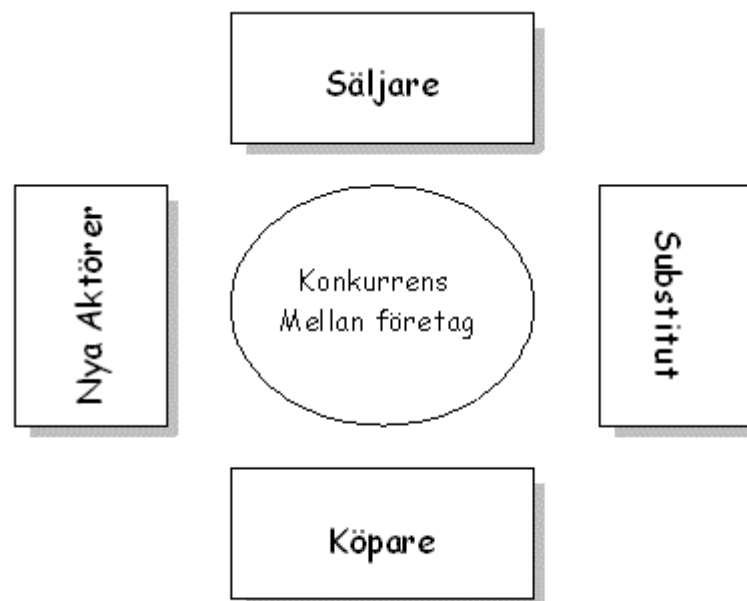


Fig. 1

För att överskådligt få en bild av hur branschen ser ut samt Obigos roll i denna används Porters branschteori i form av Five forces. Five forces ger en bild angående branschens konkurrenssklimat samt vilka eventuella hot eller möjligheter som kan finnas för ett företag. För att förstå hur Obigo förhåller sig till externa faktorer används begrepp såsom komplementärteorin och strategiska samarbeten för att förstå hur Obigo arbetar gentemot externa intressenter, såsom kunder och samarbetspartners. De interna faktorerna belyses genom att begrepp såsom strategiska resurser, den interna aspekten av komplementärteorin samt samarbeten utav generativ karaktär. Trots att vi skiljer mellan externt och internt synsätt är det viktigt att helheten inte glöms bort.

### 3.1 Five forces

I denna modell<sup>20</sup> presenteras, som namnet avslöjar, fem krafter som tillsammans bidrar till att forma en bransch utifrån vilka variabler som påverkar konkurrens och lönsamhet. Modellen demonstrerar hur ett företag påverkas av krafter både utifrån den horisontella strukturen inom branschen men även vertikalt. Modellen lämpar sig väl då den ger oss en bra utgångspunkt med hänsyn till studien av Obigos konkurrenssituation.



Modellen påvisar att var och en av dessa krafter utövar ett tryck på branschen i sig och därför måste iaktas då en studie som inkluderar branschen görs. Oavsett bransch existerar i princip alla dessa krafter och en genomgång av dessa och deras innebörd är befogat.

#### *Köpare*

I detta avseende menas den relativa förhandlingskraften som köparen innehar. Oavsett om det egna studerade företaget handhar inputs eller outputs bör det ur företagets synpunkt finnas en köpare. Denna aktör innehar olika stor förhandlingsmakt gentemot företaget beroende på situationen och produkten som det handlar om. I de fall det endast finns ett fåtal aktörer som företaget kan förhandla med gällande den erbjudna produkten så innebär detta att företaget har större utrymme att diktera villkor vid en eventuell förhandling. Det omvända gäller givetvis då marknaden innehåller en stor mängd aktörer som kan sälja eller tillhandahålla produkten i

<sup>20</sup> Michael Porter, Competitive strategy, 1980

fråga, i detta fall minskar företagets förhandlingskraft gentemot köparen. Information gällande produkten som förhandlas, i första avseende dess pris, har även detta stor inverkan på företagets förhandlingskraft. Råder det en situation av relativt hög transparens gällande priset på produkten är det lättare för köparen att förhandla ner priset eftersom kunskap gällande produktens prisstruktur hindrar företaget från att driva upp priset orimligt högt. Då det i slutändan alltid handlar om förhandling angående pris, spelar köparens förmåga att integrera vertikalt in i sammanhanget. Har köparen möjlighet att på egen hand producera eller på annat håll införskaffa den eftertraktade produkten eller tjänsten blir företaget mindre benäget att ihärdigt försöka driva upp priset.<sup>21</sup>

### *Säljare*

Kriterier gällande förhandlingskraft för köpare är det samma som i fallet med säljarens förhandlingskraft. Skillnaden är att i detta fall är det företaget i fråga som agerar köpare och på så sätt måste agera med de förutnämnda punkterna i tanke då förhandling genomförs med eventuella köpare. De punkter som tas upp i stycket gällande köparens förhandlingskraft kan därför tillämpas analogt i denna situation.<sup>22</sup>

### *Nya aktörer*

I de fall ett företag inom en viss bransch visar sig vara lönsam, kan detta attrahera aktörer att etablera sig inom branschen. Detta skulle i sin tur påverka de nuvarande företagens lönsamhet då fler vill ta del av den lönsamhet som branschen erbjuder. Detta fenomen är vad som åsyftas gällande hot från nya aktörer.<sup>23</sup>

I de flesta branscher kan dock inte nya aktörer träda in med enkelhet, detta på grund av de inträdeshinder som skapats kring branschen. Dessa kan vara naturliga men även artificiellt skapade såsom patent och politiskt baserade restriktioner. De hinder som kan te sig vara naturliga är hinder såsom kapitalkostnader, skalekonomier, produktens egenskaper och produktdifferentiering samt tillgång till distributionskanaler. Dessa hinder är faktorer som kan tänkas påverka ett företags beslut att beträda en potentiell marknad, dock är det i slutändan alltid en fråga om tillgängliga resurser inom den egna organisationen som avgör om

---

<sup>21</sup> Michael Porter, Competitive strategy, 1980

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Ibid

satsningen ska göras eller ej, finns det möjlighet att överkomma de eventuella hindren samt göra affären lönsam är det sannolikt att satsningen genomförs.

### *Substitut*

Avdelningen substitut behandlar sannolikheten att företagets tjänst eller produkt kan ur kundens synpunkt substitueras eller bytas ut mot ett liknande alternativ. Produktens art spelar stor roll då en komplex produkt är svårare att byta ut än en standardiserad. Substitutet måste dock vara likvärdigt eller ha ett pris som skiljer sig avsevärt mot företagets egna produkter. Hotet av substitut beror även på kundernas priskänslighet eller elasticitet. Detta avgör i vilken utsträckning köparna är villiga att substituera produkten vid eventuella prisändringar eller möjlighet till alternativ.<sup>24</sup>

### *Konkurrens inom branschen*

På alla marknader där inte monopol råder infinner sig konkurrens till en viss del. Denna konkurrens mellan etablerade företag bestäms och påverkas av bland annat av koncentrationen av företag på marknaden, produktdifferentiering, kostnadsstruktur samt eventuella barriärer för in eller utträde.<sup>25</sup>

### Den saknade sjätte kraften?

Porter hävdar i sin modell att substitut utgör en negativ konkurrenskraft för företagen, förekomsten av substitut innebär att kunden eventuellt kan välja bort det aktuella företagets produkt för någon annan. Grant<sup>26</sup> påpekar dock att det finns en motpol för substitut, nämligen komplement. Komplement till ett företags produkt innebär istället att användande av dessa två tillsammans skapar mer värde än användandet av produkterna separat. Komplement är således ingen negativ konkurrenskraft utan något som istället bidrar till företaget, och tillsammans kan vara en källa till ökad lönsamhet. Nyckeln till en bra samverkan mellan den egna produkten och komplementen är ett väl skött nätverk eller samarbete med leverantörerna av komplement.

---

<sup>24</sup> Michael Porter, *Competitive strategy*, 1980

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Robert Grant, *Contemporary strategy analysis*, 2002

## 3.2 Komplement och komplementärer

Resonemanget gällande komplement handlar om att de levererande företagen bidrar den så kallade plattformsledaren med produkter och tjänster som berikar nyttjandevärdet av plattformen, eller produkten i sig.<sup>27</sup> Plattformsledaren är den aktör på branschen som leder utvecklingen antingen genom att ha uppnått en dominant design<sup>28</sup> i sin produkt eller agerar ledare och som en sorts mapmaker<sup>29</sup>, det vill säga ledare eller visionär, för sina samarbetspartners för att tillsammans med dessa företag driva utvecklingen framåt.

En plattformsledares tre största utmaningar enligt Cusumano et al:

- Bevara plattformens integritet mot framtida teknologiska innovationer samt mot andra företags oberoende produktstrategier.
- Säkerställa att utveckling tar rätt väg och samtidigt se till att kompatibilitet finns mot tidigare teknologi. (Utveckling måste ske för att produkten inte ska bli obsolet)
- Hur man ska gå tillväga för att underhålla och bevara sin ställning som plattformsledare.

Produktutveckling kan inte ske genom att värdekedjans alla aktörer på egen hand utvecklar sina delar och bidrar med innovationer. De olika aktörernas innovationer bidrar till minskad kompatibilitet samt mindre effektivt utnyttjande av de olika delarnas prestanda och inbördes stöd. Produktutveckling måste därför ske simultant.

### *Relationer med komplementärer*

För att på lång sikt säkerställa god effektivitet i relationen mellan samarbetspartners och komplementärer måste både konsensus och kontroll fungera. Konsensus med nyckelkomplementärer så att standards och tekniska specifikationer är effektivt för alla parter och för produkten totalt. Kontroll för att påverka komplementärer så att deras strategiska beslut är förankrade med utvecklingen av nya produktgenerationer. Kombinationen av

---

<sup>27</sup> Cusumano, Michael A & Gawer, Annabelle The Elements of Platform Leadership MIT Sloan Management Review, Spring 2002

<sup>28</sup> Melissa Schilling, Winning the standards race: building installed base and the availability of complementary goods, 1999

<sup>29</sup> Eneroth, Kristina & Malm, Allan "Knowledge webs & generative relations – a network approach to developing competencies", European management journal Vol.9, nr 2, April 2001

konsensus och kontroll kallar författarna för Ecological control. I praktiken innebär att produktledaren inte lägger sig i vilka de andras specifika beslut och vägval är utan de antar istället att rätt beslut tas eftersom det råder en viss grad av konsensus kring hur produkten ska utvecklas. Produktledaren måste ofta avstå kortsiktiga vinstmöjligheter för sin egen del för att istället gynna produkten som helhet.

Det är en svår avvägning att utöva kontroll utan att komplementärer känner sig berövade sin handlingsfrihet. Avvägningssvårigheter föreligger även av andra skäl som att andra aktörer kan vara både leverantör och konkurrent på samma gång. Förutsättningarna kan förändras så att en komplementär blir en konkurrent över en natt.

En komplementär riskerar ständigt att produktledaren bestämmer sig för att på egen hand tillverka komplementärens produkt. Om komplementären produktutvecklar i önskad riktning minskar denna risk. Det blir därför ett bra incitament för komplementären att innovationer sker i önskad takt och på ett önskat sätt.

### *Den interna organisationen*

För att relationerna med komplementärer ska fungera effektivt krävs en väl fungerande organisation gentemot dessa. Det är för att undvika att vissa delar av den egna organisationen ska behandla komplementären som en konkurrent medan en annan del är beroende av desamma för att kunna fullgöra sin uppgift. En komplementär har många gånger en dubbelnatur i att de är både konkurrenter och kompanjoner i olika situationer. Det krävs en entydighet i relationen som sluter upp kring konsensus där det avvägs hur pass mycket konkurrent eller samarbetspartner man är.

Då vi upptäckt hur viktigt och hur ofta förekommande det är med samarbete av något slag i Obigos fall anser vi det vara viktigt att ur teorins synpunkt beskriva vilken karaktär dessa kan samarbete eller allianser kan ha. Detta görs genom att beskriva samarbeten av så kallad generativ karaktär utifrån Eneroth och Malms artikel angående ämnet<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Eneroth, Kristina & Malm, Allan "Knowledge webs & generative relations – a network approach to developing competencies", European management journal Vol.9, nr 2, April 2001

### 3.3 Samarbeten utav generativ karaktär

Samarbeten som är av generativ karaktär kan i slutändan ge företagen i fråga konkurrensfördelar, detta förmedlas i artikeln av Eneroth och Malm. Ett samarbete utav denna karaktär är således något som gynnar båda aktörerna och som skapar fördelar gentemot aktörer som befinner sig utanför detta samarbete. Denna form av samarbete kan bland annat återfinnas i vad som kallas ”knowledge webs” eller kunskapsnät. Vad som kännetecknar dessa nät är att olika aktörer arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål. Inom dessa nät formas sedan de samarbeten som till slut kan vara av en generativ karaktär. För att ett samarbete ska uppnå denna höjd krävs att tre kriterier uppfylls,

1. Det ska finnas en balans mellan ny och befintlig kunskap
2. Visionen och målsättningen ska delas av båda organisationer
3. Deltagarnas kompetenser ska komplettera varandras

Gällande det första kriteriet handlar det om att finna en balans, att enbart fokusera på endera ny kunskap kan vara riskabelt och väldigt svårt. Enbart ny kunskap kan vara svårt för företagen att ta till sig och på så sätt förhindrar detta inläringen. På liknande sätt vore det hämmande för utvecklingen att enbart fokusera på befintlig kunskap då företagen riskerar att hamna i ett tillstånd då inga nya kunskaper eller förmågor kan läras. Det handlar därför att finna en balans mellan dessa två typer av kunskap, något som företagen tillsammans kan utforska. För att göra detta är det viktigt att ha delade mål och visioner som sträcker sig över organisationernas gränser.

Vision är något som de flesta företagen kan anse vara en intern fråga, men i detta sammanhang är det viktigt att visionen sträcker sig över företagsgränserna över till valda samarbetspartners. I ett samarbete som strävar efter generativ karaktär är det viktigt att parterna strävar mot samma mål så att ingen motarbetas. Visionen ska vara tydlig och framförallt meningsfull för samarbetet. Detta kan uppnås exempelvis genom att ett företag tar rollen som ledare och på så sätt styr de följande företagen i rätt, och framförallt gemensam riktning. Är ledaren klar och tydlig i sin vision och målet som vill uppnås underlättar detta för de resterande företagen i samarbetet att följa och dela dennes vision.



Slutligen handlar det även i stor utsträckning att välja rätt samarbetspartners. Kunskaperna och erfarenheterna som de samarbetande företagen har ska i största möjliga mån komplettera varandra. Detta eftersom företagen oftast följer doktrinen om att göra det som de är bäst på, det vill säga samarbete med någon annan part sker när den parten kan mer om ett visst arbetsområde. Detta är även viktigt då det kopplas med föregående punkt angående vision. Ett ledande företag kan få svårt att övertala de samarbetande företagen att följa den valda vägen ifall dessa företag inte anser sig ha något att vinna, eller att de inte har något nytt att lära från det ledande företaget. Det är därför viktigt att utbytet är ömsesidigt, vilket underlättas då parternas kompetenser kompletterar varandras. Detta sätt att komplettera varandra ökar i sin tur värdet på hela kunskapsnätet vilket gör samarbetet mer attraktivt och lönsamt för båda parter.

### 3.4 Strategiska samarbeten

Strategiska samarbeten sker då aktörer slår sig samman och tillsammans, antingen genom allianser eller licensiering, skapar tillväxt. Denna tillväxt kan uppstå på flera olika sätt, det kan handla om att en av aktörerna nyttjar den andras kunskaper inom en viss marknad och på så sätt undviker att investera i omfattande forskning och undersökningar för att beträda denna marknad. Det kan även handla om tekniska krav och specifikationer som kan delas parterna emellan vilket innebär att resurser och kunskaper inom respektive fält kan delas.<sup>31</sup>

Strategiska samarbeten med exempelvis en plattformsledare inom ett visst fält kan då leda till att kraven och de framtida förändringarna inom standarden är lättare att tillgodogöra sig och på så sätt skapar företaget en möjlighet att förbereda sig för eventuella kravändringar.

### 3.5 Strategiska resurser

Definitionen av en strategisk resurs (Strategic asset) är en eller flera resurser och förmågor som är svårimiterade, sällsynta och specialiserade och som i sin tur skapar konkurrensfördelar för företaget<sup>32</sup>. Dessa strategiska resurser ligger sedan till grund för att organisationen ska kunna tillgodogöra sig av konkurrensfördelarna och på så sätt nå ekonomisk lönsamhet. Nära

---

<sup>31</sup> Bengtsson, L et al, Strategiska allianser-från marknadsmisslyckande till lärande samarbete, 1998

<sup>32</sup> Raphael Amit, Paul J Schoemaker, Strategic assets and organizational rent, Strategic management journal, vol 14, No 1, Jan 1993

knutet till strategiska resurser är begreppet Strategic industri factors, SFI, dessa är faktorer inom branschen som påverkar vikten av de strategiska resurserna. Är resursen i sig inte en viktig industri faktor kan den således inte anses vara en strategisk resurs. Vad Amit & Schoemaker påpekar är en av de stora utmaningarna är för managers att utvärdera vilka som kommer vara framtidens SFI och därför viktiga för företaget. Dessa bestäms på marknadsnivån och inkluderar företagets konkurrenter, kunder, innovatörer som inte befinner sig direkt på branschen samt andra intressenter. Då det klargjorts vad som kan tänkas vara SFI är det viktigt att arbeta och klargöra de strategiska resurserna för företaget. Strategiska resurser kan enligt författarna inkludera teknisk kunskap, varumärke, rykte, tillgång till distributionskanaler samt relationen mellan köpare och säljare. För att förstärka effekterna av dessa strategiska resurser kan ledningen i ett företag upprätta hinder för nuvarande eller framtida konkurrenter genom såkallade isoleringsmekanismer<sup>33</sup> som försvårar eller hindrar konkurrenter från att imitera de strategiska resurserna. Ledningen bör därför välja utifrån SFI vilka strategiska resurser som ska utvecklas och prioriteras.

### 3.6 Förmågan att anpassa strategin

I en bransch som karaktäriseras av högteknologiska produkter och ständigt förändrande klimat är det enligt Bettis & Hitt<sup>34</sup> viktigt att företagen och ledningen är beredda på att tvingas ändra strategi. Denna förmåga benämner Bettis & Hitt<sup>35</sup> Strategic response capability, det vill säga förmågan att reagera och anpassa företaget efter de förändringar eller oväntade händelser som kan inträffa. För att uppnå möjlighet att kunna förändra strategin vid behov krävs att:

- organisationen och ledningen är mentalt inställda på att detta kan behövas.
- det är även viktigt att organisationen kan förutse förändringarna, eventuellt ha en beredskapsplan redo för vissa typer av förändringar
- samt kunna omfördela eller införskaffa nödvändiga resurser som krävs för att möta dessa förändringar.

---

<sup>33</sup> Raphael Amit, Paul J Schoemaker, Strategic assets and organizational rent, Strategic management journal, vol 14, No 1, Jan 1993

<sup>34</sup> Richard A Bettis & Michael A Hitt, The new competitive landscape, Strategic management journal, Vol 16, 7-19, 1995

<sup>35</sup> Ibid

Vid en liten förändring kan dessa faktorer göra att en övergång fortlöper smidigt och i princip obemärkt och i de fall en stor omställning krävs är företaget, i och med arbetandet med dessa faktorer i åtanke, bättre rustade för förändring. Vid stora branschpåverkande förändringar kan det krävas att företagen har mer än bara förmågan att anpassa och förändra sin strategi i småsteg. Det krävs då en radikal förändring av strategin. Exempel på dessa radikala förändringar kan dels vara på grund av exempelvis avregleringar, patent osv, så kallad Seismic shift<sup>36</sup>. Det kan även handla om en så kallad Boom and bust situation där tex framkomsten av en ny dominant design förändrar marknadsstrukturen<sup>37</sup>. I alla dessa fall krävs det att företagen är beredda på förändringar och har strategiska redskap redo för dessa situationen. Ett exempel på hur ett företag kan vara redo för dessa eventuella förändringar är att de har framtida strategier planerade för diverse situationer. Att ha en portfölj av framtida strategiska planer kan i många fall underlätta övergången vid radikala förändringar i branschen<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> George Day, *Strategies for surviving a shakeout*, 1997

<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> Peter Williamson, *Strategy as options on the future*, 1999

## 4 Obigo AB

*Kapitlet ska beskriva Obigo AB och den bransch de verkar i. Vi beskriver först deras syn på Telekombranschen samt mjukvarubranschen (Mobile Browser). Sedan beskriver vi deras verksamhet samt produkten Obigo.*

### 4.1 Inledning

Kärnan i denna fallstudie är intervjumaterialet som det redogörs för i nästa kapitel. För att öka kvalitén på intervjuerna och samtidigt spara tid åt respondenterna har en del av undersökningen skett genom att vi på egen hand har sammanställt material via hemsidor och trycksaker som vi har fått från Obigo AB. Materialet ger oss en bra helhetsbild över deras verksamhet och hur de förhåller sig till sin omvärld och samarbetspartners. Detta material är således ett viktigt komplement till intervjuerna och kvaliteten i dessa blir bättre eftersom respondenterna inte behöver beskriva sådant som vi på egen hand har kunnat ta reda på. Dessutom kan resultaten från intervjuerna i viss mån verifieras att vi har uppfattat informationen rätt och även för att sätta fakta i ett större sammanhang. För helhetsbildens skull är det nödvändigt att redogöra för telekombranschens aktörer och vilka roller de har för industrin. Det är även viktigt att utifrån Obigo AB's perspektiv beskriva branschens utveckling och förutsättningar. Vi har inte för avsikt att analysera telekombranschen och mjukvarubranschen i syfte att korrekt utvärdera branschens attraktivitet. Beskrivning och analys av Obigo AB's syn på branschen utförs för att bättre förstå deras miljö och förutsättningar och all information grundar sig på våra intervjuer i det senare kapitlet, eller från insamlad data från Obigo AB.

### 4.2 Telekombranschens aktörer

Telekombranschen kan delas upp i mobiltelefonstillverkare och nätoperatörer. Nätoperatörerna är en viktig spelare eftersom slutanvändarna är deras kunder oavsett vilket märke av mobiltelefon kunderna väljer att använda<sup>39</sup>. Mobiltillverkarna måste i hög utsträckning anpassa sig till nätoperatörernas olika krav eftersom olika länder och regioner har olika

---

<sup>39</sup> [http://www.openmobilealliance.org/docs/OMAShortPaper\\_May2004v.1.doc](http://www.openmobilealliance.org/docs/OMAShortPaper_May2004v.1.doc), hämtad 060423

standards och kvalitetskrav för sina nät. Mobiltillverkarna kan i sin tur lite grovt delas upp i tre grupper<sup>40</sup>:

- Mobiltelefonstillverkare (Ex: Ericsson, Nokia, Samsung, Motorola)
- Mjukvaruutvecklare (Ex Obigo AB)
- Systemintegratörer eller Chipsetplattformsuppliers (Ex Ericsson Mobil Platforms, Qualcomm, Texas Instruments)

En stor del **mobiltelefonstillverkare** (Mobiltillverkare) producerar idag nästan ingenting själva (undantag Nokia och Motorola) utan deras roll har övergått till design, prototyputveckling, samordning av aktiviteter, produktionskontroll, hantering av logistik samt varumärkeshantering med tillhörande marknadsföring. Det finns idag tusentals underleverantörer i branschen och de är en följd av mobiltillverkarnas outsourcing av både produktion och utveckling. Även design outsourcas ibland till systemintegratörer. Det är således mobiltillverkarnas utvecklade teknologier som är grunden i alla underleverantörers teknologi. Underleverantörerna befinner sig företrädesvis i Asien och länder som Taiwan och Kina. Outsourcing sker mest till länder i Asien, såsom Taiwan och Kina.

**Systemintegratörerna** (Chipsetsuppliers eller Chipsetstillverkare) är en följd av mobiltillverkarnas outsourcing. Förenklat är deras roll att erbjuda en teknologisk plattform som sedan kan byggas på med hårdvara. Programvara (mjukvara) integreras med plattformen så att telefonen och dess funktioner fungerar tillsammans.

**Mjukvaruutvecklare** (Mobile browser) utvecklar och producerar den programvara som möjliggör mobiltelefonens alla funktioner och denna bransch är också en följd av mobiltillverkarnas outsourcing.

När branschen var ny för mer än 10 år sedan skedde nästan allting kring telefonens produktion och utveckling av mobiltillverkarna själva. Idag är det en dyr och komplicerad process att bygga en ny telefonmodell på grund av alla standardkrav som ska uppfyllas samt att marknadens krav måste motsvaras. Den teknologiska utvecklingen inom branschen är också en anledning till att många av mobiltillverkarna väljer outsourcing av nästan alla delar kring

---

<sup>40</sup> The Obigo Story

produktion och utveckling. Det blir för dyrt och komplicerat att på egen hand driva utveckling och upprätthålla kompetens inom telefonens alla beståndsdelar och det är därför mer lönsamt att anlita en underleverantör som är specialist över vissa komponenter<sup>41</sup>. Hela telekombranschen samarbetar via allianser kring frågor som berör vilka öppna standards som ska gälla<sup>42</sup>. Fastställda standards inom alla värdekedjans delar sker gemensamt av alla branschens aktörer inklusive representanter för slutanvändarna. Det här ska säkerställa att kvalitet och kompatibilitet bidrar till att utveckla hela branschen totalt. Allianser och partnerskap inom hela branschen gör att utvecklingen går mot ökad integrering mellan mobiltillverkare, underleverantörer, varumärkesägare och konsumenter<sup>43</sup>. Integreringen innebär att dominansen sprids ut på många aktörer och det blir svårare för några få grupper att själva driva utvecklingen. Nätoperatörer är en viktig drivkraft i allianserna med tillhörande standardsättning eftersom de vill erbjuda sina kunder, det vill säga slutanvändarna av telefonerna, möjligheten att ringa till alla med vilken telefon som helst. Dessutom vill de erbjuda sina kunder ett stort urval av telefonmodeller med många och bättre funktioner. Integration i det här sammanhanget innebär att produktion och utveckling av mobiltelefoner måste till viss del ske i samverkan för att tillmötesgå nätoperatörers och slutkundernas krav på funktionalitet och design.

Inom mobiltillverkningen har outsourcingen inneburit att underleverantörer har stärkt sin betydelse i värdekedjan<sup>44</sup>. Systemintegratörer och underleverantörer som utvecklat och producerat plattformar samt hårdvara har skapat lönsamhet och kunnat påverka utvecklingen. De senaste åren har utvecklingen av hårdvara inte varit lika betydelsefull eftersom standardisering minskar dess betydelse. Istället är det programvaran (mjukvaran) i telefonerna som har en stor utvecklingspotential. Obigo AB menar att det har skett en vertikal integration med hårdvaran med stagnerande marknad som följd. Samtidigt sker en horisontell integration inom mjukvarutillverkning och denna marknad är expanderande<sup>45</sup>. Sammanfattningsvis innebär det att standardisering inom hela branschen hämmar hårdvarumarknaden men gynnar mjukvarumarknaden om dess aktörer kan erbjuda modulära produkter som passar alla typer

---

<sup>41</sup> <http://www.teleca.se/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1399&pageversion=1>, hämtad 060415

<sup>42</sup> <http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1679&pageversion=2>, hämtad 060423

<sup>43</sup> The Obigo Story

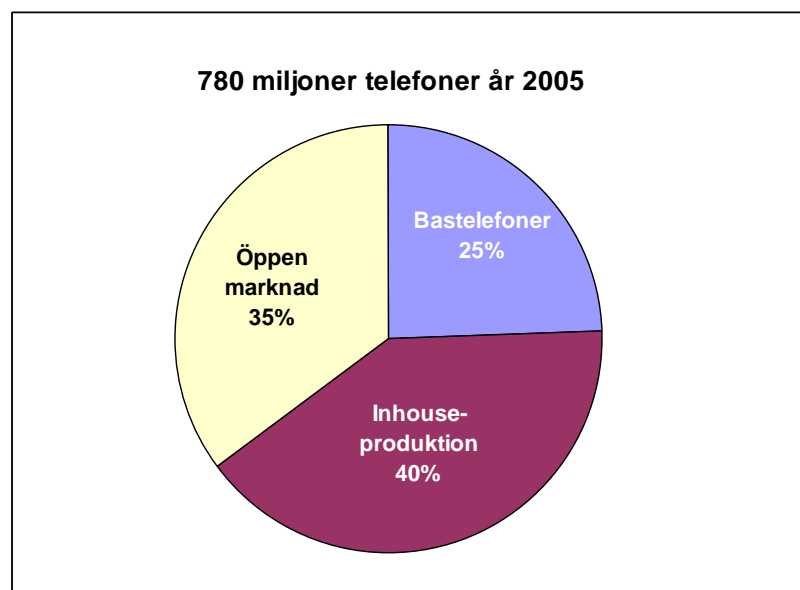
<sup>44</sup> Obigo market 12 dec 2006

<sup>45</sup> Ibid

av modeller och standards. Utvecklingen kring mjukvara i mobiltelefoner blir i så fall en viktigare del i telekombranschen i framtiden.

### 4.3 Mjukvarubranschen (Mobile browser)

Obigo AB menar att mjukvaruproduktion och utveckling kommer att få en starkare marknadsposition inom telekombranschen eftersom den funktionalitet som efterfrågas är påverkat av Internetanvändning<sup>46</sup>. Den teknologiska utvecklingen kring hur Internet kan användas påverkar hur konsumenterna vill kunna använda sina telefoner. Det blir viktigare att kunna använda Internet i telefonen samt att kunna utföra samma funktioner som är möjliga via Internet. Det är således mjukvaran i telefonerna som möjliggör användningen av nya funktioner. Vidare innebär standardiseringen via partnerskap och allianser att mjukvaruproducenter som kan erbjuda lösningar för samtliga modeller och samtidigt uppfylla alla standardkrav kommer att bli de dominerande aktörerna inom mjukvarubranschen. Obigo AB menar att det finns 780 miljoner handsets (mobiltelefoner) och 35% av dessa utgör den öppna marknad som Obigo AB bearbetar<sup>47</sup>.



Bastelefoner är enklare handsets som i princip inte innehåller någon mjukvara. Andelen bastelefoner minskar stadigt. Inhouseproduktion av mjukvara sker av stora mobiltillverkare som till exempel Nokia och Motorola. Dessa företag minskar stadigt sin egen produktion av mjukvara och köper istället denna från oberoende mjukvaruproducenter. Obigo AB förutspår

<sup>46</sup> The Obigo story

<sup>47</sup> Obigo market 12 dec 2006

att inhouseproducenterna i ännu större utsträckning kommer att köpa mjukvara via den öppna marknaden. Blir det så kommer andelen öppen marknad att öka. Samtidigt är det högst sannolikt att volymen handsets kommer att öka samt att antalet mjukvaruapplikationer per modell också ökar.

### 4.3.1 Konkurrenten inom mjukvarubranschen

För att kunna verka i den öppna marknaden som beskrivs ovan krävs enligt Obigo AB att man erbjuder en teknologiskt avancerad produkt som ligger i framkant av utvecklingen. Produkten ska kunna användas i alla på marknaden förekommande mobiltelefoner. För att kunna leva upp till det här krävs att all standardsättning samtidigt uppfylls för hela branschen totalt. De marknadsledande aktörerna som konkurrerar om den öppna marknaden enligt ovan är<sup>48</sup>:

- Obigo AB
- Openwave
- Access

De har alla gemensamt att de har funnits med från början och byggt upp en specialistkunskap inom mjukvaruproduktion. De har ungefär lika stor del av marknaden sinsemellan och är samtliga oberoende i den mening att de inte ägs av någon mobiltillverkare eller systemintegratör. Deras produktutbud är ungefär detsamma och Obigo AB är stora i Europa, Openwave i Usa och Access i Japan. För övrigt anser Obigo AB att det således finns en stark efterfrågan av mjukvaruapplikationer men relativt få aktörer som kan erbjuda en öppen standard som passar alla modeller<sup>49</sup>.

Konkurrenter utanför den öppna marknaden är<sup>50</sup>:

- Mobiltillverkare som själva producerar sin mjukvara
- Systemintegratörer som även tillverkar mjukvara till sina plattformar
- Mindre browsertillverkare som till exempel Opera som är stora inom browserutveckling som passar både Internet och mobiltelefoner
- Microsoft i egenskap av pådrivare av browserutvecklingen och kan därmed försvåra förutsättningarna för mjukvaruproducenterna inom telekombranschen

---

<sup>48</sup> Obigo market 12 dec 2006

<sup>49</sup> The Obigo story

<sup>50</sup> Obigo market 12 dec 2006



internetanvändning och som därmed kan driva utvecklingen och försvåra för mjukvaruproducenterna.

Nokia och Motorola är exempel på mobiltillverkare som producerar stora delar av sina mjukvaruapplikationer själva och endast köper en del bitar av de oberoende aktörerna. Så länge dessa företag tycker det är mer lönsamt att tillverka inhouse så förblir de en konkurrent för de oberoende aktörerna. Deras mjukvara är mer anpassad till deras egna modeller vilket kan vara en nackdel för dessa mobiltillverkare när standard ändras. Obigo AB förutspår att även dessa mobiltillverkare framöver kommer att öka uppköpet av oberoende mjukvara som istället passar alla standards. Likadant är det med vissa systemintegratörer som produceras en del mjukvara till sina plattformar. Deras mjukvara fungerar endast på plattformen den är integrerad på vilket medför högre kostnader när mobiltillverkarna måste använda olika system för olika modeller<sup>51</sup>. Företaget Opera konkurrerar endast inom browser men denna funktion är viktig för användning av Internet i mobiltelefoner. Microsoft tillverkar ingen mjukvara för mobiltelefoner men Obigo AB tycker ändå att de konkurrerar eftersom de har så stort inflytande över IT-utvecklingen i stort och driver på utvecklingen av browserfunktioner<sup>52</sup>. Hur Obigo AB upplever konkurrensen beskrivs närmare i empirikapitlet.

#### 4.4 Presentation av Obigo AB

Obigo AB är ett helägt dotterbolag till Teleca AB och startades år 2002<sup>53</sup>. CEO är Joakim Nydemark och de har för närvarande ca 250 anställda. Många av de anställda har sitt ursprung ur ett av Telecas bolag som hette Teleca Mobile Technologies. I slutet av år 2002 hade Teleca Mobile Technologies släppt ut den tredje generationen av applikationsfunktioner för mobiltelefoner. Denna tredje generation har sitt ursprung i WAP teknologin och senare AU Mobile suit 1.0. Med den tredje generationen skapades ett teknologiskt ramverk av applikationer innehållande alla mjukvarufunktioner som ingår i en komplett mobiltelefon. I februari år 2003 skapades utifrån detta varumärke och produktportföljen Obigo. Samtidigt bildades Obigo AB och Teleca Mobile Technologies utgjorde grunden för bildandet och blev en del av det nya bolaget. Syftet med bolagsbildandet var och är att stärka varumärket Obigo

---

<sup>51</sup> The Obigo story

<sup>52</sup> Obigo market 12 dec 2006

<sup>53</sup> The Obigo story

och att tydligt kommunicera produktens egenskaper mot marknaden. Produkten Obigo är en viktig del av den konsultverksamhet inom Teleca AB som driver mobiltelefonprojekt.

#### 4.4.1 Ägarförhållandet med Teleca AB

CEO Joakim Nydemark rapporterar direkt till styrelsen i Teleca AB. För den funktion i Teleca AB som arbetar med konsulttjänster inom mobiltelefonprojekt utgör produkten Obigo en viktig del. Teleca AB är ett globalt konsultföretag som hjälper sina kunder med tekniska konsulttjänster och förser dem med mjukvaruapplikationer<sup>54</sup>. Deras affärskoncept är att tillhandahålla tekniskt expertkunnande, hjälpa till med integration inom IT samt förse sina kunder med mjukvaruprodukter som förbättrar deras möjligheter att konkurrera. Deras affärskoncept syftar till att de ska hjälpa sina kunder att förstärka och utveckla sina produkter mot slutanvändarna.

Dagens Teleca AB har sitt ursprung i företag som AU-system och Sigma. Verksamheten döptes till Sigma. 1997 noterades Sigmas B-aktiern på Stockholmsbörsens O-lista. År 2000 förvärvades Teleca Ltd från England samt Intelia SA från Frankrike och år 2001 delades verksamheten upp i tre företag varav ett blev dagens Teleca AB, som även detta är noterat på Stockholmsbörsen. År 2002 gick Teleca AB samman med AU-system och bildade samtidigt Obigo AB som skulle bedriva verksamheten kring Obigo. Teleca AB har idag över 2700 anställda och är ett ledande, globalt konsultföretag. De har många stora företag som kunder och det är inom vissa nischområden som Teleca AB har en ledande kompetens.<sup>55</sup>

#### 4.4.2 Organisation

Obigo AB marknadsför sig själva med att ha skapat sig en ledande position inom sin bransch mycket tack vare uppbyggd erfarenhet och inläring vid utveckling samt standardisering av WAP. De tycker därför att de har ett försprång inom de för närvarande viktigaste applikationerna som är: Browsing, Messaging och Multimedia<sup>56</sup>. Försprånget har medfört att

---

<sup>54</sup> <http://www.teleca.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1388&pageversion=2>, hämtad 060415

<sup>55</sup> <http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1676&pageversion=2>, hämtad 060423

<sup>56</sup> Obigo market 12 dec 2006

goda relationer har utvecklats med nätoperatörer. Obigo AB har en uttalad framtidsvision att år 2007 ska alla Internetprogram kunna laddas ner i i en mobiltelefon. År 2008 och därefter ska de finnas möjlighet för användning av digital-tv i mobilen<sup>57</sup>. Obigo AB har en uttalad vision och affärsidé enligt följande:

### Vision

*“Obigo will be inside all mobile multimedia devices.”*

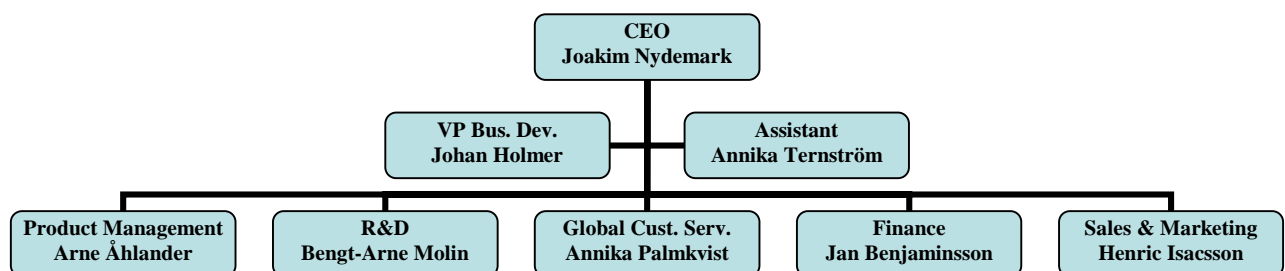
### Mission

*“We target the global, world-leading mobile phone OEM’s*

*We will provide products and related services that support the success of our customers by minimising time-to-market and total-cost-of-ownership*

*We will make the life of consumers easier by providing products with intuitive user experience and proven interoperability and quality.”<sup>58</sup>*

Nedan följer ett funktionsschema som visar den översta hierarkin i Obigo AB. Dessa funktioner kan anses vara de som mest aktivt arbetar med strategiska frågor.



#### 4.4.3 Historien bakom Obigo

År 1995 arbetade dåvarande AU-system på uppdrag av Ericsson med att utveckla mjukvara för trådlös kommunikation avsett för alla typer av handsets<sup>59</sup>. Teknologin kallades ITTP-

<sup>57</sup> 1 Obigo company 12 dec 2006

<sup>58</sup> 1 Obigo company 12 dec 2006

protocol och grundkravet på utvecklingen från Ericsson's sida var att den skulle skapa så mycket mervärde att det totala värdet på handsets (mobiltelefoner) med denna teknologi ökade för slutanvändarna. Eftersom pilottester visade att slutanvändarna var positiva till de nya funktionerna så började Ericsson år 1997 att arbeta fram en standard för alla handsets. Genom samarbete med bland annat Nokia lyckades man etablera en standard och utifrån ITTP-protocol utvecklades WAP 1.1 år 1997. Grundtanken bakom WAP var att slutanvändarna skulle kunna utföra ungefär samma tjänster som idag utförs via SMS. WAP innebar att slutanvändarna kunde använda Internet via sin mobiltelefon. WAP introducerades i en Ericssonmobil år 1999 och blev samtidigt en standard för alla mobiltillverkare. Dåvarande AU-system var den ledande aktören för utvecklingen av tekniken och mellan åren 1997 och 2000 utvecklades och förbättrades denna teknologi avsevärt vilket resulterade i en ny version WAP 1.2.1. AU-system utvecklade sitt kunnande kring minnesfunktioner och prestanda. Lärdomarna i form av erfarenhet och kompetens är grunden i teknologin kring Obigo<sup>60</sup>. År 2001 kom en ny version som hette WAP 2.0 som innehöll multi-content och dual-stack vilket ungefär betyder större innehåll med flera funktioner igång samtidigt.

AU-system breddade sin verksamhet genom att utveckla MMS funktionaliteter samt Java Management. Utifrån dessa applikationer skapades år 2002 AU mobile suit 1.0 som inte är WAP-teknologi eftersom den i grunden är uppbyggd kring annan teknologi. I slutet av år 2002 och början av år 2003, när dagens Teleca AB bildades, lanserades produkten och varumärket Obigo varpå Obigo AB grundades.

#### 4.4.4 Produkten och varumärket Obigo

Obigo är en produktportfölj innehållande alla viktiga applikationer av mjukvara som passar alla typer av mobiltelefoner oavsett vilken standard eller operativsystem de har. Det är denna mjukvara som ger slutanvändaren möjlighet att använda alla telefonens funktioner. Dessutom ska produkten förenkla integration och programmering så att kostnaderna ska bli lägre för mobiltillverkarna. Detta blir möjligt eftersom hela applikationssystemet är utformat för att korta tiden för tillverkning av nya mobiltelefonmodeller. Att bygga en helt ny modell är komplicerat, dyrt och tidskrävande. Kan tiden kortas från designstadiet till slutmarknaden blir

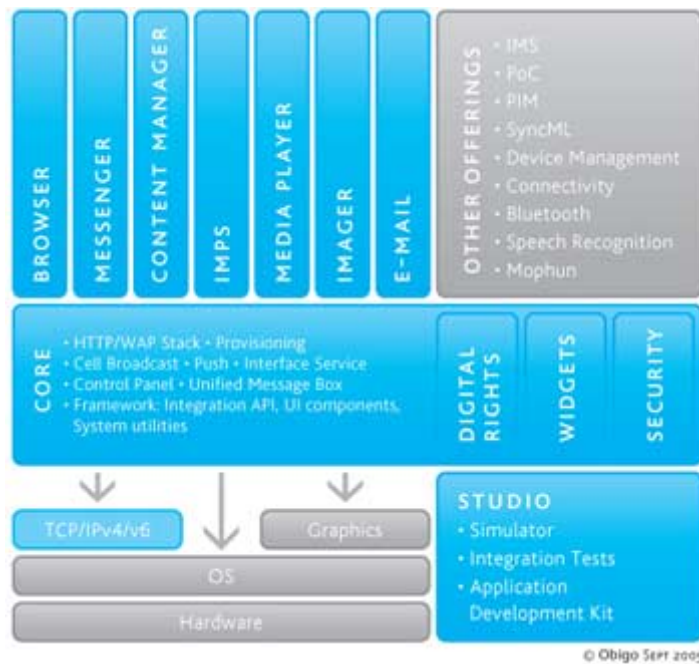
---

<sup>59</sup><http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1676&pageversion=2>, hämtad 060423

<sup>60</sup> <http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1676&pageversion=2>, hämtad 060423

förtjänsten stor för mobiltelefonstillverkarna<sup>61</sup>. Obigo är därför en viktig produkt och varumärke för den del av Teleca AB som bygger och driver mobiltelefonprojekt, det vill säga den del som bygger en ny telefon från början till slut. Obigo passar alla standards och är därför applicerbar för alla presumtiva kunder. I produktportföljen ingår följande produkter<sup>62</sup>:

Bild. 1<sup>63</sup>



Produktportföljens kvalitet utgörs av hur bra de olika delarna fungerar tillsammans, både inbördes och i de plattformar där produkten integreras till<sup>64</sup>. Browser är den del som används vid Internetanvändning och Obigo AB har flera lösningar på hur Internetanvändande i telefon kan göras möjligt med att komma runt det faktum att displayen på en telefon inte har samma möjligheter som en bildskärm till PC. Messenger är en produkt som möjliggör hantering av textmeddelanden och multimedia är till för hantering av bilder. Browser, Messenger och multimedia är de applikationer där utvecklingen för närvarande är högst på marknaden. Obigo

<sup>61</sup> The Obigo story

<sup>62</sup> 1 Obigo company 12 dec 2006

<sup>63</sup> [http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.PageServlet?alias=products\\_obigo&pageversion=2](http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.PageServlet?alias=products_obigo&pageversion=2)

<sup>64</sup> The Obigo story

browser finns för närvarande i över 100 miljoner mobiltelefoner. Obigos produkter finns i åtminstone 35 olika mobiltelefonvarumärken och i över 240 miljoner mobiltelefoner<sup>65</sup>.

Obigo AB har uttalade målsättningar med sin produkt Obigo<sup>66</sup>:

- En browser för alla marknader. Samma möjlighet till att använda det vanliga Internet som att använda alla funktioner i telefonen
- Bäst användarvänlighet och snabbaste browsern
- Den bästa multimedien på marknaden
- Kompatibel med alla på marknaden förekommande modeller ska säkras genom ett nära samarbete med nätoperatörer.

Marknadsföring av varumärket Obigo riktas inte mot slutanvändarna utan i första hand mot kunderna (mobiltillverkarna) och nätoperatörerna<sup>67</sup>.

#### 4.4.5 Kunderna

Obigo AB har i princip bara en typ av kund och det är mobiltillverkarna. Samarbete och interaktion sker med exempelvis nätoperatörer, systemintegratörer och Teleca AB men i slutändan är det mobiltillverkare som köper produkten Obigo. Totalt har Obigo AB mer än 50 kunder över hela världen<sup>68</sup>. Några exempel är LG, Samsung, Siemens, SonyEricsson, Eastcom, Voxcom etc<sup>69</sup>. Mobiltillverkarna använder ofta en plattform för flera modeller och när Obigo AB har integrerat sin programvara i en plattform ska det vara enkelt att byta eller lägga till andra produkter från Obigos portfölj och därför har man hittills strävat efter att kunna erbjuda det bredaste sortimentet på marknaden<sup>70</sup>.

---

<sup>65</sup> 1 Obigo company 12 dec 2006

<sup>66</sup> 1 Obigo browser 12 dec 2006

<sup>67</sup> Obigo market 12 dec 2006

<sup>68</sup> 1 Obigo company 12 dec 2006

<sup>69</sup> The Obigo story

<sup>70</sup> Plugnroll june05

#### 4.4.6 Samarbeten

Obigo AB har samarbete med flera aktörer och ingår i olika allianser och föreningar. Hur och på vilka sätt samarbete sker kommer att beskrivas utförligare i Empirikapitlet. Här beskrivs främst vilka olika typer av samarbete som förekommer och vilka allianser Obigo AB ingår i. Samarbete sker med:

**Nätoperatörer:** De representerar marknadens krav eftersom slutkonsumenterna av mobiltelefonerna är deras kunder. Genom samarbetet får Obigo AB signaler vilka krav på funktioner som är viktiga samt vilka olika standards som gäller och kommer att gälla för olika regioner i världen<sup>71</sup>. Nedan anges de krav som Obigo AB ska uppfylla utifrån nätoperatörernas perspektiv:

- Obigo ska uppfylla gällande standards och samtidigt vara kompatibel för alla modeller.
- Applikationerna ska motsvara slutanvändarnas efterfråga på funktionalitet.
- Obigo ska ligga långt fram i produktutvecklingen för att snabbt kunna möta framtidens krav.
- Produktutveckling ska ske igenom samarbete med nätoperatörer.

Obigo AB har samarbetsrelationer med följande nätoperatörer<sup>72</sup>: Vodafone, T-mobile, Orange, Sprint, H3G, Verizon, NTT DoCoMo och China Mobile.

**Teleca AB:** Obigo är en produkt som ingår i Teleca ABs utbud. Samarbete sker mot gemensamma kunder. Dessutom ska samarbetet bidra till att man gemensamt kan erbjuda kunder mer eftersom verksamheterna kan hjälpa varandra inom de områden där man är specialister<sup>73</sup>.

**Systemintegratörer och plattformstillverkare:** Ett bra samarbete innebär snabbare integrering av mjukvara på mobilplattformar och därmed lägre kostnader<sup>74</sup>.

---

<sup>71</sup> Obigo market 12 dec 2006

<sup>72</sup> Obigo market 12 dec 2006

<sup>73</sup> Ibid

<sup>74</sup> Ibid

Förutom samarbete ingår Obigo AB i flera allianser. De flesta alliansernas huvudsyfte är att utveckla hela eller delar av Telekombranschen till fördel för alla inblandade aktörer, inklusive slutanvändarna<sup>75</sup>. Bildandet av allianser medför ökad integration mellan branschens alla företag eftersom beslut kan tas om gemensam standard inom många segment. Obigo AB medverkar i följande allianser:

**Open Mobile alliance (OMA):** Alliansen är ett forum innehållande representanter för alla delar av en mobiltelefons värdekedja<sup>76</sup>. Mer än 200 teleoperatörer ingår i alliansen och syftet är att undvika olika typer av standardsättningar vilka har en hämmande effekt på mobilmarknadens totala utveckling. OMA vill utifrån marknadskraven konsolidera olika standards och göra det lättare, (dvs billigare) för alla inblandade att utveckla sina produkter.

**Fixed Line MMS Forum:** En allians som syftar till att integrera det fasta telenätet med GSM samt med PC<sup>77</sup>. GSM-nätet medför betydlig större möjligheter att använda multimedia i olika former och kan dessa möjligheter överföras till det fasta telenätet så finns det en marknad och utveckling även för fast telefoni. Dessutom syftar alliansen till att öka möjligheten för integration mellan det fasta nätet och GSM-nätet.

**World Wide Web consortium (W3C):** En sammanslutning av mobiltillverkare, slutanvändare som med föreningens interna arbetskraft tillsammans arbetar fram olika standards inom all IT i syfte att optimera IT-utvecklingen<sup>78</sup>. Standarden som sätts ska vara den mest gynnsamma för både branschen och slutanvändarna. De sammanställer även riktlinjer och rekommendationer samt medverkar till att stimulera hela IT-utvecklingen.

**GSM-association:** En förening som vill utveckla alla typer av trådlös kommunikation i hela världen<sup>79</sup>. De arbetar för att främja utvecklingen av fyra teknologiska plattformar varav GSM är den viktigaste.

---

<sup>75</sup> Obigo market 12 dec 2006

<sup>76</sup> [http://www.openmobilealliance.org/about\\_OMA/index.html](http://www.openmobilealliance.org/about_OMA/index.html), hämtad 060423

<sup>77</sup> <http://www.fixedlinemms.org>, hämtad 060423

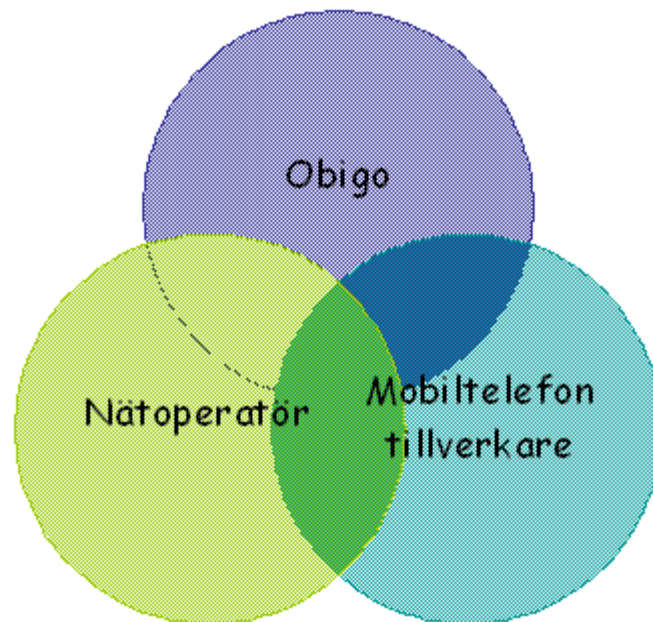
<sup>78</sup> <http://www.w3.org/Consortium>, hämtad 060423

<sup>79</sup> <http://www.gsmworld.com/about/vision.shtml>, hämtad 060423



## 5 Empiri

*Här redovisas alla intervjuerna under ett kapitel. Inledningsvis sker en beskrivning över den stora organisatoriska förändring som Obigo AB står inför. Därefter redovisas alla intervjuer i ett diskussionsformat.*



Inledningsvis på empirin är det viktigt att klargöra de förändringar som Obigo genomgått nyligen gällande strategin för företaget. I och med förändring som moderbolaget gjort gällande skapandet av företaget Teleca mobile, som numera ska inrikta sig på att i princip erbjuda helhetstjänster gällande bland annat mjukvara till mobiltelefoner, har detta inneburit förändringar gällande hur Obigo valt att utforma sin strategi. Ett av huvuddragen i denna strategi är att inte längre fokusera sig på bredd när det gäller mjukvara till mobiltelefoner. Istället har de valt att inrikta sig på sina så kallade ”Cornerstone products” som för närvarande är Messaging, Browser samt Media player. Det är även viktigt att nämna att det finns klara strategiska riktlinjer inom företaget som klartgjorts av ledningen. Dessa är dock inte för allmän beskådning utan endast intern information för anställda, därför beskrivs inte dessa i empirin. Detta faktum påverkar dock inte resonemanget eller informationens värde inom uppsatsen ram.

## 5.1 Obigos syn på branschen

Tillverkning av en mobiltelefon är en mycket komplex verksamhet. Det går inte att placera in alla komponenter i en traditionell värdekedja utan hela processen får mer liknas vid ett, som Johan Holmer<sup>80</sup>, uttrycker det ”värdenät” där kontakt med flera olika aktörer krävs. Under 90-talet var det ca fem stora mobiltillverkare som på egen hand byggde alla delarna av en mobiltelefon. Utvecklingen har fram till i dag inneburit kraftig outsourcing som i sin tur säkerligen beror på att teknologin har blivit dyrare samt att konkurrensen och specialistkompetens inom mindre segment har ökat<sup>81</sup>. Nu finns det i runda tal 1000 underleverantörer världen över. Branschen är komplex eftersom det finns så många olika typer av aktörer varav många har egna koncept.

### **Konkurrenter och framtida hotbilder**

Aktörerna inom branschen såsom den definieras i denna uppsats kan delas in i två grupper. Nätoperatörer och Mobiltelefonitillverkare. Tillverkarna kan lite grovt delas upp i tre grupper: mobiltillverkare, systemintegratörer (chipsetstillverkare) och mjukvaruutvecklare. Huvudkonkurrenter inom mjukvaruproduktion och utveckling är Access i Japan, Openwave i USA och Opera i Norge (endast browser). Marknadsledande inom den så kallade öppna marknaden är Obigo, Access och Openwave. Alla tre kommunicerar ungefär på samma sätt med nätoperatörerna och utvecklar sina produkter efter deras krav på funktioner, något som är av stor betydelse för företag såsom Obigo. I Japan är Access starka på grund av ett nära samarbete med en av de största teleoperatörerna vilket innebär att Obigo inte har några strategiska intentioner att försöka komma in där även om denna marknad är mycket attraktiv tack vare den snabba takten av ständigt nya mobilplattformar. Detta beslut att inte satsa i Japan beror i princip helt och hållet på den obefintliga möjligheten att skapa ett nära samarbete med de ledande teleoperatörerna.

Framtida hot såsom Obigo ser det kan bland annat handla om att redan existerande mjukvaruföretag bestämmer sig för att göra en storsatsning på mobiltelefonmjukvara. Det

---

<sup>80</sup> Johan Holmer, VP Business Development. 9/5-2006

<sup>81</sup> Ibid

mest slående exemplet är om Microsoft skulle få för sig att vilja gå in på marknaden<sup>82</sup>. Blir mjukvarumarknaden för mobiltelefoner tillräckligt lukrativ samt att Microsoft ser synergier med sina andra produkter kan de attraheras dit. Microsoft har tillräckligt mycket resurser för att i princip ta över den befintliga marknaden. De kan göra investeringar och satsningar som inte behöver vara lönsamma över större tidsperioder, något Obigo som mindre företag inte har råd att göra. Detta hot anses vara viktigt att ta hänsyn till eftersom browsern är en så stor del av Obigos erbjudande<sup>83</sup>. I de fall telefonernas mjukvara går till öppna system istället för dagens inbyggda kan detta innebära stora svårigheter för Obigo. Dock är det i nuläget själva mobiltelefonen som hindrar detta från att hända då en mobiltelefon oftast har begränsad kapacitet i form av minne och processorkraft. Utvecklingen av så kallade smart phones kan anses vara ett steg i denna riktning. Viss teknologisk utveckling kan vara ett hot i framtiden om den bidrar till att mjukvarupapplikationer kan tillgodoses på bättre sätt än det Obigo erbjuder. Förändringen i krav på vad mjukvaran i en mobiltelefon ska anses kunna hantera är därför en väsentlig punkt för företaget att fokusera sig på. Nya aktörer från lågkostnadsländer som tar sig in på marknaden anses även som ett hot, exempelvis företag förlagda i Indien. Dessa aktörer har dock en lång väg att gå för att anses som ett riktigt hot. Det finns nämligen enorma barriärer i form av krav och standarder som måste uppfyllas. En av de viktigaste faktorerna här är att företaget måste uppfylla kraven som de ledande teleoperatörerna ställer på mobiltelefonmjukvara. I detta avseende känner sig Obigo säkra då de har så välutvecklade relationer med nätoperatörerna. Det är viktigt att inte "[...]bli omsprungna, därför är operatörerna viktiga så man vet vilka krav som gäller."<sup>84</sup> Nya aktörer som vill in på marknaden kommer alltid vara ett hot, framförallt om Obigo inte är tillräckligt duktiga på att förvalta sin kunskap och nuvarande försprång.

### **Nätoperatörers kravspecifikationer**

Det är nätoperatörerna som fastställer kraven för vad mjukvaran i en mobiltelefon ska kunna hantera, mjukvara som mobiltelefonstillverkarna integrerar i sina telefoner. Däremot kommunicerar nätoperatörerna ut sina kravspecifikationer, som i förlängning är kundernas och marknadsens krav, direkt till mjukvaruutvecklarna. Obigos roll är således att leverera

---

<sup>82</sup> Johan Holmer, VP Business Development. 9/5-2006

<sup>83</sup> Niklas Morberg, Produktutveckling, 10/5 - 2006

<sup>84</sup> Magnus Herner, Säljavelning, 15/5 - 2006

mjukvara till chipsettillverkarna och tillsammans med Teleca's konsulter integrera mjukvaran i mobiltelefonplattformarna. Obigo kunder är således mobiltelefon-tillverkarna men får kravspecifikationerna från nätoperatörerna. Kravspecifikationerna ska anpassas efter fastställda och gällande standards vilka sätts av diverse allianser och organisationer i syfte att främja hela mobilbranschen. Det har ingen avgörande betydelse för mjukvaruproducenterna att kunna påverka vilken standard som ska gälla utan det är viktigare att ha kontakter med bland annat ledande nätoperatörer som till exempel Vodafone för att snabbt få ta del av nya standarder. Obigo spenderar mängder av mantimmar i nära samarbete med nätoperatörerna för att tillsammans komma överens om framtida tjänster och standarder. Det handlar om att nätoperatören berättar vilka tjänster de skulle vilja erbjuda samtidigt som Obigo försöker skapa mjukvaran som kan hantera detta. Dock är detta samarbetet inte något som Obigo tar betalt för utan det handlar enbart om informationsutbytet. Som Holmer<sup>85</sup> uttrycker det så är nätoperatörerna "våra kunder, inte våra kunders kunder, de är vägen ut till marknaden". Det operatörerna säger är lag, Obigo måste klara av att uppfylla deras krav. Då Obigo samarbetar med nätoperatörerna och dessa vet att Obigos mjukvara klarar av att hantera deras krav kan det tänkas att nätoperatörerna rekommenderar Obigo som en bra lösning till mobiltelefon-tillverkarna, som i sin tur kontaktar och tecknar avtal med Obigo<sup>86</sup>. Därför är det väldigt viktigt att ha en bra relation till operatörerna. Ett exempel är att om ett företags produkt klarar av att uppfylla Vodafones krav har man nästan per automatik uppfyllt alla krav från marknaden. Fördelen med en nära relation med operatörerna är att snabbt kunna få reda på och anpassa sig efter de förändrade kraven. Dessutom har de stora operatörerna, exempelvis Vodafone, endast ett visst antal aktörer som de arbetar med samtidigt<sup>87</sup>. Det är därför väldigt viktigt att vara en av dessa, dels för att företaget har insikt i vilka förändringar som kan tänkas gällande kraven på mjukvarumarknaden, men även för att detta innebär att små och nya företag kan få det svårare att slå sig in på marknaden. Obigo känner sig säkra för att exempelvis Vodafone, den största och mest kravställande operatören har 3 st mjukvaruutvecklare som dom kommunicerar med i dagsläget. Obigo, Access och Openwave. Det är inte sannolikt att de ska börja samarbeta med någon ny, för att detta skulle kosta tid och pengar för Vodafone att lära upp den nya utvecklaren. Detta är de sannolikt inte intresserade av när de har de 3 största utvecklarna redan knutna till Vodafones samarbete.

---

<sup>85</sup> Johan Holmer, VP Business Development. 9/5-2006

<sup>86</sup> Niklas Morberg, Produktutveckling, 10/5 - 2006

<sup>87</sup> Johan Holmer, VP Business Development. 9/5-2006

## Obigos möjligheter inom branschen

Det är idag mycket dyrt att driva ett mobilprojekt för en ny plattform. Komplexiteten ökar hela tiden vilket medför att outsourcingfenomenet växer. Det här ger Obigo AB en god framtidsutsikt eftersom komplexiteten gör att många som förut kunde producera sin egen mjukvara nu tycker det är mer lönsamt att köpa den istället. Det blir för dyrt och komplicerat att på egen hand producera och ligga i fas med utvecklingen inom alla delområden. Exempel är Motorola och Nokia som tidigare gjort mjukvaran själva men alltmer går över till att köpa in mjukvaran externt. Hårdvara blir mer och mer en handelsvara med mindre och mindre utveckling medan mjukvaruindustrin är en växande marknad eftersom det hela tiden växer fram nya funktioner och teknologi kring hur funktionerna ska integreras i varandra. Nokia och Motorola har fortfarande 50% av mjukvarumarknaden eftersom de hittills gjort mycket inhouse, men utvecklingen tenderar gå mot att även dessa aktörer kommer finna det mer lönsamt att köpa in mjukvara och applikationer<sup>88</sup>. Obigos marknad bör därför ha goda möjligheter att expandera. De två största mobiltelefonstillverkarna i världen levererar 50% av alla telefoner. De tio största levererar ungefär 85% av den totala världsvolymen. Det finns därför en god möjlighet för mjukvaruproducenter att stärka sin position i värdekedjan när stora mobiltillverkare bestämmer sig för att låta en extern aktör sköta mjukvarudelen i sina mobiltelefoner<sup>89</sup>.

## Mjukvaruproduktionens betydelse för hela mobilbranschen

En viktig del i byggandet av en mobiltelefon är hur snabbt projekten kan genomföras och hur snabbt en modell kan gå från designstadiet till marknaden<sup>90</sup>. Det här är viktigt eftersom ett mobilprojekt redan är, tack vare sin komplexitet, mycket dyrt att genomföra<sup>91</sup>. Obigos produktportfölj är delvis avsedd för att korta denna tid. Tillsammans med Teleca Mobile är meningen att mobilprojekt ska kunna genomföras ännu snabbare och därmed billigare. Mjukvaruapplikationernas betydelse och del i den färdiga mobiltelefonen är kostnadsmissigt relativt liten, ungefär 15-25% av mobiltelefonens totala kostnad. Däremot är projekttiden och

---

<sup>88</sup> Göran Svennarp, Vp marketing, 12/5 2006

<sup>89</sup> Ibid

<sup>90</sup> Niklas Morberg, Produktutveckling, 10/5 - 2006

<sup>91</sup> Ibid

kostnaderna för att ta fram nya modeller mycket hög, ungefär en miljard kronor idag. Programmering, integrering av programvaran och tester är mycket dyrt. I denna tidigare fas är mjukvaran en viktig del och ju snabbare och effektivare mjukvaran kan produceras och integreras i telefonerna, desto billigare blir det. Mjukvarans betydelse i detta sammanhang är att bidra till minskad kostnad med att föra telefonerna från prototyp och designstadiet till marknaden<sup>92</sup>.

Vid modellskiften kan mobiltillverkare förhållandevis enkelt byta mjukvaruleverantör. Annars är det i princip inte ekonomiskt försvarbart för dem att byta mjukvara på befintliga telefoner vilket är en ekonomisk fördel för mjukvaruproducenter<sup>93</sup>. Många mobiltillverkare har flera olika mjukvaruleverantörer eftersom nätoperatörers krav skiljer sig en hel del mellan länder. Som slutkonsument är det ingen skillnad oavsett vem som har gjort mjukvaran. Däremot finns det svårigheter, dvs kostnader, för de anställda i mobilföretagen att behöva lära sig ny programvara och integrera denna. Det är med andra ord förenat med höga kostnader för mobiltillverkare att byta leverantör av mjukvaruapplikationer även inför nya plattformar, eftersom de personer som ska integrera mjukvaran har byggt upp sin kunskap utifrån Obigos produkter i så fall måste bygga upp ett nytt kunnande för en ny mjukvara och programvara<sup>94</sup>.

## 5.2 Konkurrensfördelar och styrkor

Eftersom Obigo och deras konkurrenter anpassar sin produktion och utveckling efter i princip samma standards, som är satta av branschen, så är konkurrensfördelarna inte först och främst att försöka skaffa sig ett teknologiskt försprång utan istället är det relationerna och kontakternas kvalitet med nätoperatörer och mobiltelefonstillverkare som är avgörande. Genom att tidigt få ta del av marknadens krav så kan arbetet snabbt komma igång för att lösa problemen utifrån gällande standards. I detta sammanhang är Obigos goda och nära relationer med exempelvis Vodafone en konkurrensfördel eftersom Vodafone i stor utsträckning är inblandad i marknadsutvecklingen<sup>95</sup>. Om inte Vodafone tror på en ny funktion eller dylikt så är det osannolikt att denna funktion kan komma att utgöra ett krav från nätoperatörerna. Detta operatörsarbete som görs i Europa, och den information och kunskap som Obigo får utav

---

<sup>92</sup> Niklas Morberg, Produktutveckling, 10/5 - 2006

<sup>93</sup> Ibid

<sup>94</sup> Ibid

<sup>95</sup> Johan Holmer, VP Business Development. 9/5-2006

samarbetet, är sedan en stor fördel till varför Obigo kan sälja sina tjänster till mobiltillverkare i andra världsdelar<sup>96</sup>. Europas mobiltelefonoperatörer anses vara ledande i sina krav på mobiltelefonmjukvara. Då Obigo kan uppvisa att de har ett bra samarbete och att deras produkt uppfyller alla de hårda krav som ställs i Europa kan de lättare knyta kontakt till kunder i andra länder eftersom många av dessa ofta vill in på den europeiska marknaden. Samma relation och kontakt gäller även i stor utsträckning för mobiltelefon-tillverkarna där Obigo är välkända, tittar man på en större leverantör av mobiltelefoner är Obigo ofta en av spelarna dom kontaktar<sup>97</sup>. Detta för att deras produkter är kända för att klara av krav från ledande nätoperatörer och således är en attraktiv partner att närma sig då det gäller mjukvara till mobiltelefoner.

En annan konkurrensfördel är konstellationen att jobba tillsammans med Telecas konsultverksamhet. Obigo kan bättre än sina konkurrenter nå ut med sina produkter eftersom de inte bara erbjuder ett programpaket utan även ett komplett telefonprojekt via Teleca<sup>98</sup>. Det har tidigare funnits vissa svårigheter att operationellt få Teleca och Obigo att samarbeta effektivt mot kunderna vilket ibland har medfört försämrade konkurrenssituation. Med den nya organisationen är det meningen att samarbetet avsevärt ska förbättras eftersom verksamheternas fokus blir mer enhetliga. (Vi beskriver kommunikationssvårigheterna under rubriken "samarbeten"). Denna möjlighet att tillsammans med Teleca erbjuda produkt plus konsultingtjänst är Obigo i princip ensamma med att kunna erbjuda inom branschen<sup>99</sup>. I vissa affärsituationer kan Obigo dra fördel av att de har tillgång till specialkunskap via Teleca. Inom vissa affärssegment kan Obigo bidra med mer än sina konkurrenter och är i detta sammanhang en konkurrensfördel. Beroende på affärens karaktär kan Obigo erbjuda mer via Telecas verksamhet i form av konsulttjänster och helhetslösningar ner till specialistkunskap inom vissa snäva områden. Komplexiteten innebär också att telefonprojekt blir både mer kostsamma och mer omfattande och Teleca Mobiles konsultverksamhet syftar till att kunna fylla detta behov. Kombinationen mellan produkt och tjänsteerbjudande innebär att företaget kan möta kunden på enad front och kan på detta sätt erbjuda en komplett lösning åt kunder som vill ha produkter till sina telefoner. Teleca är just nu i starten av en omorganisation som innebär att Teleca delas i tre delar varav en del blir helt inriktad mot konsultverksamhet kring byggandet och integration av mobiltelefoner och meningen är att de ska i någon form arbeta

---

<sup>96</sup> Magnus Herner, Säljavelning, 15/5 - 2006

<sup>97</sup> Ibid

<sup>98</sup> Johan Holmer, VP Business Development. 9/5-2006

<sup>99</sup> Niklas Morberg, Produktutveckling, 10/5 - 2006

tillsammans med Obigo som bidrar med mjukvaran. Denna nya organisation med Teleca Mobile som ägare av Obigo AB innebär att Obigo blir den största aktören på marknaden vad gäller mjukvara till mobiltelefoner. Hela konceptet med Tecas konsultverksamhet och Obigos produktion är tänkta att tillsammans skapa ett unikt koncept som de är ensamma om och som dessutom är i linje med branschutvecklingens ökade komplexitet och outsourcing.

### 5.3 Strategi, Styrsystem och Organisation

För Obigo är det strategiskt viktigt att skapa konsensus kring övergripande strategier och med olika åtgärder säkerställa att beslut och arbetsmetoder ligger inom ramen för verksamhetens utstakade kurs. Obigo upprättar övergripande strategier och fastställer strategiska riktlinjer utifrån dessa<sup>100</sup>. Den strategiska planeringen utförs genom att staka ut en bred riktlinje i en mycket dynamisk bransch och man blickar 1-3 år framåt i tiden. Visioner, strategiska möjligheter samt riktlinjer diskuteras i en styrelse bestående av representanter från Teleca och Obigos ledning. Obigos VD rapporterar direkt till Tecas styrelse. Inom Obigo finns en strategigrupp bestående av ledningsgruppen, plus fyra utvalda representanter från den operativa verksamheten, som utifrån de gemensamma visionerna med Teleca utformar övergripande strategier samt riktlinjer för verksamheten. Vid utformningen av dessa tas även hänsyn till hur man ska samordna olika produktområden och passa in dem i olika marknadssegment.

#### Strategiskt arbete

De övergripande strategierna är alltså en sammansmältning av vad Obigo känner till om produkter, tjänster, kunder, processer, personalen och marknaden. Strategierna bryts därefter ned i samråd med respektive avdelning eller funktion och konkretiseras genom nya strategiska formuleringar för varje del. Därifrån fortsätter det strategiska arbetet med att omvandla formuleringarna till operativt arbete. Strategigruppen har fyra möten om året där diskussion och utvärdering kring fastlagda riktlinjer utförs. Små och större ändringar av strategin sker, ofta beroende på förändringar i omvärlden och uppkomst av nya affärsmöjligheter. Strategisk bedömning görs om de nya affärsmöjligheterna ligger inom fastställda riktlinjer eller inom den övergripande strategin. Strategiska förändringar eller små justeringar sker ibland men då alltid på bekostnad av någon annan möjlighet eller resurs eftersom det alltid finns begränsning

---

<sup>100</sup> Johan Holmer, VP Business Development. 9/5-2006



i resurserna någonstans. Ofta väljer Obigo att följa sina riktlinjer och kontrollera att större beslut ligger i linje med övergripande strategier för att inte riskera att vissa affärer får konsekvenser för andra affärer, inklusive för Teleca. Obigos för tillfället breda produktportfölj inbjuder gärna till olika typer av affärsmöjligheter men Obigo är noga med att inte försöka vara till för alla.

Det förekommer ibland intressekonflikt mellan Telecas konsultverksamhet och Obigos produktionsverksamhet. Telecakoncernens organisatoriska struktur medför att det har varit svårt att nå konsensus kring diverse projekt vilket på olika sätt har drabbat kundkontakten. Det har funnits olika typer av incitament som bidragit till att olika delar av koncernen har varit måna om att uppnå just sina målsättningar vilket har drabbat helheten. En funktions strävan att uppnå just sina mål kan i vissa fall få negativa konsekvenser för en annan funktion och ibland för koncernen totalt. Meningen med den nya organisationen, som knyter samman konsultation och produktion kring mobiltelefonprojekt, är att arbetet mot gemensamma kunder ska bli bättre och mer samordnat. (Närmare beskrivning av omorganisationen finns under rubriken ”samarbete”).

Det strategiska arbetet är tänkt att följa en röd tråd genom visioner och långsiktiga strategier, övergripande strategier, fastställda riktlinjer, produktledning (product group) och till sist produktutveckling. Det är produktledningen som utifrån sina kontakter med nätoperatörer och inom ramen för gällande standards arbetar fram en kravspecifikation till produktutvecklingen. En viktig del av det strategiska arbetet kretsar kring produktledningen, vilka trots allt arbetar med operativa beslut. Utöver kravspecifikation och anpassning efter standards är det viktigt att nämnda kravspecifikationer ligger inom ramen för strategierna och de fastställda riktlinjerna. I produktledningen ingår därför personer med strategiskt perspektiv för att hjälpa till med det arbetet och för att agera ”strategipolis”<sup>101</sup>.

Övergripande strategier och fastställda riktlinjer är konfidentiella och inget som Obigo kan avslöja för någon utomstående. Däremot ger Obigo några exempel på vad de strategiska riktlinjerna kan behandla:

- Det finns riktlinjer som behandlar och beskriver hur arbetet mot nätoperatörerna och deras krav ska gå till.

---

<sup>101</sup> Johan Holmer, VP Business Development. 9/5 - 2006

- Andra riktlinjer kan beskriva varför det är strategiskt viktigt att Obigos produkter finns i så många plattformar (chipsets) som möjligt samt hur de ska arbeta för att öka antalet.
- En strategisk uppgift är att formulera hur man ska jobba mot de allra största mobiltillverkarna eftersom affärer med dem får en stor genomslagskraft resultatmässigt.

Marknadsföring gentemot dels potentiella kunder men även operatörer är en viktig del i Obigos strategiska arbete. Som vi tidigare uttrönt är varumärket och branschens kännedom om Obigos existens viktig. Strategi utifrån en marknadsföringssynpunkt innebär således att synas mot marknaden, kunder (mobiltillverkare), konkurrenter samt bygga en anda och en själ i företaget. Med andra ord skapa en känsla för och runtomkring varumärket. Säkerställa att varumärket står för någonting, i detta fall ska det visa vilken sorts kvalitet som erbjuds plus andra värden som att vara flexibla i allt runt produkten, trygghet och igenkänning mot kunderna. Det finns en varumärkesplattform som ligger i grunden för all marknadsföring, t ex via mässor, över Internet, broschyrer, produktdokumentation. Information angående Obigos produkter sänds ständigt ut till kunder där varje informationskick är skraddarsytt för respektive kund. De strategiska riktlinjer som beskriver hur Obigo ska agera mot olika typer av kunder regleras mestadels i affärsplanen som strategiansvarige arbetar med. En riktlinje i affärsplanen är att Obigo har identifierat ”Topp 6” där det finns bestämt hur man strategiskt ska gå tillväga för att sälja mer till just dessa sex mobiltelefonföretag. Topp 6 har 80% av marknaden. För närvarande säljer Obigo till dessa sex såväl som till mindre aktörer. Obigo finns i minst 50 olika mobiltelefonmärken men vill ständigt utöka sin kundkrets. ”Obigo vill få in hela benet istället för bara en fot” i marknaden<sup>102</sup>. Obigo vill alltså göra både fler och större affärer med sina befintliga kunder, inte minst Topp 6. Det är en viktig strategi för Obigo att nå ut till fler telefonmodeller hos befintliga kunder för att på så sätt kraftigt öka möjligheten till framtida affärsmöjligheter. Gentemot operatörerna, som är kravställarna jobbar man med hela avdelningar som har två syften. Denna operatörsgrupp ska 1. göra sig kända hos operatörerna så att de vet att Obigo finns. 2, att föra operatörernas krav tillbaka in i organisationen så att Obigo vet vad som förväntas av marknaden

---

<sup>102</sup> Göran Svennarp, Vp marketing, 12/5 – 2006

Ett sätt för Obigo att arbeta mot kunder är att de väljer ut så kallade strategiska kunder<sup>103</sup>, exempelvis i Korea är Samsung och LG strategiska kunder. Dessa kunder är viktigare på så sätt att de prioriteras framför mindre aktörer. Obigo anser att en bra relation gentemot dessa kunder innebär en möjlighet att penetrera marknaden eftersom dessa aktörer står för en så stor del av mobiltelefonförsäljningen. Därför är det bestämt att företaget har lite mer krav på att det ska finnas en plan för just dessa kunder. ”Man ska ha ett mer tänk för dessa”<sup>104</sup>. Dels är det för att internt ska dessa kunder prioriteras, men även för att de strategiska kunderna ska känna att de har företräde. Likadant genomsyrar detta tankesätt product management när de tar beslut gällande vilka krav som ska ställas samt vilka produkter Obigo ska utveckla? Då tittar man på kraven från de strategiska kunderna. Dels är det en ekonomisk fråga men Obigo anser även att om dessa mobiltelefonföretagens krav uppfylls så uppfylls även andras krav eftersom de strategiska kundernas krav täcker i princip allt.

## Styrsystem

Obigo har ett antal tillvägagångssätt för att styra alla mot de fastställda målen och de vill därigenom förankra det operationella arbetet med sina strategier. Eftersom Obigo står inför stora förändringar i form av närmare samarbete med Teleca mobiles konsulter samt en minskning och fokusering av produktportföljen, blir det extra viktigt att fastställda strategiska riktlinjer efterföljs.

För att nå ut till medarbetarna formuleras olika ”employee versions” av de strategiska målen. I dessa är det meningen att målen ska vara omskrivna i ett ”operationellt språk” och därför lättare kunna uppfattas av medarbetare. Ett annat sätt att föra ut strategierna i verksamheten sker genom att strategiansvarige (Jonas Holmer) deltar i diverse olika aktiviteter vilka har någon koppling till strategi. En sådan aktivitet kan till exempel vara uppdatering av varumärkesplattformen, positionering och övergripande processer med tillhörande processförbättringar. Alla processförbättringar ska ske så att kundvärden består och förbättringar måste överensstämma med de strategiska riktlinjerna. Vidare ingår strategiansvarige i produktledningsgruppen (product group) som handhar kontakten med nätoperatörerna och tillhörande kravspecifikationer. Även där kontrolleras att operationella beslut sker i linje med strategierna. Produktledningen agerar ofta som en kund där de samlar

---

<sup>103</sup> Magnus Herner, Säljavdelning, 15/5 - 2006

<sup>104</sup> Ibid

krav utifrån t.ex. operatörer. De fungerar sedan som ett filter in mot forskning och utveckling. De tolkar kraven utifrån och skickar sedan ner de till forskning och utveckling.

Nyligen har Obigo infört ett styrsystem grundat på speciella ”critical success factors” (CSF) och med hjälp av olika måttal försöker man bättre styra olika avdelningar mot dessa faktorer. CSF ska identifieras fortlöpande och ingå i ett strategiskt ramverk. CSF ska vara aktiviteter som de måste lyckas med för att de strategiska riktlinjerna ska infrias. Det är således inget balanserat styrkort utan fokus ligger på att strategiskt lägga riktlinjerna mot identifierade CSF och med hjälp av målvärden är det tänkt att den operativa styrningen ska fungera bättre. Måttalen är kvantifierade men mjukt inriktade i form av t ex kundtillfredsställelse och anställdas nöjdhet. Måttalen är dock inte nedbrutna till varje medarbetare utan stannar på bolagsnivå. Obigo vill inte ge sig på ett så gigantiskt arbete som att införa ett BSC i hela organisationen men man har som målsättning att måtten senare ska ha en koppling till den nedbrytning av strategier för respektive avdelning som sker idag.

Gemensamma värderingar och företagskultur är i viss mån också ett styrmedel. Även om Obigo är ett producerande företag härstammar kulturen från Teleca som präglas av en konsultmentalitet. Med konsultmentalitet menas att medarbetare inom produktion styrs av produktledningens kravspecifikationer och har en proffsig inställning att leverera vad som efterfrågas inom utsatt tid. Detta konsultarv har givit upphov till ett mindset<sup>105</sup> där de anställda jobbar utifrån förutsättningen att man gör det någon ber om. Konsultarvet och konsultfibrerna som finns hos de anställda gör att de är väldigt duktiga på att exekvera bara någon säger till personalen vad som ska göras. Vad Morberg<sup>106</sup> saknar är återkopplingen som är viktig då det handlar om denna typ av komplexa produkt. Att inte enbart göra det man blir tillsagd och sedan leverera. Morberg menar att produktutvecklingskänslan inte är lika djupt rotad som konsultarvet, något som bekräftas av exempelvis Herner<sup>107</sup>. Personalen är produktiva snarare än kreativa, något som innebär att de levererar precis vad kunden vill ha även om det kunden vill ha i vissa fall faktiskt kan göras bättre via en annan lösning. En tanke vore att gå från det i nuläget styrande konsulttänket och övergå till en organisation där

---

<sup>105</sup> Niklas Morberg, Produktutveckling, 10/5 - 2006

<sup>106</sup> Ibid

<sup>107</sup> Magnus Herner, Säljavdelning, 15/5 - 2006

produkten får styra. Det viktiga ska inte vara att leverera timmar och debitera kunden. Det handlar istället om att få fram den bästa produkten som går att få fram<sup>108</sup>.

### **Organisation, logistik och koordination**

Trots att Obigo endast funnits sedan 2002 och befinner sig i en dynamisk och föränderlig bransch upplevs ändå förändringsarbete som aningen besvärliga. Obigo lägger en hel del resurser på att med hjälp av information och annan påverkan förändra vissa beteenden i organisationen. Det kan till exempel handla om att produktutveckling sker inom områden som inte längre ligger inom det strategiska ramverket. Obigo ser vissa svårigheter med att omorganisera sig och lägga fokus på tre grundprodukter i sitt sortiment och delvis släppa de andra produkterna. Hur förändringsarbetet i organisationen kommer att ske är ännu inte fastställt.

Inom organisationen finns ett antal forum och grupper som alla arbetar operativt men där viss övervakning sker att beslut följer Obigos övergripande strategier. Risk finns annars att beslut tas som får följderna på andra håll inom hela koncernen och det är av den anledningen viktigare att olika operativa funktioner håller sig inom uttalade riktlinjer även om det innebär att man går miste om en god affär. Det finns till exempel en operativ ledningsgrupp som sammanträder varje vecka och som delvis övervakas strategiskt. De diskuterar till exempel lönesättning, kundfrågor, prioriteringar och andra frågor kring den löpande verksamheten. Det finns även speciella operativa forum som till exempel ett kundforum. Där diskuteras pågående kundprojekt. Ett annat forum är projekt board som diskuterar alla pågående projekt i bolaget.

## **5.5 Samarbeten**

Teleca AB ska delas i tre delar och den del som innefattar konsulttjänster i form av projektledning av mobiltelefonsutveckling och tillverkning behålls. I denna nischade konsulttjänst är Obigo en viktig del. Teleca står för consulting och Obigo för produktion av mjukvara. Teleca AB heter tills vidare Teleca Mobile och ny VD tillträder snart. Teleca Mobile kommer att äga Obigo AB och hela koncernen uppgår då till nästan 2500 personer varav ca 250 kommer från Obigo AB. Obigo kommer samtidigt att kraftigt minska sin produktportfölj till att i huvudsak omfatta tre grundprodukter som är: Browser, Messaging och

---

<sup>108</sup> Niklas Morberg, Produktutveckling, 10/5 - 2006

Multimedia. Om Obigo ska fortsätta som en egen verksamhet eller gå samman med en tredjedel av Teleca mobile är ännu inte bestämt.

### **Relationer och olika typer av samarbeten**

All kontakt med kunder och nätoperatörer som har med produkten Obigo att göra sker via Obigo AB. Teleca AB däremot arbetar med och driver hela projekt tillsammans med mobiltillverkare i konsultform. Obigo samarbetar inte heller med andra kring utvecklingen av sin produkt även om de har övervägt att göra så. Istället köper de enstaka delar eller licens för något som de tycker passar i deras egen produktportfölj. Obigos kunder är i huvudsak mobiltillverkare men någon gemensam produktutveckling eller produktion med dessa sker normalt inte. I vissa fall när nya applikationer testas för första gången sker ibland ett visst samarbete för att komma tillrätta med förstagångsfel. Anledningen att produktutveckling inte sker tillsammans med kunder (alltså mobiltillverkare) är att flexibilitet och modularitet blir lidande eftersom mobiltillverkarna gärna försöker optimera användning av sin egen standard. Obigo vill säkerställa att deras produkt passar i alla mobiltelefoner och använda en öppen standard. De utgår ifrån gällande standard, t ex från OMA eller andra allianser samt från operatörskrav när det gäller att produktutveckla. Obigos goda kontakter med Vodafone (och eventuellt andra nätoperatörer) utnyttjas ibland till att samarbeta genom att idéer kan diskuteras. Vodafone föreslår en viss funktion och Obigo kan ge återkoppling kring hur en sådan skulle kunna fungera i praktiken, t ex genom att råda dem till att ändra funktionskravet på ett sätt som innebär betydligt billigare kostnad.

Obigos viktigaste relation är den med nätoperatörer såsom Vodafone eftersom det är via operatörerna som Obigo håller sig underlättade gällande utvecklingen av nya funktionskrav som kan dyka upp<sup>109</sup>. Obigo är noga med att samla upp information från nätoperatörer och tidigt försöka lösa deras problem. Relationen med nätoperatörerna är inte ett samarbete i ordets rätta bemärkelse eftersom nätoperatörer endast tillgodoser kravspecifikationer åt produktledningen (product group) inom Obigo. Kravspecifikationerna är egentligen inget annat än en förlängning av marknads och slutanvändarnas krav på nya, bättre och smidigare funktioner<sup>110</sup>. Relationen och kontakterna med nätoperatörer är således mycket viktiga för Obigo och det finns därför en speciell nätoperatörsgrupp som regelbundet träffar

---

<sup>109</sup> Johan Holmer, VP Business Development. 9/5-2006

<sup>110</sup> Niklas Morberg, Produktutveckling, 10/5 - 2006

operatörerna. De hjälper till att sammanställa deras krav, stämma av mot befintliga standards samt försöker identifiera affärsmöjligheter. Nätoperatörsgruppen stämmer även av hur befintliga produkter står sig mot konkurrerande mjukvaruproducenter samt om vissa produkter eventuellt kan modifieras eller anpassas. Denna nära relation till de stora mobiltelefonoperatörerna fungerar sedan även som stöd i säljorganisationen. Det arbete som utförts gentemot operatörerna kan nyttjas vid försäljning till mobiltelefonstillverkarna<sup>111</sup>. Ett argument som kan vara avgörande för en försäljning är möjligheten att kunna uppvisa sitt samarbete med de ledande mobiltelefonoperatörerna samt överrensstämelsen med deras krav.

En annan relation som Obigo hanterar är den med plattformstillverkarna. Det är inget samarbete utan snarare ett partnerskap. Som partnerskap betecknas relationen med plattformstillverkarna (chipsets) eftersom Obigos produkter måste passa in och integreras i plattformen. Något samarbete sker endast i undantagsfall och normalt finns endast en affärsmässig kundrelation till plattformstillverkarna. Alla parter sköter sin del och fakturerar utfört jobb till mobiltillverkaren. Relationen har även en viss betydelse när det gäller att hålla sig uppdaterad på förändringar inom plattformsbanschen eftersom det ibland kan påverka hur produkterna ska integreras i plattformen.

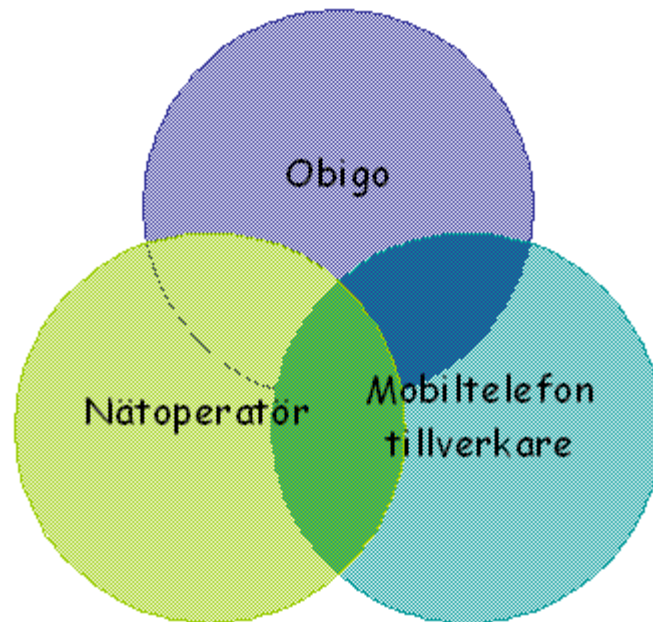
De enda som Obigo i princip fakturerar är mobiltillverkarna, som därigenom är Obigos enda kunder. Det sker inget samarbete med att gemensamt utveckla några produkter numera även om föregångaren till produkten Obigo uppstod ur ett samarbete med Ericsson i slutet av 90-talet. Det handlar endast om kundrelationer byggt på affärsmässiga grunder. Obigo har ingen insyn eller möjlighet till att med en nära relation eller samarbete få veta vad en mobiltillverkare kommer att efterfråga vid nästa mobilmodell. Denna strategiska information från mobiltillverkarna är mycket intern och hemlig tills nyheten släpps. Först då försöker Obigo se affärsmöjligheter där de kan hjälpa sina kunder.

---

<sup>111</sup> Magnus Herner, Säljavdelning, 15/5 - 2006

## 6 Analys

*Empirimaterialet ska analyseras tillsammans med valda teorier. Analysen sker i diskussionsform utifrån teorikapitlet. Först diskuteras branschen för att belysa företagets miljö. Därefter delas rubrikerna in i ett externt och internt perspektiv. Till sist identifieras framgångsfaktorer utifrån diskussionen i kapitlet. De identifierade framgångsfaktorerna utgör grunden för slutsatserna.*



### 6.1 Branschen

Vid en närmare studie av branschen möts man direkt av vilka som är de dominerande aktörerna inom mobiltelefonbranschen. Den första är givetvis själva tillverkaren av mobiltelefonerna, den andra är mobiltelefon tillverkarnas väg ut till kunderna, nämligen nätoperatörerna. Utifrån teorin gällande plattformsledare och komplementärer är det ytterst sällan att det i en bransch återfinns två ledare. Inom mobiltelefonbranschen kan det dock vara båda dessa aktörer som bör anses vara ledande, mycket beroende på ur vilken synvinkel de betraktas. Samspelet mellan dessa aktörer är tydligt, den ene kan ej fungera utan den andra och vice versa. Dessa två aktörer har sedan ett stort antal komplementärer som de arbetar tillsammans med, varav Obigo är en av dessa. Precis som litteraturen visar arbetar inga av dessa ledare ensamma utan samarbetar med underleverantörerna eller komplementärerna för att driva utvecklingen. På operatörssidan visar det sig att de ledande operatörerna såsom



Vodafone väljer att arbeta med ett begränsat antal mjukvaruföretag för att tillsammans driva utvecklingen av vad mjukvaran i en mobiltelefon ska kunna klara av i framtiden. Obigo är ett av dessa företag som just Vodafone väljer att arbeta med. Detta begränsade antal samarbetsaktörer som nätoperatörerna väljer att förhålla sig mot innebär att det blir väldigt svårt för nystartade aktörer eller aktörer som inte är väletablerade att slå sig in på marknaden. Det är svårt att utveckla produkter, särskilt mjukvara, till mobiltelefoner om kopplingen till de aktörer som driver utvecklingen saknas. Därför är samarbetet med operatörerna så viktigt. Denna form av barriär för att beträda marknaden återspeglas även i samarbetet med mobiltelefonstillverkarna. Som tidigare nämnts är nätoperatörerna mobiltelefonstillverkarnas väg ut till kunden, det är därför naturligt att mobiltelefonstillverkarna väljer mjukvara som utvecklats tillsammans med de ledande nätoperatörerna. För komplementärerna innebär detta att det blir ännu viktigare att skapa och bibehålla samarbetet med nätoperatörerna för att på så sätt få möjligheten att sälja mjukvara till den verkliga kunden, det vill säga mobiltelefonstillverkarna. Ytterligare barriärer som kan hindra nya aktörer från att beträda marknaden är att grundkraven, det vill säga de standarder som måste uppfyllas ständigt utvecklas och blir mer komplicerade. Detta innebär att kraven för att överhuvudtaget etablera sig som en mjukvarutillverkare inom denna bransch ständigt höjs, vilket är en fördel för de redan etablerade aktörerna. Svårigheten för nya företag att etablera sig medför att risken för utveckling av substitutprodukter minskar, det blir ett tydligt cirkelresonemang som gynnar de företag som redan befinner sig på marknaden. Eftersom de höga grundkraven till viss mån hindrar nya företag från att etablera sig, innebär detta även att nya produkter och eventuella substitut blir mer sällsynta. Ett hot som kan tänkas vara ett substitut är utvecklingen från dagens inbyggda system i mobiltelefoner till öppna system såsom i så kallade smartphones. Detta innebär konsumenten helt enkelt laddar ner den mjukvara som hon själv vill ha istället för att begränsas till den mjukvara som ligger förprogrammerad i telefonen. Ett stort hot är som tidigare nämnts Microsofts intåg i branschen, att övergå till öppna system där konsumenten kan ladda ner vilken browser eller mediaplayer som helst i sin mobiltelefon är ett stort hot mot dagens mjukvaruproducenter.

I och med att antalet mjukvaruproducenter, eller säljare, i viss mån är begränsad har även dessa en relativt bra förhandlingssituation gentemot köparna. Köparna, det vill säga mobiltelefonstillverkarna vill köpa in den produkt som är kompatibel med flest antal operatörers nät, det vill säga den mjukvara som uppfyller flest krav. Detta görs bäst genom att förhandla med någon av de mjukvaruföretag som har en bra relation med någon av de ledande

nätoperatörerna. Antalet aktörer som kan konkurrera med Obigo begränsas därmed till de företag som redan finns på marknaden. Eftersom dessa företag är få till antalen har köparna sämre förhandlingskraft. En möjlighet vore att integrera vertikalt och själv ta kontroll över delar av värdekedjan. Sannolikheten för detta är inte stor eftersom det visat sig att mobiltelefonstillverkarna valt att gå andra hållet. Det är för dyrt och teknologiskt komplicerat att på egen hand producera mjukvara, därför köper tillverkarna hellre in det från ett externt företag vilket innebär att mjukvaruföretag såsom Obigo får en bättre förhandlingssituation.

Det är tydligt hur konkurrenskrafterna inom branschen påverkar aktörerna, nästan viktigare är dock hur dessa etablerade aktörer samspelar och arbetar tillsammans. Den så kallade sjätte kraften i Porters konkurrensmodell framhäver vikten av samarbete mellan företagen, något som visas väldigt tydligt då vi studerar Obigos externa relationer och hur dessa sköts.

## 6.2 Externa perspektivet

Vi har nu bestämt det viktiga sambandet mellan nätoperatörerna, mobiltelefonstillverkarna och Obigo. Det är tydligt hur viktiga dessa samarbeten är för ett företag såsom Obigo, därför bör vi diskutera hur Obigo hanterar de strategiskt viktiga relationer. Den naturliga plattformsledaren borde vara mobiltelefonstillverkarna. Utveckling och förändring inom värdekedjan har dock lett till att mobiltelefonstillverkarna numera hanterar främst produktion av hårdvaran och köper in den nödvändiga mjukvaran för att skapa en mobiltelefon. Mobiltelefonstillverkarna skapar inte kontroll eller konsensus inom branschen utan det är istället nätoperatörerna som har stor påverkan gällande utvecklingen inom telekombranschen. Däremot är det mobiltelefonstillverkarna som hanterar relationerna med partners och underleverantörer och därmed säkerställer att utvecklingen går i den riktning som nätoperatörerna fastställt. Det är trots allt tillverkarna och inte nätoperatörerna som väljer sina leverantörer, däremot väljs dessa leverantörer ofta på basis av nätoperatörernas rekommendationer. Vad som pekar på att mobiltelefonstillverkarna kan anses vara ledande är det faktum att de organiserar den slutgiltiga tillverkningen av mobiltelefonerna. Detta innebär att alla relationer hanteras och av tillverkarna och det är upp till dessa att säkerställa

lönsamhet och utveckling för alla involverade parter. Något som är ett kriterie för en plattformsledare enligt Cusumano<sup>112</sup>.

### 6.2.1 Samarbete

Samarbetet med nätoperatörerna är en viktig del i Obigos strategiska arbete, genom att arbeta med operatörerna får Obigo reda på vilka som är de framtida kraven på mjukvara för mobiltelefoner och kan på så sätt konstant vara uppdaterade gällande marknadens krav. Detta minskar risken för att Obigo missuppfattar signaler gällande var utvecklingen är på väg. Det strategiska arbetet har därför ett viktigt syfte i att säkerställa att Obigos position hos nätoperatörerna är så bra att de väljer samarbete med Obigo. Nätoperatörernas sätt att agera som en ledare och försöka styra utvecklingen åt en vald riktning korresponderar med vad teorin säger angående en plattformsledares största utmaningar. Nätoperatörerna säkerställer genom sitt inflytande och samarbete att de ledande mjukvarutillverkarna arbetar tillsammans med nätoperatörerna och driver utvecklingen samtidigt som kompatibilitet gentemot äldre teknologi bibehålls. Det som kan anses vara anmärkningsvärt är att Obigo spenderar så mycket tid på att utveckla och bibehålla en nära relation med en aktör som faktiskt inte är en kund till företaget. Detta är ytterligare ett tecken på hur viktigt detta samarbete är för Obigo. Arbetet dessa parter emellan (plattformsledaren samt komplementärerna) är vad som driver utvecklingen framåt. Idéerna från nätoperatörerna tillsammans med Obigos kunskap inom mjukvara driver utvecklingen av mobiltelefonmjukvara framåt, begränsat endast av vad den faktiska hårdvaran i nuläget kan hantera. Detta stämmer väl in med vad Cusumano et al<sup>113</sup> säger gällande vikten av att utvecklingen sker simultant. Skulle företagen utveckla sina produkter separat, utan att samarbeta med ledaren skulle detta innebära att kompatibiliteten minskar samt att separata mål utvecklas.

Samarbetet ska i hög grad anses vara givande för båda parter, med andra ord ett generativt samarbete. Nätoperatörerna vill ständigt leverera nya och unika tjänster som gör att konsumenter ska nyttja just deras nät, detta kombineras med Obigos kompetens angående vad som faktiskt är möjligt för tillfället och vad som kan tänkas vara möjligt i framtida

---

<sup>112</sup> Cusumano, Michael A & Gawer, Annabelle The Elements of Platform Leadership Mit Sloan Management Review, Spring 2002

<sup>113</sup> Cusumano, Michael A & Gawer, Annabelle The Elements of Platform Leadership Mit Sloan Management Review, Spring 2002

generationer av mobiltelefoner. Detta är ett tydligt tecken på hur företagens kompetenser kompletterar varandras såsom Eneroth & Malm<sup>114</sup> påpekar i sin artikel. Ytterligare ett krav för att ett samarbete ska anses vara generativt är delade målsättningar vilket med enkelhet kan återfinnas i det beskrivna samarbetet. Båda företag delar viljan att ständigt utveckla nya tjänster och därför arbetar de nära tillsammans. Samarbetet innebär att båda parter får tillgång till något som de behöver samt är viktigt för att de ska kunna agera konkurrenskraftigt. För nätoperatörerna innebär relationerna med mjukvarutillverkare möjligheten att diskutera idéer angående tjänster som eventuellt ska läggas till i utbudet. I och med att de kan diskutera och i vissa fall påverka företagen som faktiskt tillverkar mjukvaran kan den slutgiltiga produkten vara mer tillfredställande för operatörerna. Nätoperatörerna gynnas utav att knyta till sig de ledande mjukvaruutvecklarna eftersom de på detta vis undviker att behöva arbeta upp kunskap med nya aktörer samt att de ständigt kan arbeta tillsammans med de företag som har mest aktuell kompetens inom området. Ur Obigos och mjukvaruproducenternas synvinkel är denna relation precis lika viktig. Genom att arbeta i detta nätverk tillsammans med nätoperatörerna försäkras sig Obigo om att de ständigt är uppdaterade gällande kraven. Efter en viss tid av samarbete kan Obigo också lära sig vad nätoperatörerna kan vilja ha vid nästa generation av mjukvara och på så sätt försöka ligga steget före. Till synes kan denna relation som Obigo har gentemot operatörerna handla om enbart kunskap, det vill säga att Obigo tar till sig marknadens krav. Strategiska riktlinjer är därför utformade så att Obigo ska vara den bästa samarbetspartnern för de mest inflytelserika nätoperatörerna. Hur Obigo hanterar dessa relationer är högst sannolikt den viktigaste framgångsfaktorn vilket innebär att om Obigo lyckas framstå som nätoperatörens bästa alternativ så är det en konkurrensfördel. Dock finns det mer för Obigo att hämta ur denna relation.

I och med att Obigo och nätoperatörerna arbetar så nära varandra kan detta gynna Obigo då de förhandlar med sina verkliga kunder. Då Obigo ska närma sig en mobiltelefonstillverkare är det en enorm styrka att kunna påvisa det nära samarbete som Obigo för med operatörerna, dels som ett tecken på att deras produkt fyller alla kraven som finns på marknaden, men även för att visa att de stora operatörerna väljer att använda sig av Obigos produkter. I bästa fall kan det handla om att operatörerna vänder sig direkt till mobiltillverkarna och påpekar hur Obigos mjukvara lämpar sig bäst att använda om mobiltillverkarna vill nyttja operatörsnäten till fullo. Detta innebär att samarbetet med nätoperatörerna bidrar till att Obigo dels får

---

<sup>114</sup> Eneroth, Kristina & Malm, Allan Knowledge Webs and Generative Relations: A Network Approach to Developing competencies European Management Journal Vol 19, April 2002

möjligheten att inhämta kunskap gällande marknaden, men även får en stark konkurrensfördel gällande marknadsföring och försäljning gentemot sina kunder. Detta samarbete skapar därför värde för Obigo på flera plan och samarbetsformen är viktig för att Obigo ska kunna bibehålla sin konkurrenskraft gentemot befintliga men även potentiella nya aktörer. Det är viktigt att poängtera det faktum att dessa generativa samarbeten bör utföras med rätt partner. I detta fall utforskar vi samarbetet mellan Obigo och en ledande aktör vilket visat sig vara väldigt givande för Obigo, men precis som litteraturen<sup>115</sup> påpekar handlar det inte enbart om att samarbeten ska vara utav generativ karaktär utan även med rätt samarbetspartner. Obigo har utvecklat denna relation med aktörer som leder och driver utvecklingen framåt och på så sätt skapar det generativa samarbetet mesta möjliga värde för Obigo.

### 6.2.3 Synen på relationer

Obigo påpekar själva att relationerna gentemot nätoperatörerna och mobiltelefonföretagen, eller de så kallade strategiska kunderna, är en väldigt viktig del av strategin. Vi anser att en av anledningarna bakom den framgång som Obigo just nu åtnjuter återfinns i det samarbete som de utvecklat med de ledande aktörerna i branschen. Gentemot nätoperatörerna finns inställningen att det som nätoperatörerna säger är lag<sup>116</sup>. Vi har redan fastställt nätoperatörernas roll och vikten av att uppfylla deras krav som en viktig punkt för mjukvaruföretag inom branschen. Således ska det samarbete som Obigo byggt upp med nätoperatörerna genom åren i stor utsträckning behandlas som en strategisk resurs. Definitionen av en strategisk resurs (Strategic asset) är en eller flera resurser och förmågor som är svårimiterade, sällsynta och specialiserade och som i sin tur skapar konkurrensfördelar för företaget<sup>117</sup>. Detta innebär att:

- Det försvårar en imitation eftersom den uppbyggda relationen med strategiskt viktiga nätoperatörer bygger på tillit och att man känner varandra väl.

---

<sup>115</sup> Eneroth, Kristina & Malm, Allan Knowledge Webs and Generative Relations: A Network Approach to Developing competencies European Management Journal Vol 19, April 2002

<sup>116</sup> Johan Holmer, VP Business Development. 9/5 - 2006

<sup>117</sup> Raphael Amit, Paul J Schoemaker, Strategic assets and organizational rent, Strategic management journal, vol 14, No 1, Jan 1993

- Sällsynta resurser finns i form av ett lärande samt erfarenhet och kunnande. Inte minst standardsättningar medför att kunnandet är sällsynt.
- Varumärket och positionen och förtroendet hos kunden.

Relationen med nätoperatörerna är ett bra exempel på hur Obigo skapat en konkurrensfördel som är svårimiterad och framförallt väldigt viktig för framgång. I och med att operatörerna väljer ut ett begränsat antal partners innebär detta att det naturligt uppstår en viss typ av isoleringsmekanism som beskrivs av Amit & Schoemaker<sup>118</sup>. Det har visat sig gång på gång att Obigo fäster stor vikt vid att upprätthålla dessa relationer gentemot nätoperatörer vilket visar att de inser vilka konkurrensfördelar det ger företaget. Arbetet med nätoperatörerna ger upphov till ännu en faktor som kan anses vara en strategisk resurs, nämligen att Obigos varumärke stärks då mobiltelefonstillverkare inser att Obigos produkter klarar av att hantera även de svåraste kraven som marknaden ställer. Eftersom det finns ett stort antal mobiltelefonstillverkare på marknaden är det viktigt att göra sig känd som en pålitlig och kompetent samarbetspartner, något som uppfylls i de fall rekommendationer kommer från de ledande nätoperatörerna.

Vi ser ett liknande mönster utvecklas gällande Obigos relation gentemot mobiltelefonstillverkarna. Utifrån de strategiska kunder som Obigo valt att prioritera finns stora möjligheter att dessa relationer utvecklas till strategiska resurser som är svåra för konkurrenter att imitera. Obigos strategi gentemot dessa strategiska kunder är att tillägna mer tid och resurser för dessa. Följden av detta kan vara att en närmare relation byggs upp vilket innebär att Obigos produkter alltid blir att föredra framför andra företags. Eftersom ett byte av mjukvara alltid är förenat med en viss kostnad kan mobiltelefonstillverkarna vara ovilliga att byta leverantör om de anser att samarbetet med Obigo fungerar tillfredsställande. Eftersom byte av mjukvara är en högst cyklisk aktivitet, kan samma naturliga isoleringsmekanism uppstå i detta fall som vid relationerna med nätoperatörerna. Under tiden då Obigos mjukvara används hos dessa strategiska kunder blir det svårt för andra företag att leverera mjukvara eftersom det i första hand är Obigo som föredras. Vi anser dock att det kommer bli viktigare och viktigare att hantera relationerna med mobiltelefonstillverkarna med samma noggrannhet som nätoperatörerna. I de fall mobiltelefonstillverkarna inte är tillfredsställda med Obigos

---

<sup>118</sup> Raphael Amit, Paul J Schoemaker, Strategic assets and organizational rent, Strategic management journal, vol 14, No 1, Jan 1993

produkter kan de tänkas byta till en annan leverantör, vilket innebär att Obigo själva blir utestängda från att leverera till just det företaget.

För närvarande finns det ett bra utvecklat samarbete med kunderna med avseende på integration gällande mjukvara på existerande plattformar, utbildning, after sales service och support. För att få ut mer av relationen med de faktiska kunderna bör Obigo anamma liknande inställning gentemot mobiltelefonföretag som finns gällande nätoperatörerna. Detta börjar bli realitet i och med de strategiska kunderna. Eftersom de strategiska kunderna är kunder som levererar ett stort antal telefoner till marknaden finns också möjligheten för Obigo att etablera sig i fler antal mobiltelefonmodeller. Detta innebär att varumärket blir mer välkänt. Det kontinuerliga arbetet med skräddarsydd information som sänds ut till existerande och potentiella kunder är ytterligare ett steg i riktningen att informera kunder om Obigos kompetens och existens. Den strategiska resurs i form av de nära relationer och samarbete som Obigo har med nätoperatörerna används i stor utsträckning för att skapa liknande samarbeten med mobiltelefonföretag. En fortsättning i denna linje kommer innebära att det skapas en ny strategisk resurs med basis ur samarbetet med mobiltelefonföretag.

### **6.3 Interna perspektivet**

Obigos interna organisation präglas starkt av sambandet som Obigo har gentemot sina ägare Teleca. Detta samarbete ger upphov till starka konkurrensfördelar men bidrar samtidigt till något som vi anser hämma Obigos utveckling. Styrkan i denna kombination mellan Obigo och Teleca härstammar ur liknande typ av generativt samarbete som Obigo har utåt mot sina kunder. Genom att samarbeta med Teleca kan Obigo erbjuda kunderna ett komplett erbjudande. Från produktutveckling och själva mjukvaran, till en fullständig implementering och support som erbjuds via Telecas konsulter. Det kan dock ifrågasättas ifall samarbetet med Teleca för närvarande uppfyller alla de kriterier som krävs för att det ska anses vara generativt. Vi anser att kompetenserna kompletteras väl med tanke på Telecas konsulterbidanden ut mot kunderna kontra Obigos starka produkt, detta är en av anledningarna till att företagen tillsammans lyckas så väl utåt gentemot kunderna. Dock har vi funnit att visionerna oftast inte är de samma företagen emellan. Till viss del finns detta problem även internt inom Obigo och kan därför hämma företagets utveckling. Eftersom Teleca i huvudsak är och har varit ett konsultbolag, samt att Obigo har starka anknytningar till Teleca, finns det en inställning som huvudsakligen bottnar i en konsultmentalitet. Med detta

menar vi, och de intervjuade på Obigo, att de som arbetar gentemot kunderna inte har ett fokus på produkten och utvecklingen av denna. De har istället fokus på konsulting och dess mål, det vill säga att utföra det jobb som företaget anlitas för och debitera kunden för detta. Målet skiljer sig således från att Teleca strikt inriktar sig på att det handlar om en konsultingtjänst, något som delas av vissa anställda på Obigo, medan en annan del av Obigo är fokuserade på att vara ett produktorienterat företag. Detta sätt att tänka kan även påverka hur Obigo arbetar gentemot plattformsledarna. Då målsättningarna inom Obigo inte är enhetliga kan detta påverka samarbetet med plattformsledarna eftersom denna relation endast är gynnsam i de fall som ledare och komplementär delar visioner och målsättningar. Vi anser dock inte att problematiken för närvarande utgör ett omedelbart hot för Obigo utan att det endast är en faktor som måste förbättras för att uppnå en högre grad av konkurrenskraft. Inom organisationen finns det de facto en inställning som vi funnit genomsyra alla nivåer, denna inställning är nämligen hur viktiga relationerna med de ledande aktörerna är, både på nätoperatörssidan men även mobiltelefonitillverkarna. Således finns en vetskap om att relationerna med de ledande aktörerna är något som är viktigt att eftersträva även om fokus från de anställda kan vara skiljt angående produkt eller konsultfokus. Faktumet att organisationen är medvetna om hur viktiga dessa samarbeten är innebär att de strävar efter att bibehålla de konkurrensfördelar som skapas utifrån dessa. Genom att medvetet och omedvetet prioritera relationerna skapar Obigo en form av isoleringsmekanism som skyddar denna konkurrensfördel från att delas av rivaler och andra konkurrenter. Genom att Obigo strävar efter en bättre relation och ökat samarbete innebär detta också att konkurrenterna får det svårare att ta sig in och etablera liknande samarbete med nätoperatörerna.

Även om vi inte tycker att samarbetet mellan Obigo och Teleca för närvarande uppfyller kriterierna för att vara ett generativt samarbete anser vi att relationen företagen emellan, och den enade fronten som de utgör gentemot sina kunder bör anses vara en strategisk resurs. Samarbetet med Teleca AB är en strategisk resurs eftersom konkurrenterna inom mjukvarubranschen inte kan erbjuda sina kunder samma specialistkompetens. Resursen är svår att imitera eftersom Obigo och Teleca är intimt förknippade med varandra och som tidigare nämnts kompletterar varandras kunskaper väl. I de fall Obigo AB har kundkontakten kan de i speciella fall, när så krävs, erbjuda specialistkompetens som kunderna får ta del av via Teleca AB. När Teleca har kundkontakten utgör Obigo ett nära relaterat komplement till konsulttjänsterna i form av att Obigo har all nödvändig mjukvara samt att Teleca är mer än väl förtrogna med produkterna vilket skapar bättre förtroende hos kunden plus att hela



projektet har goda chanser att kunna genomföras snabbare, vilket är gynnsamt för alla parter. Deras inbördes förhållande bör medföra att parterna genererar kunder åt varandra vilket innebär ett större urval av lönsamma kunder. Samarbetet är sällsynt i den mening att de har en unik marknadsposition som mycket väl kan vara bättre än de största konkurrenterna.

### 6.3.1 Förmågan att anpassa strategin

Vi har funnit att Obigos organisation och ledning har en välutvecklad förmåga att anpassa och förbereda sig för eventuella förändringar inom branschen. Obigo vidtar flera aktiviteter som ska säkerställa att strategin uppfattas korrekt av alla samt att den implementeras i nyckelaktiviteter som processförbättringar, marknadsaktiviteter och operationella gruppen. Obigos förmåga att anpassa sig och vara redo för förändringar anser vi härstamma ur de viktiga samarbeten som företaget har med de ledande aktörerna. Som vi tidigare redovisat innebär detta samarbete att de ständigt håller sig uppdaterade angående branschens utveckling och struktur, både på operatörssidan och mobiltelefonföretagningen. Detta kopplat med inställningen som finns inom organisationen angående vikten av att arbeta med dessa aktörer och ständigt nå upp till de nya och förändrade kraven gör att Obigo ständigt är mentalt inställda på att förändring kan behövas. Precis som Bettis & Hitt<sup>119</sup> påpekar så hjälper denna interna struktur organisationen att överkomma små hinder och förändringar som kan uppstå. Smärre förändringar inom mobiltelefonbranschen och utvecklingen inom exempelvis mjukvara är något som Obigo är väl rustade för att hantera. Den höga förändringstakten inom industrin medför att företagen måste kunna förändra sig för att överhuvudtaget överleva. Obigo är som sagt duktiga på och i viss mån förberedda på eventuella förändringar men det är svårt att hävda att detta skulle vara en stor konkurrensfördel eftersom branschens struktur i princip kräver denna förmåga för att säkerställa överlevnad. Dock vill vi återigen lyfta fram hotet från radikala förändringar inom branschen såsom övergången från inbyggda system till öppna såsom exempelvis smartphones. Klart är att branschklimatet och den teknologiska standarden som återfinns för närvarande är något som Obigos organisation och ledning är väl förberedda för att hantera, att teknologiska framsteg och förändringar sker är nästan garanterat inom denna bransch, teorin såväl som empirin påvisar därför hur viktigt det är att vara redo för dessa händelser.

---

<sup>119</sup> Richard A Bettis & Michael A Hitt, The new competitive landscape, Strategic management journal, Vol 16, 7-19, 1995

### 6.3.2 Dagens Obigo

Det förefaller att Obigos handlande fram till denna tidpunkt har varit påfallande optimalt då det gäller att införskaffa sig rätt kunder och rätta samarbetspartners. Deras nuvarande strategi har inneburit att Obigo knutit till sig de ledande aktörerna på operatörssidan för att dels säkerställa att de är i fas gällande den teknologiska utvecklingen samt att de är på god väg att utveckla liknande relationer med sina kunder då det gäller att placera Obigos produkter i så många mobiltelefoner som möjligt. Arbetssättet och företagets strategi är således optimalt, åtminstone i nuläget. Det är lätt att hamna i fällan då man endast prisar deras agerande eftersom det uppenbarligen är en orsak bakom deras nuvarande framgång. Handlingssättet såsom vi beskrivit och analyserat är förvisso en väldigt lyckad strategi men det är viktigt att påpeka de eventuella hot som Obigo måste hantera för att verkligen lyckas. Ett hot, som vi anser vara det största som hotar Obigos verksamhet, är framträdandet av öppna system inom mobiltelefoner och en eventuell situation där öppna system ersätter dagens inbyggda system, något som vi behandlar senare. Ett annat hot, som inte är lika allvarligt är faktumet att Obigo bör försöka uppmuntra och skapa en mer produktinriktad kultur inom företaget, en vilja som delas av flera av våra respondenter. I och med att samarbetet med konsultföretaget Teleca bör Obigo försöka anamma en mer produktorienterad inställning för att undvika den konsultmentalitet som ibland dominerat arbetet. Produktutvecklingen och fokuset på att skapa en bra produkt kan annars lida av att de anställda ser sig själva som ett tjänsteföretag istället för ett produktorienterat företag.

### 6.4 Framgångsfaktorer

Vilka är då framgångsfaktorerna för ett företag likt Obigo i en bransch av denna karaktär? I föregående avsnitt har vi beskrivit ur ett externt samt internt perspektiv hur Obigo arbetar och hur detta medfört att konkurrensfördelar skapats samt att faktorerna för framgång tydliggjorts. Som vi visat är det tydligt att i just denna högteknologiska bransch som vi studerat återfinns två starka plattformsledare, nätoperatörerna samt mobiltelefonstillverkarna. Vi anser att en väl utvecklad relation eller samarbete med någon eller båda av dessa aktörer är grunden till framgång. Tittar man på direkta ekonomiska siffror är det tydligt att ett samarbete med mobiltelefonstillverkarna är att föredra då dessa är Obigos direkta kunder. Dock är det farligt att enbart studera enskilda samarbeten utan fokus bör ligga på vilket nätverk och övriga

relationer ett företag som Obigo bör ha. Det handlar således i stor utsträckning om att välja rätt relationer samt att hantera dessa på rätt sätt. Vi har påvisat att en relation med de ledande nätoperatörerna, det vill säga de som i hög grad driver utvecklingen framåt, är en väldigt viktig framgångsfaktor i denna bransch. Samarbete med de ledande aktörerna medför konkurrensfördelar som är avgörande för huruvida ett företag ska kunna etablera sig och vara fortsatt framgångsrika och som även påverkar relationen gentemot mobiltillverkarna, det vill säga de andra ledande aktörerna. I Obigos fall innebär samarbete med exempelvis ledarna på operatörssidan konkurrensfördelar såsom:

- Möjlighet att hålla sig á jour med den teknologiska utvecklingen
- Möjligheten att förutse framtida förändringar och förbereda sig för dessa
- Skapande av inträdesbarriärer för konkurrerande företag
- Etablering av ett välkänt pålitligt varumärke
- Förbättrade relationer vid förhandling med mobiltelefonstillverkare

Dessa framgångsfaktorer är ett resultat utav det information och kunskapsutbyte som erhålls när Obigo arbetar nära med nätoperatörerna. Möjligheten att hålla sig à jour och kunna förutse den teknologiska utvecklingen beror på den dialog som förs med nätoperatörerna angående deras framtida visioner av vilka tjänster som ska kunna erbjudas och således vad en mobiltelefon bör klara av. Inträdesbarriärerna som skapas är en väldigt stor del av den framgång som Obigo har och som ligger bakom deras nuvarande position. I och med att det nära samarbetet försvårar för nya aktörer att inleda relationer med de ledande nätoperatörerna innebär detta att Obigo är den naturliga samarbetspartnern då nya tjänster och produkter ska utvecklas. Detta naturliga val av samarbetspartner speglas då mobiltillverkarna ska välja produkt till sina mobiltelefoner. Obigos nära samarbete och rykte om att de uppfyller nätoperatörernas krav gör att Obigo återigen är ett naturligt val som samarbetspartner.

Dessa externa faktorer som kan leda till framgång måste dock stödjas av en intern organisation, med en struktur som i sig kan leda till att framgångsfaktorer skapas. Den interna studien har visat att organisationen måste:

- Vara inställd på att samarbeta med de externa aktörerna
- Sträva efter att göra samarbetet ömsesidigt gynnsamt
- Ha förmågan att välja rätt externa relationer och hantera dess på rätt sätt

- Vara beredd på att förändra sig efter omvärldens krav

Framgångsfaktorer kan således finnas både internt och externt men det är samverkan mellan det interna och externa som gör att faktorerna utnyttjas och utvecklas till fullo. I Obigos fall gynnar en stark intern organisation inriktad på att samarbeta med branschens ledande aktörer till att utveckla de externa relationerna. Det faktum att de anställda är medvetna om hur viktiga de utvalda samarbetspartnerna är innebär detta att organisationen är inriktad på att försöka bibehålla och tjäna så mycket som möjligt på relationen. Framgångsfaktorer såsom förmågan att välja rätt relationer samt beredskapen att förändra sig efter omvärldens krav är viktiga vid diskussionen av teknologiska förändringar. Som vi tidigare nämnt och som vi senare diskuterar finns det en möjlighet att öppna system blir en bestående faktor i dagens mjukvarumarknad. Det är då svårt för företagen, exempelvis Obigo, att förutse vilka som kommer att bli de rätta eller bästa framtida relationerna. Relationen med de nuvarande nätoperatörerna innebär faktiskt att Obigo förlitar sig på vad operatörer såsom Vodafone anser vara de rätta valen för dagens mjukvarustandarder och så länge Vodafone är den största aktören utgör detta ingen fara för Obigo. Etablerar sig däremot nya operatörer som bygger sina produkterbjudande utifrån de nya öppna systemen kan detta innebära problem för Obigo, som helt och hållet inriktat sig på Vodafone och deras krav. Ytterligare en framgångsfaktor, som Obigo för närvarande inte arbetar med, vore då att söka efter partners som kanske står för nästa generation av teknologisk utveckling och i tidigt skede utveckla en relation utifrån de framgångsfaktorer som tidigare beskrivits. Arbetar Obigo på detta sätt skulle det innebära att de dels knutit till sig de som för närvarande leder den tekniska utvecklingen, men även de som i framtiden eventuellt kan komma att påverka vilken riktning utvecklingen tar.

## 6.5 Slutsats

Vi har i vår studie påvisat hur Obigo, som ett komplementärföretag, uppnår framgång genom att samarbeta med branschens ledande aktörer. De identifierade framgångsfaktorerna har alla samma utgångspunkt, nämligen samarbete med någon av de ledande aktörerna. Resultatet av dessa externa relationer kan i bästa fall, som i fallet med Obigo, leda till att företaget i fråga skapar sig ett utrymme för fortsatt framgång. Den mest kritiska faktorn för Obigo är deras förmåga att hantera relationerna med de viktigaste nätoperatörerna. I Obigos strategiska arbete läggs en stor del på utformning av riktlinjer som ska säkerställa att det är Obigo som framstår som den mest attraktiva samarbetspartnern för de mest inflytelserika nätoperatörerna. Vi menar att framgången ligger i Obigos förmåga att styra sin organisation utefter de strategiska riktlinjer som behandlar de strategiskt viktigaste relationerna. Vidare menar vi att den nya organisationen där Obigo och en del av Teleca går samman skapar en ännu mer attraktiv aktör att samarbeta med. Det befintliga samarbetet mellan Obigo och Teleca bidrar redan idag till att förstärka Obigos relation med kunderna. Sammanslagningen förefaller därför vara helt i den strategiska riktning som företaget strävar mot. Dock är det viktigt att relationerna ständigt hanteras och stöds av den interna organisationen, som ett exempel på detta har Obigo sitt samarbete med Teleca som de kan utnyttja för att dels nå kunderna med ett mer komplett utbud men även för att samarbetet med Teleca i sig är en styrka för Obigo. Vi menar att organisationen bör vara inriktade på att tillsammans med de ledande aktörerna inom branschen utvecklas och sträva efter ytterligare framgångar. Gällande vilken aktör som är den faktiska plattformsledaren är något som bör funderas över, men resonemanget varken försvagas eller förstärks beroende på vem som anses vara plattformsledaren. Klart är att samarbete bör inledas med den som har mest inflytande över branschen, något som i detta fall inte behöver vara synonymt med att de bör anses vara plattformsledare. Ett samarbete med denna inflytelserika aktör leder sedan till att fördelar skapas i förhållande med de andra ledande aktörerna såsom vi beskrivit ovan, t.ex. bättre rykte och förstärkt varumärke. Obigo har inom sin strategiska ram valt att göra precis detta, de har väletablerade relationer med ledande nätoperatörer och är på god väg att utveckla liknande relationer på mobiltillverkarsidan. Enligt vår bedömning är en stor del av det strategiska arbetet inriktat mot ett säkerställande och utvecklande av samarbete med nätoperatörer. Med det strategiska arbetet menar vi aktiviteter som genomförs i Obigo som syftar till att ständigt uppdatera och implementera de strategiska riktlinjerna.

Vi anser att de existerande relationerna tillsammans med den interna organisationens stöd för detta arbetssätt ligger till grund för den framgång Obigo uppnått idag. Framtida arbete för Obigo består i att underhålla och utveckla de strategiska relationerna samt sökandet efter nya samarbetspartners. Utan dessa finns det risk att Obigo plötsligt befinner sig i en situation där de inte lyckas hålla takten med den ständigt utvecklande teknologin. Detta innebär i sin tur att deras möjligheter att införskaffa kunder minskar avsevärt. Den strategiska utmaningen och vägen till framgång är att välja rätt relationer och hantera dessa på rätt sätt. Detta innebär att de identifierade framgångsfaktorerna ska uppnås genom att finna rätt samarbetspartners och relationer som tillför båda parterna något. De externa framgångsfaktorerna, handlar inte bara om att enbart finna vilka som är de optimala samarbetspartners utan även att bibehålla samarbetet så att ytterligare fördelar såsom skapandet av inträdesbarriärer erhålls. De interna framgångsfaktorerna består sedan av att den interna organisationen stödjer och uppmuntrar samarbete med de ledande aktörerna.

### **6.5.1 Framtiden**

Ett stort identifierat hot är införandet av så kallade öppna system inom mobiltelefoner. Att kunden själv väljer vilka program som ska kunna laddas ner i telefonen och på så sätt kringgå de förprogrammerade program och applikationer som för närvarande är standarden i mobiltelefoner kan på många sätt skapa problem för mjukvarutillverkare såsom Obigo. För det första måste Obigo utveckla programvara som är mer inriktade på just denna teknik och frånga det tidigare systemet angående helt inbyggda system. För det andra är det inte helt säkert att de nuvarande ledande aktörerna såsom Vodafone och andra nätoperatörer är de rätta att samarbeta med om detta system tar fart. Det kan tänka sig att de ledande nätoperatörerna genomgår liknande arbete för att förbereda sig på denna eventuella förändring i mjukvaruapplikationer. Är detta inte fallet kan det innebära att nya aktörer som har mer specialiserad kompetens i att utveckla nät och produkter som är anpassade för mobiltelefoner med mjukvara baserad på öppna system etablerar sig. Vi anser att ur Obigos synvinkel innebär detta att de snabbt måste utveckla samarbete och skapa relationer likt de tidigare nätoperatörerna med de nya aktörerna. Detta kan bli svårt om Obigo inte har tillräckligt med välutvecklade produkter att erbjuda. Denna typ av radikala branschförändring måste Obigo vara förberedda på och dessutom utveckla en viss beredskap för att kunna hantera den dag situationen blir verklighet. Dessutom konkurrerar alla nya aktörer med lika förutsättningar och Obigo kan inte förlita sig på de barriärer och isoleringsmekanismer som tidigare skapats.

Faran med detta hot är precis såsom Magnus Herner uttrycker det, att bli omsprungen. I det fall Obigo inte är förberedda för denna utveckling och misslyckas med att göra den eventuella övergången från inbyggda till öppna system kan det innebära stora svårigheter för företaget. Följer Obigo inte med i utvecklingen kan de plötsligt finna sig i situationen där marknaden efterfrågar öppna system, varav Obigo fortfarande fokuserar på de tidigare inbyggda systemen. Allteftersom marknaden tenderar att byta till öppna system är det viktigt för Obigo att hitta en partner som är duktig på just dessa system för att vara förberedd på en eventuell förändring. Svårigheterna för Obigo, men samtidigt även möjligheterna, ligger i att hantera och välja rätt relationer, för att säkerställa framgång nu såväl som i framtiden.

## 6.6 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet med en statistisk säkerhet är inget som denna uppsats strävar efter eller faktiskt kan uppnå. Däremot vill vi gärna bidra till förståelsen för denna typ av situation samt att med hänsyn till vårt syfte identifiera framgångsfaktorer för ett företag av denna typ i en liknande bransch. Generaliserbarhet utifrån vad Smaling<sup>120</sup> benämner *communicative generalization* med stöd av *analogical generalization* faller inom uppsatsens ram. Med detta menas att vi i vår uppsats presenterar ett fall som sedan är till hjälp för den potentielle läsaren att utifrån slutsatserna presenterade häri generalisera och dra slutsatser angående ytterligare områden. Områdena bör då vara närliggande och framförallt handla om komplementärproblematik inom telekombranschen. Därigenom används även den analoga generaliseringen som syftar till generalisering genom att använda två närliggande situationer för att utifrån den ena dra slutsatser om den andra liknande situationen. Genom att använda denna metod kan man med läsarens hjälp generalisera då det är upp till läsaren att generalisera forskningen och tillämpa denna på andra case eller situationer<sup>121</sup>.

## 6.7 Förslag på framtida forskning

Förslag på framtida forskning innehåller två moment som håller sig inom ämnet för komplementärer inom mobiltelefonbranschen. Det första är att göra en utökad studie för

---

<sup>120</sup> Adri Smaling, *Inductive, analogical, and communicative generalization*, 2003

<sup>121</sup> Ibid

komplementärföretag för att undersöka och identifiera vilka framgångsfaktorer som kan tänkas för andra komplementärföretag, exempelvis leverantörer som inte har mjukvara som sin primära verksamhet. Detta för att ytterligare bidra till förståelsen för komplementärssynen inom branschen. Det andra momentet är att undersöka hur företag, bland annat Obigo, förbereder sig för det som vi identifierat som största hotet, nämligen införandet av öppna system inom mobiltelefoner. Därför vore det intressant att se vilken väg mjukvaruutvecklingen tar samt om nätoperatörerna eller komplementärföretagen förbereder sig på något sätt för förändringar eller om det finns antydning på företag som för närvarande kan anses vara nisch företag, men som senare kommer att bli ledande inom branschen.



## 7 Källförteckning

Adri Smaling, *Inductive, analogical, and communicative generalization*, International Journal of Qualitative Methods 2 (1) Winter, 2003

Andersen, Ib *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*  
Studentlitteratur 1998

Bengtsson, L. Et al. *Strategiska allianser - Från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*, 1998

Cusumano, Michael A & Gawer, Annabelle *The Elements of Platform Leadership* MIT Sloan Management Review, Spring 2002

Day George, *Strategies for surviving a shakeout*, Harvard business review, 1997

Eneroth, Kristina & Malm, Allan *Knowledge Webs and Generative Relations: A Network Approach to Developing competencies* European Management Journal Vol 19, April 2002

Grant, R. *Contemporary strategy analysis*, 2002

Jacobsen, D. I. *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur Lund 2002

Kvale, Steinar *Den kvalitativa forskningsintervjun* Studentlitteratur Lund 1997

Porter Michael, *Competitive strategy*, Free Press, 1980

Raphael Amit, Paul J Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, Strategic management journal, vol 14, No 1, Jan 1993

Richard A Bettis & Michael A Hitt, *The new competitive landscape*, Strategic management journal, Vol 16, 7-19, 1995

Schilling Melissa, *Winning the standards race: building installed base and the availability of complementary goods*, European management journal, 1999

Yin, R.K. *Case study research: Design and methods* Beverly hills: Sage 2003

Williamson Peter, *Strategy as options on the future*, Sloan management review 1999

### Internetkällor

<http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1676&pageversion=2>

<http://www.teleca.se/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1399&pageversion=1>

[http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.PageServlet?alias=about\\_obigo&pageversion=2](http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.PageServlet?alias=about_obigo&pageversion=2)

<http://www.teleca.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1399&pageversion=2>

<http://www.obigo.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1679&pageversion=2>

[http://www.openmobilealliance.org/about\\_OMA/index.html](http://www.openmobilealliance.org/about_OMA/index.html)

<http://www.fixedlinemms.org/>

<http://www.gsmworld.com/about/vision.shtml>

[http://www.openmobilealliance.org/docs/OMAShortPaper\\_May2004v.1.doc](http://www.openmobilealliance.org/docs/OMAShortPaper_May2004v.1.doc)

<http://www.w3.org/Consortium/>

#### Trycksaker

1 Obigo browser 12 dec 2006.pdf (060523)

1 Obigo company 12 dec 2006.pdf (060523)

Obigo market 12 dec 2006.pdf (060523)

Plugnroll june05.pdf (060524)

Framework.pdf (060524)

The Obigo story.pdf (060503)

#### Intervjuer

Johan Holmer, VP Business Development. 9/5 - 2006

Göran Sennarp, Vp marketing, 12/5 – 2006

Niklas Morberg, Produktutveckling, 10/5 - 2006

Magnus Herner, Säljvdelning, 15/5 - 2006