



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

**Magisteruppsats**  
Januari 2007

# Kommersialisering?

En utredning om Mobical.net

**Handledare:**  
Christer Kedström

**Författare:**  
Victoria Sandberg  
Caroline Trege

## Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel</b>	Kommersialisering? En utredning om Mobical.net
<b>Seminariedatum</b>	2007-01-18
<b>Ämne/kurs</b>	FEK 591, Magisteruppsats
<b>Författare</b>	Victoria Sandberg Caroline Trege
<b>Handledare</b>	Christer Kedström
<b>Nyckelord</b>	Kommersialisering Konvergerad mobiltjänst Affärsmodell Key Success Factors Mobical.net
<b>Syfte</b>	Uppsatsens syfte är att undersöka möjliga sätt att kommersialisera en konvergerad mobiltjänst och genom detta presentera ett beslutsförberedande underlag.
<b>Metod</b>	Utredningen har skapats utifrån en abduktiv ansats och för att presentera ett beslutsförberedande underlag med möjlighet till generaliserbarhet. Studien som genomförts är en explorativ undersökning i form av en fallstudie genomförd via en kvalitativ insamlingsmetod.
<b>Teoretiska perspektiv</b>	Det som till störst del präglar det övergripande teoretiska perspektivet är det högteknologiska innovationsföretaget. Med affärsplanen som övergripande ramverk, diskuteras vidare bland annat hur affärsmodellen korrelerar med adoptionsprocessens konsumentgrupper.
<b>Empiri</b>	Empirisk data har samlats in via kvalitativa strukturerade intervjuer så kallade expertintervjuer. Även via en vägledande marknadsundersökning i formen av strukturerade kvalitativa intervjuer samt via en studie av konkurrenter har empirisk data samlats in.
<b>Resultat</b>	Som generaliserbart resultat utkristalliserades fyra Key Success Factors inför fallföretaget Mobical.nets eventuella kommersialisering; <ul style="list-style-type: none"><li>• en väl fungerande affärsmodell</li><li>• stänga ute disruptiv konkurrens</li><li>• ett värdeadderande samarbete</li><li>• en kreativ och interaktiv community</li></ul>

## Summary

<b>Title</b>	Commercialization? Mobical.net as a case study
<b>Seminar date</b>	2007-01-18
<b>Course</b>	Master Thesis in Business Administration
<b>Authors</b>	Victoria Sandberg Caroline Tregge
<b>Advisor</b>	Christer Kedström
<b>Key words</b>	Commercialization Converged mobile service Business model Key Success Factors Mobical.net
<b>Purpose</b>	The purpose of the essay is to examine possible ways to commercialize a converged mobile service and in doing so also forming a preparatory basis for a commercialization decision.
<b>Methodology</b>	This investigation is an explorative study conducted through a mixture of inductive and deductive logic of research. Qualitative interviews has been conducted within the framework of the case study.
<b>Theoretical perspectives</b>	The theoretical perspective mainly consists of literature regarding high-technology and innovation. Presented through the framework of the business plan, the analysis holds a discussion concerning the way in which the business model correlates with the adoptions processes of the consumer groups.
<b>Empirical foundation</b>	Several qualitative interviews that has been conducted are so called expert interviews. A market survey with structured qualitative interviews and a study of competitors added to the empirical foundation.
<b>Conclusions</b>	On the basis of the model for Key Success Factors, four factors regarding the potential commercialization of Mobical.net emerged for generalization; <ul style="list-style-type: none"><li>• a well functioning business model</li><li>• not to allow disruptive technologies</li><li>• a value-adding cooperation</li><li>• a creative and interactive community</li></ul>

## Innehållsförteckning

---

<b>Sammanfattning</b>	2
<b>Summary</b>	3
<b>Innehållsförteckning</b>	4
<b>Figurförteckning</b>	7
<b>1 Inledning</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Bakgrund</b>	8
<b>1.2 Problem</b>	9
<b>1.3 Syfte</b>	10
<b>2 Metod</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Metodologiskt angreppssätt</b>	11
<b>2.2 Tillvägagångssätt</b>	12
2.2.1 Val av ämne	12
2.2.2 Fallstudie	12
2.2.3 Val av teorier	13
2.2.4 Metodval vid insamling av empiri	14
2.2.5 Uppsatsens struktur	15
<b>2.3 Vetenskapligt förhållningssätt? En metoddiskussion.</b>	16
2.3.1 Metodkritik	17
2.3.2 Källkritik och teorikritik	18
<b>2.4 Begreppsdiskussion</b>	18
<b>3 Kommersialisering ur ett teoretiskt perspektiv</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Inledning</b>	20
3.1.1 Affärsplan	20
3.1.2 Kommersialisering och FoU	20
3.1.3 Felsteg vid kommersialisering	21
<b>3.2 Innovationer</b>	22
3.2.1 Kommersialiseringorientering	22
3.2.2 Två förhållningssätt till innovation	22
<b>3.3 Marknaden</b>	23
3.3.1 Verktyg för insamling av konsumentinformation	25
3.3.2 Adoptionsprocessens konsumentgrupperingar	26
3.3.3 Konsumentens adoptionsprocess	28
3.3.4 Diffusion	29
3.3.5 Konsumentens köpbeslutsprocess	30
3.3.6 Prissättning	32
3.3.7 Intäktmodeller för annonseringsintäkter på Internetsajt	33
3.3.8 Marknadsföring i högteknologiska företag	34
3.3.9 Aggressiv marknadsföring	35
<b>3.4 Konkurrens</b>	35
3.4.1 Användarbas som konkurrensfördel	35
3.4.2 Konkurrensvolatilitet	36

3.4.3 Key Success Factors	36
<b>3.5 Affärsmodellen</b>	36
3.5.1 Integrerande företag	37
3.5.2 Iscensättande företag	37
3.5.3 Licensierande företag	38
3.5.4 Olika sätt att se på affärsmodellen	38
3.5.5 Att samarbeta i ett värdenätverk	37
<b><u>Kapitel 4 – Empiri</u></b>	<b>42</b>
<b>4.1 Fallet Mobical.net</b>	42
4.1.1 Användning och betatesting	42
4.1.2 Den kundanpassade versionen av mjukvaran Mobical	43
4.1.3 Mobical.nets tillgångar	44
4.1.4 Fort Knox-säkerhet	45
4.1.5 Den typiska användaren	45
4.1.6 Betalningsmodeller	46
4.1.7 Problem som kan bli avgörande för framtiden	46
<b>4.2 Innovationen Mobical.net</b>	47
4.2.1 Kompatibilitet	48
4.2.2 Resursallokering	48
4.2.3 Konkurrenssituationen enligt Tactel	48
<b>4.3 Konkurrenter till Mobical.net</b>	49
<b>4.4 Framtiden enligt Tactel</b>	50
<b>4.5 Framtidens digitala media och Mobical.net</b>	50
4.5.1 Marknadsföring och interaktion	51
4.5.2 Potentiella utvecklare	51
4.5.3 Trender	52
4.5.4 Användarens betalningsvilja	52
4.5.6 Annonfinansiering	53
4.5.7 Operatörernas roll	53
4.5.8 Mobical.net	53
4.5.9 Innovation och kärnprodukt	53
<b><u>Kapitel 5 – Vägledande marknadsundersökning</u></b>	<b>55</b>
<b>5.1 Metod för vägledande marknadsundersökning</b>	55
<b>5.2 Marknadsundersökningens resultat i sammanfattning</b>	57
<b><u>Kapitel 6 – Analys</u></b>	<b>59</b>
<b>6.1 Tactel</b>	59
<b>6.2 Marknadens behov och efterfrågan</b>	60
6.2.1 Behov	60
6.2.2 Efterfrågan	61
6.2.3 Fort Knox	61
<b>6.3 Sajten Mobical.net</b>	61
6.3.1 Hur Mobical.net möter förväntningar	61
6.3.2 Hur Mobical.net skulle kunna möta förväntningar	62
<b>6.4 Användaren av Mobical.net</b>	62
6.4.1 Betatestare som användare	62
6.4.2 Förebyggande av disruptiv konkurrens	63

6.4.3 Betatestande och andra verktyg för användarinformation	63
6.4.4 Tjänstens adoption och diffusion	64
6.4.5 Köpbeslutsprocess	65
<b>6.5 Konkurrens</b>	66
6.5.1 Konkurrenter	66
<b>6.6 Marknadspotential</b>	68
<b>6.7 Marknadsstrategier</b>	68
6.7.1 Pris	68
6.7.2 Plats	69
6.7.3 Produkt	69
6.7.4 Påverkan	70
<b>6.8 Organisation av kommersialisering</b>	71
6.8.1 Affärsmodellen	71
6.8.2 Samarbeta med mobiloperatörerna	72
6.8.3 Värdenätverk och konkurrensfördelar för Mobical.net	73
6.8.4 Tänkbara alternativa scenarion	75
<b>6.9 Lönsamhet</b>	75
<b>6.10 Kapitalbehov och finansiering</b>	76
<b>6.11 Tidsperspektiv</b>	76
<b><u>Kapitel 7 – Slutsats</u></b>	<b>77</b>
7.1 Key Success Factors i en kommersialisering	77
7.2 Förslag till vidare forskning	78
<b><u>Kapitel 8 – Mobical.net och kommersialisering</u></b>	<b>79</b>
8.1 En diskussion kring en möjlig affärsmodell	79
<b><u>Kapitel 9 – Källförteckning</u></b>	<b>81</b>
<b>Bilaga 1 – Marknadsundersökning 1</b>	<b>84</b>
<b>Bilaga 2 – Marknadsundersökning 2</b>	<b>86</b>

## Figurförteckning

---

Figur 1 Utredningens arbetsprocess & uppsatsens disposition	11
Figur 2 Disruptiva teknologier	23
Figur 3 Konsumentens köpbeslutsprocess	30
Figur 4 Variabler som påverkar prissättning i högteknologiska branscher	33
Figur 5 Att samarbeta i ett värdenätverk – ett urval av komponenter	40
Figur 6 Att samarbeta i ett nätverk – en utökad modell	74

# 1 Inledning

---

*I detta uppsatsens inledande kapitel beskrivs en bakgrund till problemdiskussionen, som ger en initial presentation av bland annat utredningens fallföretag. Därefter diskuteras problemställningen och syftet med uppsatsen presenteras.*

---

## 1.1 Bakgrund

Att tappa bort personlig information som är lagrad i mobiltelefonen är varken en trevlig eller helt ovanlig företeelse. Om kontaktinformation är sparad eller möte är bokad, kan denna förlust få obehagliga konsekvenser både privat och professionellt. Vill då dagens mobiltelefonikonsumenter använda sig av en webbtjänst för bland annat backup på mobiltelefonens personliga information? Bör en kommersialisering av Mobical.net ske för att fylla detta potentiella behov hos konsumenterna? Hur ska detta i så fall ske?

Mobical.net är en webbtjänst för synkronisering av personlig data mot mobiltelefoner och andra mobila enheter. Tjänsten innebär att användaren via Mobical.net kan föra vidare all personlig information till valda enheter samtidigt som han har tillgång till, och lättare kan redigera dem via närmsta Internetuppkopplad dator. Strukturen för *Personal Information Management* är liknande den i användarens mobiltelefon, det vill säga innehåller kontakter, kalender, anteckningar, att göra-lista och bokmärken till webbsidor. Förändringar i den personliga informationen synkroniseras trådlöst mellan Mobical.net och valda enheter så att all information hålls ständigt uppdaterad. En annan viktig del av tjänsten är backup-funktionen, som ser till att all denna information är säkert lagrad även på Mobical.nets server, i motsats till att ha viktig information enbart på valda enheters minne och SIM-kort. Konkret innebär det exempelvis att användaren har kvar viktig information som telefonnummer i kontaktlistan även om telefonen går sönder, tappas bort eller blir stulen.

I dagsläget finns Mobical.net tillgänglig som en betatestingsajt utan kostnad för slutkonsumenten på Internet i alla de länder där mjukvaran bakom, med namnet Mobical, inte kommersiellt används av landets mobiloperatörer och andra aktörer på mobiltelefonmarknaden. I Sverige används mjukvaran Mobical i en kundanpassad version av ett flertal aktörer, vilket innebär att den inte är tillgänglig för konsumenten som letar efter tjänsten på Internet. Däremot är den en referens för potentiella kunder till mjukvaran Mobical.



Företaget som äger och utvecklar tjänsten Mobical.net och mjukvaran Mobical som står bakom är Tactel AB, ett företag som är en ledande tillverkare av mobila applikationer och konsulttjänster åt många större mobiltelefonitillverkare och mobiloperatörer.<sup>1</sup> Företaget Tactel kan sägas vara ett ungt högteknologiskt innovationsföretag som är föränderligt i en föränderlig miljö. Företaget har gått från nitton till två fokusområden på drygt två år medan antalet anställda har förändrats från 100 till 190 på ett och ett halvt år.<sup>2</sup>

I omvärlden utvecklas marknadsföring mot sms-reklam som en stark trend under det kommande året. Detta sägs vara det nya sättet att annonsera närmre konsumenten.<sup>3</sup> Samtidigt efterfrågas individuell anpassning i digital kommunikation i communities och på kombinerade webbsidor och informationskanaler som till exempel MySpace<sup>4</sup>. Detta är exempel på aktuella faktorer som starkt påverkar konvergensen mellan Internet och mobiltelefoni.

## 1.2 Problem

En kommersialisering innebär processen att lansera en ny produkt till marknaden<sup>5</sup>. Av hundra utvecklingsidéer blir det tio utvecklingsprojekt av vilka två klarar sig till kommersialiseringssfasen. Bara en av dessa kommer att generera intäkter till företaget.<sup>6</sup> Detta tyder på att det är svårt för företaget att avgöra om innovationen är tillräckligt konkurrenskraftig för att kommersialiseras eller om den inte är det. Det tyder också på att det är en svår process i sig att leverera en ny produkt till marknaden. Paralleller kan dras till företaget Tactel som med webbtjänsten Mobical.net eventuellt är på väg in i en kommersialisering.

Konvergens innebär att ett flertal produkter går ihop<sup>7</sup>. Ordet beskriver relationen mellan Internet och mobiltelefoni för tjänsten Mobical.net då den innebär en portal på Internet med synkroniseringsmöjlighet med användarens mobiltelefon. Således har fallet med både Internet och mobiltelefoni att göra, vilket leder till begreppet *konvergerad mobiltjänst*.

I den här uppsatsen presenteras ett beslutsförberedande underlag som är fallspecifikt vilket resulterar i en generaliserbar slutsats. Utredningen behandlar fallet Mobical.net och dess möjligheter till kommersialisering. Eftersom utredningen ska kunna generaliseras ställs både en generell och en fallspecifik fråga i problemformuleringen nedan.

---

<sup>1</sup> [www.tactel.se](http://www.tactel.se)

<sup>2</sup> Intervjuer med Tactel, 2006-11-16, 2006-12-19 samt 2007-01-07

<sup>3</sup> Björn Jeffrey, 2006-11-30 samt <http://www.beepsend.se>

<sup>4</sup> <http://www.myspace.com>

<sup>5</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Commercialization>

<sup>6</sup> Parker & Mainelli, 2001

<sup>7</sup> <http://www.susning.nu/konvergens>

Med bakgrund i detta resonemang, ställer vi oss följande frågor:

**Vilka möjliga sätt finns för kommersialisering av en konvergerad mobiltjänst?**

Vi vill exemplifiera detta genom att undersöka Mobical.net, en verksamhetsgren av Tactel och ställer också frågan:

**Vilka möjliga sätt finns för kommersialisering av sajten Mobical.net?**

### **1.3 Syfte**

Uppsatsens syfte är att undersöka möjliga sätt att kommersialisera en konvergerad mobiltjänst och genom detta presentera ett beslutsförberedande underlag.

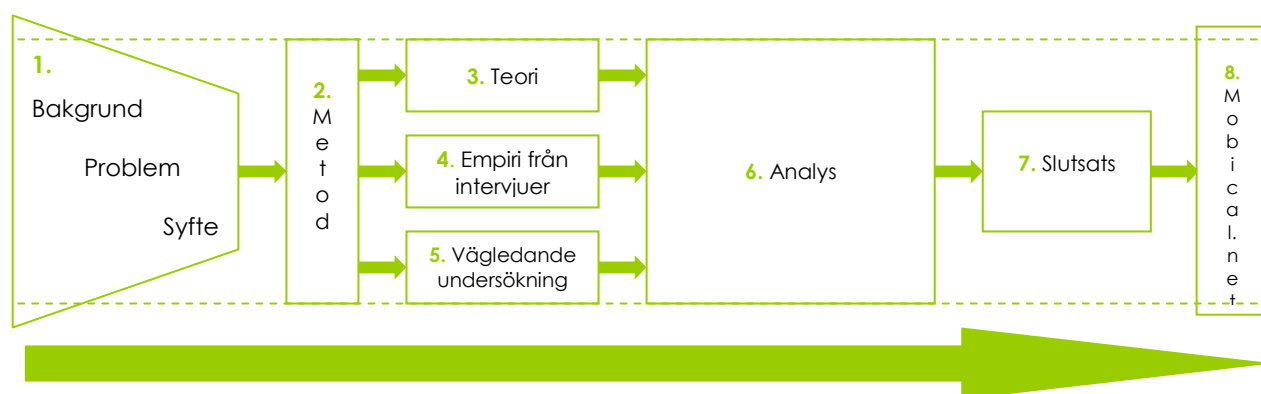
## 2 Metod

Kapitlet redogör för metodologiskt angreppssätt samt kronologiskt, både översiktligt och detaljerat, bland annat genom en bild som visar utredningens arbetsprocess och uppsatsens disposition. De metodval som gjorts under utredningsarbetet, då teori och empiri samlats in, presenteras och diskuteras tillsammans med möjliga orsaker till och konsekvenser av dessa val. Flera orsaks- och konsekvensperspektiv belyses, eftersom utredningens metodval ligger till grund för analys och slutsats. Avslutningsvis presenteras en diskussion om vetenskapligt förhållningssätt som behandlar utredningens validitet, reliabilitet och relevans samt kritik kring källor och teori.

### 2.1 Metodologiskt angreppssätt

Utgångspunkten för en utredning är att den syftar till att utveckla kunskap. Anledningar till att utredningen görs och dess framtida användningsområde kan däremot vara av olika karaktär beroende på utredningens art.<sup>8</sup> Denna utredning har skapats för att presentera ett *beslutsförberedande* underlag med möjlighet till generaliserbarhet. För att göra detta genomförs en *explorativ*<sup>9</sup> undersökning i form av en *fallstudie* via en *kvalitativ* datainsamlingsmetod. Karaktären på ämnet samt förutsättningarna kring vår förkunskap i rollen som utredare innebar en utgångspunkt i både empiri och teori, samt att arbetet följdes av åtskilliga referenspunkter inom de båda för insamling av underlag för analys och slutsats. Därför var en *abduktiv ansats* den enda möjliga ansatsen för utredningsarbetet.

Figur 1 Utredningens arbetsprocess & uppsatsens disposition



<sup>8</sup> Lundahl & Skärvad, 1999

<sup>9</sup> Lundahl & Skärvad, 1999

## 2.2 Tillvägagångssätt

Följande avsnitt är en beskrivning av hur utredningsarbetet gått till. De metodval som gjorts under arbetets gång beskrivs kronologiskt, både översiktligt och detaljerat, tillsammans med flera orsaks- och konsekvenssamband.

### 2.2.1 Val av ämne

Efter att ha läst magisterkursen Strategisk ledning på Ekonomihögskolan i Lund under den första delen av höstterminen 2006 väcktes vårt intresse för innovationsföretag inom högteknologiska branscher. Med utbildningsbakgrund i var sin ämnesfördjupning på kandidatnivå och delvis även på magisternivå, marknadsföring respektive strategi, letade vi efter ett uppsatsämne som kunde kombinera de två övergripande kunskapsområdena.

Via en privat kontakt, en person som arbetar på företaget Tactel, gjorde vi en förfrågan om det fanns något uppsatsämne för oss att fördjupa oss i inom företagets verksamhet. Vi såg möjligheter att kombinera de övergripande ämnena strategi och marknadsföring i utredningsarbetet kring en eventuell kommersialisering av Mobical.net. Detta var ett av flera förslag på ämnen som Mats Karlsson, Vice President Marketing på Tactel, gav oss som förslag. Ytterligare en anledning till att vi valde ämnet var, att vi ansåg att det var tidsmässigt rimligt. Att göra ett utredningsarbete på endast tio veckor innebär att utredningen blir begränsad i omfattning, och vi såg möjligheter att begränsa ämnet på ett konstruktivt sätt utefter givna tidsramar. Men framförallt valdes ämnet för magisteruppsatsen utifrån ett intresse för strategi och marknadsföring i kombination med ett spännande exemplarföretag.

För att sätta oss in i ämnet och för att få förståelse för hur produkten fungerar har vi använt oss av Mobical.net för Personal Information Management samt backup under utredningens gång. Vi fick via Tactel tillgång till var sitt användarkonto på Mobical.net. För att få en nyanserad bild av tjänsten, har vi parallellt undersökt, använt och utvärderat konkurrerande sajter och tjänster, exempelvis ZYB. Tactel har vidare gett oss tillgång till fakta om Mobical.net, men även information från andra fristående källor har vägts in i utredningen. Kombinationen av information från Tactel och av övrig insamlad information har gett oss stort utrymme för egen kreativitet men även varit en utmaning.

### 2.2.2 Fallstudie

Metodval under arbetsprocessen faller inom ramen för en fallstudie, vars process beskrivs av Lundahl & Skärvad utifrån nio arbetssteg<sup>10</sup>. Nedan beskrivs hur arbetsprocessen för denna utredning följt arbetsstegen för fallstudien:

Studien...

1. ... har utgått från en problemställning, som till del har modifierats under arbetets gång, enligt definitionen för *progressiv forskning*.

---

<sup>10</sup> 1999

2. ... har genomförts via en *ögonblicksstudie*, eftersom utredningen inte har gjorts under ett förändringsförlopp utan specifikt inför en eventuell kommersialisering.
3. ... har utgått från ett fokus på ett specifikt fall, för att nå ett större djup och fler aspekter i utredningen
4. ... har inneburit fokus på Mobical.net som specifikt fall.
5. ... har fastställt behov av data och metoder för datainsamling, exempelvis de semistrukturerade intervjuerna och den vägledande marknadsundersökningen.
6. ... har inneburit faktisk insamling av data genom flera intervjuer och en marknadsundersökning.
7. ... har lett till utformande och sammanställande av en *fallbeskrivning* (avsnitt 4.1 och 4.2), där medvetenhet har riktats mot aktörernas sociala verklighet i relation till faktiska, samt där ställning har tagits för ett *öppet fall* på grund av begränsade möjligheter att anonymisera fallet.
8. ... har lett till att data har analyserats explorativt och slutsatser har dragits för att presentera ett beslutsförberedande underlag.
9. ... har skapat möjlighet för *analytisk generalisering*<sup>11</sup> då empiriska resultat och arbetets slutsatser kan generaliseras för att skapa teorier, exempelvis genom jämförelse med andra utredningar och teoribildningar.

### 2.2.3 Val av teorier

Valda teorier beskriver främst fyra övergripande områden – innovationer, marknaden, konkurrens och affärsmodellen – utifrån en inriktning mot högteknologiska företag. Ambitionen har varit att beskriva teorier som är så närliggande till det som uppsatsen behandlar som möjligt.

Under utredningens gång har vi upplevt vissa svårigheter med att hitta teoretiska publikationer som varit fullständigt applicerbara på den inriktning inom Internet och mobiltelefoni som är relevant för oss. Ofta speglar vetenskapliga artiklar e-commerce eller mobile commerce, vilket inte faller inom ramen för vår uppsats. Ännu oftare handlar vetenskapliga publikationer om Technology Management eller Innovation Management, det vill säga hur teknologi och innovation uppkommer och hur en teknologiskt inriktad eller innovativ organisation bör styras. Detta är relevant i del, men inte i helhet och täcker framförallt inte det teoretiska området som empirin i uppsatsen spänner över. Det område, som vi upplevt svårast att hitta passande teoretiska referenser till, är kommersialisering av teknologi, vilket får sägas vara en teoretisk referenspunkt som är avgörande för uppsatsen. Även Kassicieh et al<sup>12</sup> menar att kommersialisering av teknologi är delvis förbiset i litteratur om Technology Management. Den referens som bäst täcker in detta område är Mohr et al<sup>13</sup>, som behandlar kommersialisering av teknologi i sin bok "Marketing of High-Technology Products and Innovations", varvid denna källa har varit användbar i uppsatsens teoretiska bas och erbjudit ett perspektiv som saknats i ett flertal andra källor. Som komplement till Mohr et al finns ett flertal vetenskapliga publikationer inklusive artiklar, som passar väl in

---

<sup>11</sup> Yin, RK, 1989 enligt Lundahl och Skärvad, 1999

<sup>12</sup> 2002

<sup>13</sup> 2005

eller angränsar till uppsatsens område och som är relevanta för uppsatsens specifika ämne.

#### **2.2.4 Metodval vid insamling av empiri**

Empirisk data samlades in med betoning på kvalitativa semistrukturerade intervjuer, men via den vägledande undersökningen genomfördes även ett flertal kvalitativa strukturerade intervjuer.

Syftet med de kvalitativa semistrukturerade intervjuerna var att samla in data från professionellt kunniga personer utifrån deras professionella roll genom så kallade expertintervjuer<sup>14</sup>. Vid samtliga tillfällen för intervjuer av semistrukturerad karaktär använde intervjuerna ett underlag med diskussionspunkter men var inte bundna till att följa underlaget. Detta underlättade datainsamlingen vid intervjuerna, eftersom spontanitet i frågor och svar kunde tas tillvara och flexibiliteten ökade i relation till strukturerade intervjuer.

Ingen av de semistrukturerade intervjuerna genomfördes därmed med anonym intervjuperson. Vid samtliga intervjutillfällen antecknades respondenternas svar av två intervjuare. För att öka tillförlitligheten i uppsatsens empiriska data, transkriberades svaren omedelbart efter genomförda intervjuer. Samtliga semistrukturerade intervjuer genomfördes på respondenternas arbetsplats, eftersom det var platsen som föreslogs av respondenterna samt av anledning att ämnet för intervjuerna inte var "känsligt" att prata om i denna miljö.

#### **Intervjuer Tactel**

Tre omfattande intervjuer för empirisk datainsamling från Mobical.net genomfördes via kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Dessa refereras till i slutet av empirikapitlet som en samlad referens, då anledning inte fanns att skilja på de tre intervjutillfällena, detta bland annat på grund av att tillfällena ligger relativt nära varandra i tid. En annan anledning är att samma problemområden diskuterades vid fler än ett tillfälle för att fördjupa förståelsen av problematiken kring området.

Intervjuerna genomfördes med tre intervjupersoner på Tactel:

- Mats Karlsson, Vice President Marketing
- Dennie Ovenberger, Technical Account Manager
- David Johansson, Product Manager Mobical

#### **Intervju Good Old**

Även intervjun med Björn Jeffery på Good Old var en kvalitativ semistrukturerad intervju. Kontakten med Björn Jeffery togs i samband med ett föredrag arrangerat av Forum Marknad, EFL<sup>15</sup>.

#### **Vägledande marknadsundersökning**

Marknadsundersökningen gjordes i syfte att vara ett vägledande underlag för analys och slutsats och bestod av ett flertal strukturerade kvalitativa intervjuer.

---

<sup>14</sup> Lundahl & Skärvad, 1999

<sup>15</sup> 2006-11-30

Den bygger inte på tillräckligt stort urval av intervjupersoner för att säkerställa statistisk signifikans och därför dras inte heller slutsatser utifrån undersökningen på sådana grunder. Istället tjänar den som exempel på konsumentens åsikt inom ett flertal specifika, detaljerade problemområden som användningsfrekvens och betalningsvilja.

Metodval för marknadsundersökningen behandlas mer ingående i kapitel fem, i samband med att resultatet från marknadsundersökningen presenteras. Där redogörs också för anledningar till varför specifika frågor ställts och vilka konsekvenser som kan ha uppstått.

### **Internetkällor**

Empirisk data har även samlats in vid ett flertal tillfällen via Internetkällor. Dessa källor har utgjort ett ovärderligt perspektiv i fråga om aktualitet och informationsbredd. Samtidigt har data insamlad från Internetkällor granskats innan den tagits med i uppsatsen.

### **2.2.5 Uppsatsens struktur**

Som övergripande struktur i respektive kapitel för teori, empiri och analys har Hans Landströms modell för en affärsplan<sup>16</sup> använts i sin helhet eller i del för att tydligt och systematiskt guida läsaren genom relevanta områden. Sammantaget behandlas samtliga beståndsdelar i affärsplanen under kapitlen teori och empiri, medan den presenteras i fullständig form, men med anpassade rubriker, som struktur för analysen.

Under kapitlet för teori, behandlas affärsplanens delar enligt listan nedan och bredvid presenteras hur affärsplanens delar innefattas i teorikapitlet samt vilka anpassade rubriker de tilldelats. Inom rubrikerna behandlas varje område i delområden med varierande omfattning och tyngd beroende på relevans för analys och slutsats. En avgränsning inom teorin är att en konkurrentanalys inte ingår i den teoretiska referensramen, då konkurrenternas tjänster istället behandlas i empirin i en kortare utvärdering. En konkurrentanalys i ordets rätta bemärkelse har inte genomförts, då den skulle ha blivit alltför omfattande för att passa uppsatsens tidsram.

#### **Urval ur affärsplanen**

2. Affärsplanens bakgrund  
(behovet, marknaden, etc)
3. Lösningen  
(produkten, fördelar/nackdelar, etc)
4. Vem behöver denna lösning?  
(marknadssegment ...)
5. Alternativa lösningar  
(konkurrenter, konkurrensfördelar)
6. Marknadsandelar/försäljningsvolym
7. Hur skall jag få ut produkten?  
(marknadsstrategier)
8. Hur skall arbetet organiseras?

#### **Rubriker i kap 3. Teori**

- Innovationer
- Innovationer
- Marknaden
- Konkurrens
- Marknaden
- Marknaden
- Affärsmodellen

---

<sup>16</sup> Föreläsning Hans Landström, 2006-10-05

10. Kapitalbehov och finansiering                      Affärsmodellen

**Följande avsnitt från affärsplanen behandlas i empirin:**

1. Personerna bakom affärsidén
2. Affärsplanens bakgrund (behovet, marknaden, etc)
3. Lösningen (produkten, fördelar/nackdelar, etc)
4. Vem behöver denna lösning? (marknadssegment ...)
5. Alternativa lösningar (konkurrenter, konkurrensfördelar)
9. Är det lönsamt?
11. Vilket tidsperspektiv har jag? (milstolpar)

För att explicit visa på vilket sätt uppsatsens analys behandlar Mobical.net, presenteras nedan affärsmodellen i sin helhet samt de anpassade rubriker som vi valt att använda i kapitlet för analys.

**Affärsplanen**

1. Personerna bakom affärsidén
2. Affärsplanens bakgrund (behovet, marknaden, etc)
3. Lösningen (produkten, fördelar/nackdelar, etc)
4. Vem behöver denna lösning? (marknadssegment ...)
5. Alternativa lösningar (konkurrenter, konkurrensfördelar)
6. Marknadsandelar/försäljningsvolym
7. Hur skall jag få ut produkten? (marknadsstrategier)
8. Hur skall arbetet organiseras?
9. Är det lönsamt?
10. Kapitalbehov och finansiering
11. Vilket tidsperspektiv har jag? (milstolpar)

**Rubriker i kap 6. Analys**

- 6.1 Tactel
- 6.2 Marknadens behov och efterfrågan
- 6.3 Sajten Mobical.net
- 6.4 Användaren av Mobical.net
- 6.5 Konkurrens
- 6.6 Marknadspotential
- 6.7 Marknadsstrategier
- 6.8 Organisation av kommersialisering
- 6.9 Lönsamhet
- 6.10 Kapitalbehov och finansiering
- 6.11 Tidsperspektiv

Slutsatsen presenteras uppdelat i avsnitt, där det första tar fram Key Success Factors<sup>17</sup> och det andra explicit besvarat uppsatsens problemställning och syfte. Anledningen till att Key Success Factors valdes var att modellen relaterar fallet Mobical.net till dess bransch. Genom detta läggs en grund för att slutsatsen ska kunna generaliseras, exempelvis till liknande företag eller branschen.

### **2.3 Vetenskapligt förhållningssätt? En metoddiskussion.**

Vid insamling av data är det svårt att till fullo separera åsikter och värderingar från fakta. Det är till exempel orimligt för en utomstående part att avgöra om intervjupersonen avser ett faktiskt förhållande eller väger in egna värderingar när det egna kompetensområdet behandlas.<sup>18</sup> Det kan diskuteras om en person överhuvudtaget är kapabel att ge objektiv information om något som han/hon är inblandad i, men samtidigt kan det diskuteras hur relevant det är att nå fullständig

---

<sup>17</sup> Grant, 2005

<sup>18</sup> Lundahl & Skärvad, 1999



objektivitet vad gäller fakta från en intervjuperson som är insatt i ett kompetensområde. Till viss del kan uttryck för subjektivitet och åsikter vara relevant data vid exempelvis expertintervjuer. Under uppsatsens gång har denna problematik i samband med datainsamling uppstått vid ett flertal tillfällen. Ambitionen har då funnits att försöka separera vad som är faktiska förhållanden och vad som är värderingar för att återge data på ett så verklighetstroget sätt som möjligt.

Även vid framställande av data är det viktigt att som utredare vara medveten om vilken påverkan den subjektiva tolkningen och begränsningen har på exempelvis framställandet av teoretisk och empirisk information. Det är svårt att dra en klar gränslinje mellan det subjektiva och det objektiva<sup>19</sup>. För att hantera detta har vi som författare till uppsatsen haft ambitionen att vara medvetna om värderingarnas betydelse och att inkludera men samtidigt klargöra våra egna värderingar i de fall dessa varit av relevans. Det innebär att vårt förhållningssätt i så hög utsträckning som möjligt varit att behålla objektivitet, men vi har också försökt att under arbetet skapa en medvetenhet kring möjligheten att detta inte är fullt möjligt. Genom att beskriva vårt förhållningssätt vill vi som författare till denna uppsats bilda realistiska förväntningar på vad vi kan framställa i utredningen genom vår ambition om att vara objektiva och inte söka subjektivitet.

Eftersom utredningsarbetet till stor del rör faktiska förhållanden, var risken för subjektiv tolkning relativt liten. Då ämnet inte varit av särskilt känslig karaktär, har arbetet i stort fortlöpt i en dialog präglad av explicit informationsutbyte. Risken för att objektiviteten påverkats av dessa faktorer är således liten. Däremot har uppmärksamhet under arbetets gång riktats mot att vi i rollen som författare till uppsatsen har en kompetensmässig begränsning inom de tekniska områden som behandlas, exempelvis mobiltelefoni, Internet samt interface däremellan. I och med detta finns det en risk för feltolkning som vi har försökt minimera.

Eftersom det är svårt att skapa ny kunskap inom ett område med professionellt kunniga, har ambitionen inte varit att skapa ny kunskap utan att presentera och utveckla tillgänglig kunskap ur ett annorlunda perspektiv och i en nyskapande referensram för att generera ett svar på formulerad problemställning.

### **2.3.1 Metodkritik**

Uppsatsens validitet, om den mäter vad den avser att mäta, är en komplicerad punkt att diskutera. Att marknadsundersökningen gjordes i vägledande syfte påverkar dess validitet för Mobical.nets framgång, men samtidigt utgör den en grund för uppsatsens analys trots avsaknad av tillräckligt stort urval för statistisk signifikans. Som diskussionsunderlag är validiteten inte avgörande för marknadsundersökningens utrymme i uppsatsen, då enskilda åsikter som ses som representativa under dessa klargjorda förutsättningar kan få färga av sig på diskussionen. Validitet i intervjuer kan diskuteras, men en medvetenhet om att hålla sig till ämnet och teoretisk samt empirisk förankring för intervjuunderlag kan sägas ha ökat validiteten.

---

<sup>19</sup> Lundahl & Skärvad, 1999

Reliabilitet i uppsatsen visar på hur tillförlitliga de data och den analys som presenteras är. I uppsatsen ligger reliabiliteten till stor del i generaliserbarheten då den bygger på endast ett fall. Det finns dock också reliabilitet för fallet Mobical.net i hur applicerbar uppsatsen kommer att vara som beslutsunderlag. Generalisering i utredningen kan till exempel göras till andra företag i högteknologiska branscher men framför allt företag men konvergerade mobiltjänster. Svårigheter kan finnas med generaliserbarhet i utredningen och därmed affärsplanen i sin helhet, dock kan delar innebära större möjlighet till generalisering.

Hur relevant uppsatsens teori, empiri samt främst analys och syntes är, avgörs delvis genom den grad av utsträckning uppsatsens slutsatser vägs in i kommande beslut om framtiden för Mobical.net. Men relevans kan också nås i detaljer som eventuellt vägs in samt i fallets generaliserbarhet. Relevans av utredning är till stor del relaterat till att valt ämne baseras på Mobical.nets efterfråga på utredning. Av denna anledning är utredningen relevant, eftersom den inte baseras på ett skapat utan ett befintligt behov.

### **2.3.2 Källkritik och teorikritik**

Den kritik som vi anser vara mest framträdande och därför lyfts fram är urvalet av källor. Vetenskapliga publikationer tenderade att vara väldigt vida alternativt väldigt snäva, vilket försvårade arbetet att hitta jämförbara teoretiska referenser. Kritik av elektroniska källor behandlas till viss del ovan, medan kritiken av muntliga källor består i eventuell subjektivitet i åsikter. Det är som professionellt kunniga dessa personer intervjuats, men en risk finns i att de trots detta svarat mer subjektivt än professionellt. Ambitionen att vara medveten om respondentens subjektivitet har funnits under samtliga genomförda intervjuer.

#### **Elektroniska källor**

De elektroniska källor som utgörs av företags hemsidor har i helhet granskats i lägre utsträckning än de elektroniska källor som utgörs av bloggar, varvid extra noggrann källkritik upplevts nödvändig och ett större urval har skett. Bloggar reflekterar å andra sidan konsumentens viktiga åsikter eller återgiven fakta ur konsumentens i sammanhanget relevanta perspektiv, vilket också speglas i uppsatsens löpande text. Data som kommer ifrån bloggar har behandlats som åsikter mer än som objektiva sanningar och dessa åsikter har bedömts vara relevanta att väga in i uppsatsen. Å andra sidan har i första hand teknisk och faktarelaterad information inhämtats från företags hemsidor och en medvetenhet har funnits kring företags användning av hemsida som marknadsföringskanal.

## **2.4 Begreppsdiskussion**

### **Mobical.net**

Internetportal för synkronisering av personlig data, som kontakter, kalender, anteckningar, att göra-lista och bokmärken till webbsidor mot mobiltelefoner och andra mobila enheter. Fungerar även som redigeringsverktyg och backup för denna information.

### **Mobical**

Mjukvaran bakom Mobical.net, som kundanpassas genom kundspecifika sajter för mobiloperatörer och andra aktörer i olika delar av världen.

### **Tactel AB**

Företaget som äger och utvecklar både mjukvaran Mobical och Internetportalen Mobical.net. Företaget är en ledande tillverkare av mobila applikationer och konsulttjänster åt många större mobiltelefonitillverkare och mobiloperatörer.<sup>20</sup>

### **Produkt eller tjänst?**

Vi benämner Mobical.net främst som en tjänst. Dock har relevanta teoretiska referenser ofta fokus på produkt istället för tjänst, vilket innebär att produkt ibland används som motsvarande eller jämförbart begrepp. Detta sker främst i kapitlet för teori men även i analys och slutsats.

### **Sajt, webbtjänst, Internetportal?**

Mobical.net benämns i uppsatsen enligt alla de ovanstående begreppen, beroende på situation och för att variera språket.

### **PIM – Personal Information Management**

Är aktiviteter för att hantera, behålla och återfå personlig information i allt från pappersdokument till elektroniska dokument.<sup>21</sup>

### **Exitplan**

En exitplan innebär en strategi att avsluta ett ägandeskap av ett bolag eller del av bolag. Det vanligaste sättet är en försäljning till annan part.<sup>22</sup>

### **Community**

Är en mötesplats på Internet för ”nätgemenskap” med likasinnade. Communities kan se olika ut beroende på kontext och ofta krävs medlemskap. Det finns vanligtvis diskussionsforum och möjlighet att dela personlig information.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> [www.tactel.se](http://www.tactel.se)

<sup>21</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Personal\\_information\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Personal_information_management)

<sup>22</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Exit\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Exit_plan)

<sup>23</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Community>

## 3 Kommersialisering ur ett teoretiskt perspektiv

---

*I kapitlet beskrivs främst fyra övergripande områden, nämligen innovationer, marknaden, konkurrens och affärsmodellen, ur teoretiskt perspektiv och med inriktning mot kommersialisering av en högteknologisk innovation. Inom varje övergripande teoretiskt område behandlas delområden av varierande omfattning och tyngd.*

---

### 3.1 Inledning

Avsnittet kommer främst att handla om affärsplanen och kommersialisering, då dessa begrepp tillhandahåller en grund för resterande teoriavsnitt.

#### 3.1.1 Affärsplan

Anledningarna till att skapa en affärsplan är många, till exempel att hjälpa entreprenören att utkristallisera sin affärsidé, identifiera behov av resurser och kunna kommunicera just detta till externa intressenter som finansörer och kunder. Samtidigt är affärsplanen ett sätt att planera inför framtiden och måste bland annat därför kontinuerligt ses över. Den uttrycker mål och förväntningar och styr till viss del kommande handlingar.<sup>24</sup>

Trots detta finns det många företag, främst innovativa sådana, som inte har någon affärsplan. Det kan bero på att alternativ användningen av tiden upplevs mer värdefull för företagaren. Men det kan också bero på att det finns en risk i att skapa felaktiga förhoppningar på företagets utveckling, vilket kan leda till felaktiga interna beslut och extern kritik. Vidare kan den abstrakta handlingen att skriva och därmed allokera resurser till att utveckla affärsplanen ligga långt ifrån entreprenörens ofta handlingsorienterade verksamhet. Arbetet med att utveckla affärsplanen kan också medvetet eller omedvetet undvikas för att den komplexitet i affärsidén som då upptäcks, kan påverka personer internt och få effekten att ambitionerna verkar omöjliga att förverkliga. Det finns alltså många anledningar till att arbetet med att skriva en affärsplan förbises. Ytterligare en är att det finns litteratur som visar att skillnaden i resultat mellan entreprenörer som skrivit en affärsplan och de som inte gjort det är obefintlig.<sup>25</sup>

#### 3.1.2 Kommersialisering och FoU

I processen för forskning och utveckling (FoU) vidareutvecklas en idé till en innovation redo att kommersialiseras. I processen finns tre faser med tre olika mål:

- Den vetenskapliga fasen - att hitta en nyhet med potentiell nytta

---

<sup>24</sup> Föreläsning Hans Landström, 2006-10-05

<sup>25</sup> Föreläsning Hans Landström, 2006-10-05

- Utvecklingsfasen – att finna och förbättra nyttan
- Exploateringsfasen – att leverera nyttan till kunderna<sup>26</sup>

Både kommersialisering- och FoU-utgifter kan ses som långsiktiga investeringar i företagets immateriella tillgångar, vilket ofta kommer att speglas i företaget marknadsvärde. Dessa båda utgifter är komplementära, det vill säga att ett företag måste lägga resurser både på kommersialisering och på marknadsföring av en teknologi för att åstadkomma ett faktiskt värdeskapande vid en ökning av FoU-utgifter.<sup>27</sup>

### 3.1.3 Felsteg vid kommersialisering

Teknologin eller företaget som tillhandahåller teknologin kan misslyckas i att leverera utifrån konsumenternas existerande behov och förväntningar. Det finns fem faktorer som beskriver den osäkerhet som kan skapas i teknologin. Den första faktorn är frågan om produkten kommer att fungera som utlovat, det vill säga hålla den kvalitativa nivå som företaget kommunicerar. Den andra faktorn rör tidsaspekten, att det finns en tendens att teknologin tar längre tid att utveckla än företaget från början trott. Detta är starkt relaterat till den tredje faktorn som innebär osäkerhet kring hur länge tekniken fortfarande är i framkant, det vill säga när konkurrenter lanserar en innovation som urholkar det egna företaget. Osäkerhet kan också uppstå kring efterköpsprocessen, det vill säga om företaget som levererar tekniken kan möta kommande behov av support och service vilket är fjärde faktorn. Den femte faktorn är att bieffekter som inte kan förutses uppstår, exempelvis att teknik används på fel sätt.<sup>28</sup>

Dessutom är det viktigt att ha insikt i vad som är företagets egentliga färdigheter i termer av marknad och teknologi och inte gå in på flera nya områden samtidigt. Genom förståelse för vilken plats företaget skulle ta i en alternativ värdekedja, kan företaget välja en plats där det kan fånga in största möjliga del av värdet i kedjan.<sup>29</sup>

En risk vid kommersialisering ligger i utvecklarens överentusiasm, det vill säga att innovationer uppskattas få en alltför stor framgång. Om bedömningen istället görs av objektiva utomstående kan den bli mer nyanserad.<sup>30</sup> En annan fälla är att de anställda är så fästa vid produkten de utvecklat att de inte vill släppa taget om den, även om detta kanske är det optimala sättet att nå lönsamhet. Utvecklarens överentusiasm och affektion kan med andra ord innebära en viss risk för företaget.<sup>31</sup> (Se även affärsmodeller och exit, stycke 3.5)

---

<sup>26</sup> Parker & Mainelli, 2001

<sup>27</sup> Lin et al, 2006

<sup>28</sup> Mohr et al, 2005

<sup>29</sup> Laird & Sjöblom, 2004

<sup>30</sup> Mohr et al, 2005

<sup>31</sup> Andrew & Sirkin, 2003

## 3.2 Innovationer

En innovation är ett erbjudande som antingen är nytt eller uppfattas som nytt av marknaden. Innovationer bidrar till förändringar i konsumtionsmönstret och ordet avser ofta en produkt, men det kan lika väl innebära en tjänst som är ny på marknaden. Det finns olika sätt att beskriva innovationer. De kan bland annat beskrivas genom nyhetsnivån eller genom fördelarna de erbjuder.<sup>32</sup>

Fördelarna som erbjuds genom en innovation kan delas upp i följande grupper:

- Funktionell innovation – ger bättre funktionell prestation än existerande alternativ. Beror ofta på att nya teknologier tillåter en bättre prestation.
- Hedonistisk innovation – tilltalar vårt estetiska, njutningsökande eller sensoriska behov mer än existerande alternativ
- Symbolisk innovation – en innovation som ger en social innebörd till exempel genom att visa på grupptillhörighet<sup>33</sup>

### 3.2.1 Kommersialiseringsorientering

Teknologibaserade innovationsföretag möter idag tre sammanlänkade utmaningar som sammanfattas i följande frågor:

- Är investeringarna i FoU tillräckligt stora?
- Är tillräckligt stora resurser lagda på kommersialisering av företagets teknologier?
- Betalar sig investeringarna i FoU och kommersialisering?<sup>34</sup>

Teknologibaserade innovationsföretag kan beroende på interna prioriteringar kategoriseras efter kommersialisering- eller marknadsorientering. Kommersialiseringorienterade företag lägger tid och resurser på att få teknologiska möjligheter och FoU-resultat till marknaden, medan de marknadsorienterade lägger mer tid och resurser på att höja företagets försäljning och vinst. Företagets kommersialiseringorientering spelar en stor roll i teknologibaserade företags konkurrensinriktade strategi. Den interagerar med olika teknologiska kategorier, FoU-intensitet och kunskapsbasen i företaget och har dessutom en positiv effekt på resultatet. Alltså borde både kommersialiseringorientering och FoU-intensitet vara en integrerad del av företagsstrategin.<sup>35</sup>

### 3.2.2 Två förhållningssätt till innovation

Två olika teknologiska innovationsmöjligheter finns, *disruptiva* och *hållbara*<sup>36</sup>. Disruptiva teknologier innebär att en ny aktör skapar ett konsumenterbjudande som passar väl in på konsumentens efterfrågan. Ett misstag, som etablerade företag kan göra, är att missbedöma konsumentens efterfrågan och vidareutveckla befintliga produkter till en högre teknologisk nivå, när konsumentens efterfrågan egentligen visar att den befintliga teknologiska nivån är tillräckligt eller redan

---

<sup>32</sup> Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>33</sup> Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>34</sup> Lin et al, 2006

<sup>35</sup> Lin et al, 2006

<sup>36</sup> Kassicieh et al, 2002

alltför hög. Det finns då möjlighet för disruptiva teknologier att skapa sig en plats på marknaden, när en glipa mellan befintliga aktörers erbjudande och konsumenternas efterfråga uppstår.<sup>37</sup> Därför är det viktigt att ha en plan för innovationsprojektet och distinkt hålla sig till planen. Självklart kan det ändå finnas utrymme för att på ett marknadsmedvetet sätt revidera projektplanen för att möta nya krav efterhand<sup>38</sup>.

Den hållbara teknologiska innovationen följer den kontinuerliga marknadsprocessen och används till att möta snarare än att skapa interna och externa utvecklingsbehov. På detta sätt kan den hållbara innovationen addera värde till en befintlig värdekedja, till skillnad från den disruptiva teknologiska innovationen. De två förhållningssätten till innovation skiljer sig åt ur fler aspekter. Medan hållbara teknologiska innovationsföretaget betonar vikten av nya produkter och existerande potentiella marknader för dessa, fäster disruptiva högteknologiska företag större vikt vid stöd i forskning.<sup>39</sup>

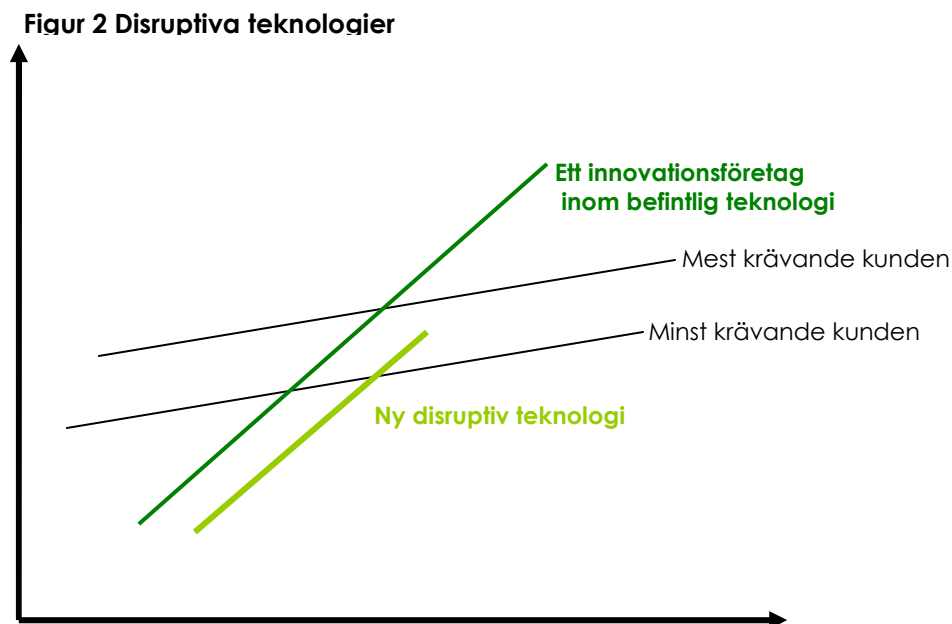


Bild: Christensen et al, 2001 . s 75

### 3.3 Marknaden

Att välja rätt första marknad är kritiskt för att effektivt kommersialisera en ny produkt. Genom att företaget identifierar målgrupper bestående av konsumenter som har liknande behov, liknande köpbeteende och som svarar på företagets erbjudande på liknande sätt, är det möjligt att rikta marknadsföring för ökad effektivitet. Segmenteringsprocessen består av indelning av marknaden i segment,

<sup>37</sup> Christensen, 2001

<sup>38</sup> Laird & Sjöblom, 2004

<sup>39</sup> Kassicieh et al, 2002

beskrivning av dess konsumentprofil, utvärdering av dess attraktivitet och val av målmarknad samt positionering av produkten på den valda marknaden.<sup>40</sup>

Det är svårt att förhålla sig till marknaden som högteknologiskt företag. Dels måste företaget ta reda på vad kunderna vill ha och behöver, trots att kunderna har svårt att artikulera sina problem. Kunderna känner i sin tur inte till den nyaste teknologin och har inte heller en vokabulär som täcker högteknologiska innovationer. Samtidigt måste företaget känna av marknadens puls och vara lyhörd för dess nyckfullhet.<sup>41</sup> Om innovationen uppfattas ha en kort produktlivscykel, som en tillfällig trend, finns det större risk att konsumenten inte tar den till sig<sup>42</sup>. Information om och ifrån kunderna måste därför in så tidigt som möjligt i produktplaneringsprocessen.<sup>43</sup>

Som ett led i att etablera en standard måste en adoptionsprocess ske på marknaden. Denna beskrivs som en självförstärkande process där en större användarbas leder till ökande antal komplementärprodukter, som leder till fler användare och så vidare. Processen leder till att en dominerande standard etableras på marknaden. Med den positiva spiraleffekt som uppstår genom adoptionsprocessen kommer ökande avkastning. Det finns tre sorters effekter som uppstår i detta sammanhang, lärandeffekter, nätverkseffekter och signaleringseffekter.<sup>44</sup>

*Lärandeffekter* innebär att när en teknologi används, leder det till en effektiviserad och förbättrad produkt. För företaget innebär det att den interna kunskapen ökar och att den organisatoriska kontexten stödjer implementeringen av teknologin. Det innebär på en aggregerad nivå att ju fler företag som använder och utvecklar teknologin, desto mer attraktiv blir den för andra företag.<sup>45</sup>

*Nätverkseffekter* innebär att värdet av produkten ökar med antalet användare, ofta exemplifierat med fysiska nätverk som telefoni, och är en av de viktigare aspekterna av högteknologiska produkter. Vid val mellan flera produkter, väljer konsumenten som en effekt av nätverk att investera i att lära sig mest om den produkt, som de tror kommer att bli den mest frekvent använda. Nätverkseffekter uppstår också när kompatibilitet är viktigt, då skapas nämligen också dessa effekter mellan produkten och dess komplementärprodukter.

När en dominerande standard etableras utifrån storlek eller till och med uppfattad storlek på användarbasen skapas *signaleringseffekter*. Detta signalerar en redan etablerad standard, vilket konsumenterna uppfattar och agerar på, särskilt om produkten är svår för konsumenten att förstå och utvärdera. Konsumenten investerar pengar och tid i sitt val och höga switching costs sätter barriärer för att i

---

<sup>40</sup> Mohr et al, 2005

<sup>41</sup> Mohr et al, 2005

<sup>42</sup> Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>43</sup> Mohr et al, 2005

<sup>44</sup> Shilling, 1999

<sup>45</sup> Shilling, 1999



framtiden prova andra produkter. Även producenter av komplementära varor uppfattar signaleringseffekter.<sup>46</sup>

Att förutse efterfrågan på marknaden är svårare i högteknologiska branscher. Försök att använda kvantitativa metoder för att undersöka efterfrågan misslyckas ofta då de bygger på historiska data. Dessutom kan konsumenten ha svårt att artikulera sina behov av och förväntningar på nya produkter, eftersom de inte alltid förstår den nya teknologin till fullo.<sup>47</sup>

Osäkerhet på marknaden kan, förutom ett hot mot konsumentens produktadoptionprocess, skapas om branschstandard inte är etablerad. Detta kan ge konsekvenser i form av ett försenat köpbeslut hos konsumenten. Marknaden tenderar också att ta längre tid på sig att ta till sig innovationer än vad som förutses, vilket är en direkt konsekvens av osäkerhet både hos konsumenter och hos tillverkare. Tillverkarna i sin tur får problem med att uppskatta hur stor marknaden kommer att bli, vilket begränsar och skapar osäkerhet i deras planering av kassaflöden, produktion och personal.<sup>48</sup>

### 3.3.1 Verktyg för insamling av konsumentinformation

För att kartlägga kundbehov i relation till nya produkters egenskaper, kan till exempel marknadsundersökningar och betatesting användas. Men det finns samtidigt hinder i detta, eftersom kunden inte känner till eller kanske inte förstår den nya produktens användningsområde. Det innebär att när det handlar om för marknaden helt okända produkter med nya användningsområden eller när det rör en starkt föränderlig marknad, kan den här sortens kartläggning av marknaden vara ineffektiv. Istället kan exempelvis användning av ledande användare ge mer information om kundbehov. Men det kan även vara motiverat att gå ännu ett steg längre. Som komplement kan bransch-kännare och scenariotänkande hjälpa till att planera framtiden. Även att använda sig av marknadsintuition kan vara mer konstruktivt än de traditionella sätten att kartlägga kundbehov.<sup>49</sup>

För en disciplinerad kommersialisering måste det finnas verklig förståelse för problemet som produkten siktar på att lösa. Genom att undersöka användarnas behov fås svaret på frågan om det är ett verkligt problem och alltså en möjlighet för företaget och dess produkt.<sup>50</sup> Några exempel på verktyg för insamling av konsumentinformation är:

- *Activity-based planning* innebär att utvecklarna fokuserar på hur produkten används och ska användas samt vilka aktiviteter som är relaterade till dess användning, istället för att utveckla funktioner och ha visioner kring användande.
- *Wish line* är en informationskälla för företaget via principen om förslagslåda, vilket innebär att de önskingar som kunder uttrycker tas tillvara och används i produktutvecklingen.

---

<sup>46</sup> Shilling, 1999

<sup>47</sup> Mohr et al, 2005

<sup>48</sup> Mohr et al, 2005

<sup>49</sup> Mohr et al, 2005

<sup>50</sup> Laird & Sjöblom, 2004

- *Calls Data* är det stora flöde av feedback som kommer från kunder, det vill säga alla frågor, synpunkter och klagomål. Denna feedback kan sammanställas till rapporter, som hjälper utvecklarna att prioritera vilka problem som först ska åtgärdas. Samtidigt fungerar rapporterna som ett verktyg vid utveckling av nästa version av programvaran.
- *Betatestingsajt* är en sajt där tidiga versioner av nya produkten släpps. Betatestingsajten och dess användare kan hjälpa till att upptäcka fel i produkten som annars kunnat ge negativ uppmärksamhet på marknaden. Att testa produkten via en beta-version av den nya innovationen i förväg är ett sätt att få förståelse för kundbeteende och att minimera risk för onödiga felaktigheter i produkten. Att som kund få tillgång till produkten gratis eller tidigare än den släpps till allmänheten alternativt att delta i produktutveckling, kan vara ett incitament för att ge företaget feedback på produkten under flera steg av produktlivscykeln.
- *Marknadsundersökningar* kan exempelvis genomföras på ämnet marknadssegmentering, kundens tillfredsställelse med produkten, kundsupport, hur användandet av företagets eller konkurrenters produkter ser ut.
- *Övriga undersökningar* kan för vissa företag innebära möjligheter att få information om exempelvis användande på lång sikt eller att genomföra mer omfattande observationer av gruppövningar med problemlösning.
- *Koncepttestande* innebär att hitta flexibiliteten gentemot marknaden för att frysa produkten till ett koncept så sent som möjligt i produktplaneringsprocessen. Under utvecklingsprocessen av en ny produkt figurerar ofta flera koncept för produkten, för att företaget i slutänden ska hitta rätt koncept vilket kan vara avgörande för hur marknaden väljer att ta emot produkten. Vid koncepttestande mäts sannolika framgångar på marknaden för att inte slösa resurser på koncept som ändå inte kommer att bli lukrativa.
- *Conjoint Analysis* betyder att respondenten gör en avvägning av värden hos olika produktattribut, vilket av företaget används för att se sambandet mellan vad konsumenten önskar och hur företaget utifrån dessa förutsättningar kan nå mest lönsamhet.
- *Ledande användare*. Företaget samlar kunskap om både behov och lösningar från andra företag som är högteknologiska och som tenderar att vara innovatörer, vilket kan vara en tidskrävande metod.<sup>51</sup>

### 3.3.2 Adoptionsprocessens konsumentgrupperingar

Det tar olika lång tid för konsumenter att adoptera en produkt. Utifrån detta resonemang kan konsumenter grupperas som innovators, early adopters, early majority, late majority eller laggards efter hur deras adoptionsprocess ser ut.

*Innovators* är de första konsumenterna när en produkt är helt ny och egensyftet med teknik är en motiverande faktor för dessa konsumenter. Ofta är de entusiaster till den grad att de tidigt vill använda ny teknik och nya produkter trots kvarliggande ”barnsjukdomar” och har en vilja att hjälpa till att vidareutveckla

---

<sup>51</sup> Mohr et al, 2005

produkten. Genom att låta denna konsumentgrupp betatesta produkten mot ett lägre pris, kan gruppens potential maximeras. Det är alltså inte intäkt som innovators bidrar med, utan entusiasm och produktutveckling samt en brygga till konsumentgruppen *early adopters*.<sup>52</sup>

*Early adopters* söker sig till ny teknologi och nya produkter, inte bara för att de fascineras av de nya produkttegenskaperna utan även för de uppskattar nya lösningar på gamla problem. En konsekvens av detta är att gruppen är mindre priskänslig och gärna bildar opinion för produkten. I detta syfte tar dessa konsumenter tidigt till sig innovationer som kan vara förknippade med hög risk men som potentiellt ger hög avkastning. Denna konsumentgrupp värderar personlig kundanpassning, snabb kommunikation och kvalitativ support.<sup>53</sup>

Om *early adopters* har intresse av att omvälvande förändra, kan man istället säga att det finns ett intresse av att successivt förändra bland *early majority*. Denna grupp är den "första" konsumentgruppen som speglar konsumenten i den efterföljande marknaden. Adoptionen hänger på beprövade applikationer, pålitlig service och visade resultat, vilket visar pragmatisk utvärdering och riskreducerande intressen. Motiverande för köpbeslut är typiskt referenser från likasinnade, vilket gör det svårt för företaget att nå in i denna konsumentgrupp.<sup>54</sup>

*Late majority* är en konservativ konsumentgrupp som är priskänslig och mer riskavers än *early majority*. Deras motivation till köpbeslut motiveras med att hålla jämn takt med marknaden, eftersom de inte uppfattar teknologi som en variabel för att skapa värde.

*Laggards* är inte potentiella konsumenter då de inte ser teknologisk utveckling som positivt, utan vill behålla status quo. För att nyttja denna kritiska konsumentgrupp för egen affärsframgång bör företaget inte försöka sälja till dem, utan istället runt omkring dem, det vill säga till de potentiella kunder som finns i deras närområde som i sin tur sedan influerar denna kundgrupp.

Det är viktigt för företaget som vill kommersialisera en produkt framgångsrikt att vara lyhörd för konsumentbeteende och att förstå att marknadsföring mot olika konsumentgrupper bör skiljas åt. Generellt kan sägas att för innovators, *early adopters* och *early majority* sker adoptionsprocessen på kortare tid än genomsnittet, medan *late majority* och *laggards* ligger under samma genomsnitt. Det är möjligt att se demografiska tendenser som skiljer de två grupperingarna åt, där den tidigare – alltså både i denna text och adoptionsmässigt – är yngre och mer välutbildade, hanterar förändring bättre och är i relation till samhället och media samt mer exponerade för och deltagande i interpersonell kommunikation.

En annan indelning är den mellan den tidiga och den sena marknaden. Ur konsumentens perspektiv bör han/hon antingen vara med i den tidiga marknaden eller i den sena marknaden. Men det gäller att tydligt välja sida för att ta del av

---

<sup>52</sup> Mohr et al, 2005

<sup>53</sup> Mohr et al, 2005 samt Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>54</sup> Mohr et al, 2005

fördelarna. Om konsumenten hamnar emellan de två, har fördelarna från den tidiga marknaden försvunnit och ännu har inte den sena marknads fördelar uppstått.<sup>55</sup>

Karaktären på den tidiga marknaden, bestående av innovators och early adopters, skiljer sig från karaktären på den efterföljande marknaden, bestående av tidiga och sena majoriteten samt laggards. Därför bör marknadsföringen även här förändras beroende på vilken del av marknaden företaget vill vända sig till.<sup>56</sup> Underlag för köpbeslut är för den tidiga marknaden kundanpassning samt teknisk support. För en ny produkt innebär det höga kostnader men även ett initialt kassaflöde att nå dessa kunder. Men att endast rikta sig mot den tidiga marknaden innebär också en ansträngning, då kundanpassade produkter ställer höga krav och kunderna betalar proportionerligt lite för produkten. Det genererar i sin tur alltför liten intäkt som i sin tur kan få konsekvensen att företaget går under. Samma kunder som varit så viktiga initialt kan alltså nu stjälpa företaget, men genom att senare i produktlivsrytmen vända sig till den efterföljande marknaden tar sig företaget ur situationen och skapar en ny balans. För att göra detta krävs ”den bästa produkten”, men även åtgärder som kvalitativ kundsupport och att förenkla snarare än göra produkten mer komplex. Konsumenten i den efterföljande marknaden, det vill säga med evolutionära förändringskrav, kan vidare ställa implicita eller explicita krav på en branschstandard. De vill även kunna jämföra produkten med konkurrenternas, vilket innebär att det måste finnas fler än ett företag som erbjuder produkten.<sup>57</sup>

### 3.3.3 Konsumentens adoptionsprocess

En innovations framgång på marknaden är starkt kopplad till konsumentens vilja att ta till sig och köpa produkten. Adoptionsprocessen äger rum endast om konsumenten inte väljer att stå emot innovationen, vilket i så fall kan bero på bland annat att konsumenten uppfattar användandet av innovationen som förknippat med en risk. Innovationen möter då starkt motstånd. En förekommande, bland konsumenterna idag, uppfattad risk är transaktioner via Internet, exempelvis vid betalningar och överförande av viktiga data. Trots att nya teknologier ofta ger positiva effekter, står konsumenterna frekvent emot nya teknologier eftersom de ibland även leder till negativa effekter och dessa uppfattas av konsumenten som övervägande. Några centrala paradoxer vid adoption av teknologiska innovationer är:

- Kontroll/kaos – teknologin kan underlätta skapandet av ordning, men kan också leda till oreda
- Frihet/fångenskap – teknologin kan begränsa restriktioner och därmed främja oberoende, men kan också leda till fler restriktioner och ökat beroende
- Ny/överspelad – nya teknologier kan ge användaren de senaste fördelarna, men kan också vara överspelade redan när de når marknaden
- Effektivitet/ineffektivitet – teknologin kan underlätta minskandet av tid spenderat på vissa aktiviteter, men också öka tiden som spenderas på dessa

---

<sup>55</sup> Moore, 1995

<sup>56</sup> Mohr et al, 2005

<sup>57</sup> Mohr et al, 2005

- Tillgodoseendet/skapandet av behov – teknologin kan underlätta tillgodoseendet av ett behov, men också leda till medvetenhet av tidigare otillfredsställda behov
- Assimilering/isolering – teknologin kan skapa mänsklig samhörighet, men kan också leda till att människor separeras

När de negativa sidorna av dessa paradoxer är framstående, innebär de större sannolikhet att konsumenten står emot innovationen.<sup>58</sup>

Sammanfattat finns följande faktorer som påverkar osäkerhet på marknaden:

- Produktens grad av behovstillfredställelse
- Framtida förändringar av detta behov
- Marknadens adoption av en branschstandard
- Innovationens spridningstakt
- Storlek på potentiell marknad

Tillsammans kan dessa faktorer utgöra en dämpande påverkan på konsumentens adoptionsprocess. Konsumenten är oförmögen att se vilket behov produkten kommer att tillgodose, eftersom produkten innebär en helt ny teknologi, vilket genom konsumentens tvivel skapar en osäkerhet på marknaden. Konsekvenser av detta kan vara att det sker en fördröjning i konsumentens förmåga att ta till sig produkten. Samtidigt finns det många sätt för företaget att reducera denna osäkerhet, exempelvis genom att tillhandahålla större mängd utbildning eller information om produkten samt försäkra om att behoven som uppstår i efterköpsprocessen tillgodoses. Det ligger också stora svårigheter i att tillgodose konsumentens behov som kan förändras snabbt och oförutsägbart. Målet att tillgodose konsumentens behov kan vara orealistiskt om behovet är ständigt rörligt.<sup>59</sup>

### 3.3.4 Diffusion

När en innovation sprider sig och används av fler och fler konsumenter på en marknad sker en diffusion, vilket är i motsats till adoption som syftar på en enskild individs beteende. Istället syftar diffusion på beteendet hos en hel grupp konsumenter. Faktorer som påverkar diffusionen på en marknad är risker av social, ekonomisk, prestationsrelaterad, psykologisk eller fysisk art som associeras till innovationen. I syfte att undvika riskerna väntar konsumenter ofta för att se vad andra konsumenters användning av denna innovation leder till. Andra faktorer som spelar in är om innovationen diskuteras frekvent av konsumenterna, vilket i så fall påskyndar diffusionen.<sup>60</sup>

---

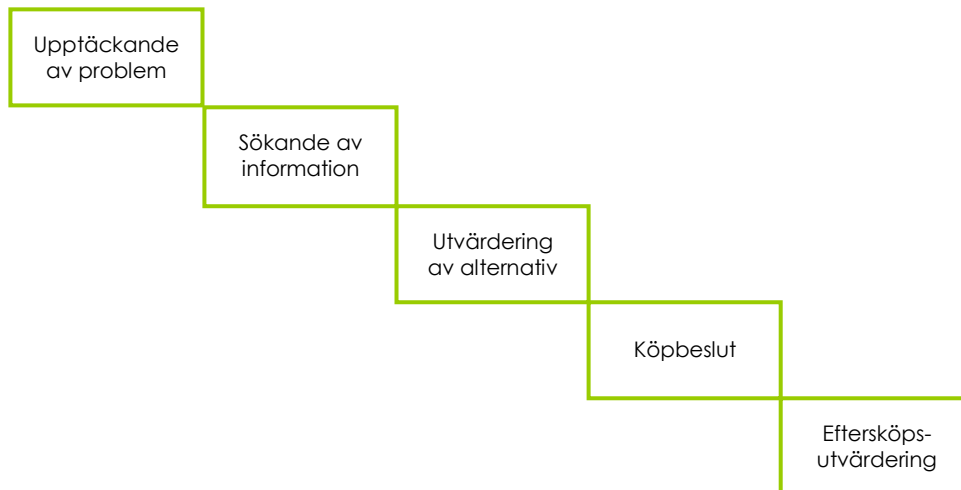
<sup>58</sup> Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>59</sup> Mohr et al, 2005

<sup>60</sup> Hoyer & MacInnis, 2001

### 3.3.5 Konsumentens köpbeslutsprocess

Figur 3 Konsumentens köpbeslutsprocess



Källa: Mohr et al, 2005. s 171

Under konsumentens köpbeslutsprocess utvärderas olika alternativ innan det slutgiltiga köpbeslutet tas. Det finns ett flertal faktorer som konsumenten väger in då olika alternativ utvärderas inför ett köpbeslut och som i sin tur påverkar adoption, motstånd mot adoption och spridning av innovationen<sup>61</sup>. Dessa faktorer kan ses som barriärer som innovationen måste ta sig igenom och ett verktyg mot dessa barriärer kan vara utbildning för att konsumenten ska komma förbi tvivel, rädsla och osäkerhet<sup>62</sup>. Konsumenten bär exempelvis på ett lärandebehov, vilket innefattar behov av att prova innovationen på försök, av kompatibilitet och av komplexitet. Dessa tre faktorer påverkar adoption och därmed även produktens spridning.<sup>63</sup> Faktorerna som vägs in vid utvärdering av olika alternativ i köpbeslutsprocessen är som följer:

#### 1. Relativ fördel

Den första faktorn som beskrivs är fördel i relation till kostnad. Den syftar på de uppfattade fördelar innovationen ger konsumenten i termer av undvikande av risker, tillfredställande av behov samt uppfyllande av mål och värderingar jämfört med existerande alternativ<sup>64</sup>. En relativ kostnad uppstår då konsumenten faktiskt köper och börjar använda den nya innovationen. Denna kostnad kan exempelvis vara switching costs för att byta från den nuvarande produkten till innovationen eller kostnaden i de utbildningsbehov som uppstår i samband med förändringen. Även risk genom osäkerhet på marknaden eller osäkerhet i teknologin upplevs av konsumenten och påverkar den upplevda relativa fördelen. Denna risk existerar på grund av avsaknad av erfarenhet och konsumenten kan då inte till fullo bedöma

---

<sup>61</sup> Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>62</sup> Mohr et al, 2005

<sup>63</sup> Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>64</sup> Mohr et al, 2005

om innovationen kommer att hålla vad den lovat eller i vilken grad dess fördelar kommer att komma till sin rätt.<sup>65</sup> Sammanfattningsvis kan sägas att de uppfattade relativa fördelarna påverkar konsumentens adoptionsprocess i en positiv riktning.<sup>66</sup>

## 2. Kompatibilitet

Faktorn kompatibilitet handlar om i vilken utsträckning innovationen fungerar tillsammans med existerande värderingar, beteenden och standards. Kompatibilitet kan alltså innefatta såväl kulturella som tekniska aspekter av innovationen. Om kompatibiliteten är låg betyder det att konsumenten måste lära sig nytt beteende för att använda innovationen. Detta är ett hinder som påverkar adoptionen och spridningen av innovationen i en negativ riktning.<sup>67</sup>

## 3. Komplexitet

En ny innovation kan vara enkel eller svår att använda. Dess komplexitet innebär i vilken grad konsumenten måste lära sig innovationen för att kunna använda sig av den och är en faktor, som påverkar konsumenten i hans utvärdering av innovationen. Högteknologiska produkter är av förklarliga skäl ofta mer komplexa, kanske till och med mer komplexa än vad konsumenternas efterfrågan kräver. Innovationer som uppfattas som komplexa har lägre diffusionstakt, det vill säga spridningstakt. Att förenkla innovationen eller konsumentens intryck av innovationens komplexitet kan påverka adoptionsprocessen positivt.<sup>68</sup>

## 4. Tillgång till innovationen "på försök"

Möjligheten att som konsument, under en begränsad tid, prova innovationen före det faktiska köpet reducerar risk för konsumenten och förbättrar därmed innovationens adoption och spridning. För konsumenten innebär det en stor fördel, eftersom det är svårt att utvärdera exempelvis nya teknologiska produkter och osäkerhet kan upplevas inför innovationens inkompatibilitet med äldre teknik. Störst positiv påverkan på processen har tillgång till innovationen på försök, om det innebär en begränsad försöksperiod med full tillgång till innovationen alternativt tillgång till delar av innovationen under längre tidsperiod. De båda alternativen leder till en snabbare adoption av innovationen, jämfört med produkter som konsumenten inte har tillgång till på försök före ett eventuellt köpbeslut.<sup>69</sup>

## 5. Företagets förmåga att kommunicera produktens fördelar

Om företaget bakom innovationen kan kommunicera dess fördelar på ett enkelt och tydligt sätt, påverkas köpbeslutet positivt. Det finns dock hinder för detta, som är särskilt framträdande när det gäller högteknologiska produkter. Det kan uppstå svårigheter att visa på fördelar med tekniska finesser och deras faktiskt nytta för kunden. Även i explicit kommunikation kan tekniken ställa till det, om marknadsföraren inte pratar konsumentens utan utvecklarens språk.<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> Mohr et al, 2005

<sup>66</sup> Mohr et al, 2005

<sup>67</sup> Mohr et al, 2005 samt Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>68</sup> Mohr et al, 2005 samt Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>69</sup> Mohr et al, 2005 samt Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>70</sup> Mohr et al, 2005

## 6. Möjlighet att observera produktens fördelar

När konsumenten använder innovationen kan dess fördelar vara mer eller mindre enkla för honom att se. Detta är en faktor som påverkar adoption och som är av social relevans<sup>71</sup>. Samtidigt kan det vara mer eller mindre tydligt för potentiella konsumenter att observera de fördelar som befintliga användare har. Hur enkelt och tydligt fördelarna kan observeras av befintliga och framtida konsumenter är en faktor som kan vara avgörande för köpbeslutet.<sup>72</sup>

Tillsammans kan de två senare faktorerna, kommunicerbarhet och observerbarhet, genom att sammanfattande behandla uppfattat värde hos innovationen påverka adoption, motstånd mot adoption och spridning av innovationen. Uppfattat värde innebär uppfattade fördelar minus uppfattade kostnader jämfört med existerande alternativ.<sup>73</sup> En annan egenskap hos innovationen, som är en del av första faktorn relativa fördelar, är hur relativa kostnader uppfattas. Dessa har en negativ effekt på konsumentens adoptionsprocess och diffusionen genom marknaden.<sup>74</sup> Ett begrepp som kan balansera konsumentens uppfattning om kostnaden är *total cost of ownership*, som är ett begrepp för konsumentens totala kostnader för att köpa och äga en produkt. Genom att visa på lägre total kostnad än konkurrenter för att köpa och äga en produkt, kan företag visa på egna konkurrensfördelar utan att egentligen ha ett lägre pris. Särskilt användbar är denna prissättningsstrategi vid samarbeten.<sup>75</sup>

### 3.3.6 Prissättning

Högteknologiska företag vill, men kan inte alltid, sätta höga priser som är relaterade till företagets FoU-kostnader. Marknaden karaktäriseras ofta av nätverkseffekter och hög tillverkningskostnad för den första enheten. Men det är inte bara företagets kostnader som påverkat prissättningsstrategin, även konsumentens förväntningar på pris i relation till produktens fördelar influerar prissättningen. Om innovationstakten för produkten är hög och konsumenten förväntar sig hög takt på produktutveckling även i den nära framtiden, finns risken att konsumenten avvaktar med köpbeslut för att köpa en mer utvecklad produkt inom kort.<sup>76</sup>

För prissättning generellt krävs att företaget väger in alla de tre aspekterna kostnader, konkurrens och konsumenter, där kostnaderna sätter en lägsta och konsumenterna en högsta gräns. Nedan förklaras de tre utgångspunkterna mer ingående.

- Företagets totala kostnader utgör en absolut lägsta gräns för priset som företaget tar ut för produkten. Om företaget tillämpar lågprisstrategi i sin prissättning, bör företaget ha stora kostnadsfördelar relativt andra företag i samma bransch för att kunna generera vinst.

---

<sup>71</sup> Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>72</sup> Mohr et al, 2005

<sup>73</sup> Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>74</sup> Hoyer & MacInnis, 2001

<sup>75</sup> Mohr et al, 2005

<sup>76</sup> Mohr et al, 2005



- Företaget kan sätta pris utifrån konkurrenternas prissättning genom att välja att lägga sitt pris högre, lägre eller på samma nivå.
- Konsumenterna ger företaget en absolut högsta gräns för priset, då de väger sin totala kostnad för produkten, som är uppdelat i både monetär och icke-monetär kostnad. Den monetära avser till exempel pris för varan samt eventuell transport och installation, medan den icke-monetära kostnaden kan vara besvikelse över produkten, icke-kompatibilitet med äldre varor.<sup>77</sup>

För att kunna sätta priser på ett konsumentorienterat sätt måste företaget därför:

- förstå exakt hur konsumenten kommer att använda produkterna
- fokusera på fördelar för konsumenten vid användning av produkten
- kalkylera konsumentens kostnader

**Figur 4 Variabler som påverkar prissättning i högteknologiska branscher**



Källa bild: Mohr et al, 2005, s 288

En av de signifikanta aspekterna av högteknologiska branscher är den snabba takten för sjunkande priser och därmed företagets minskande intäkter. Genom att öka volymen eller minska kostnader i ännu högre takt kan företaget behålla lönsamhet trots detta. För att lyckas med detta kan masskundanpassning, alltså att personliga lösningar erbjuds till massmarknaden vilket möjliggörs genom högteknologi, vara ett möjligt sätt.<sup>78</sup>

### 3.3.7 Intäktsmodeller för annonseringsintäkter på en Internetsajt

En tidig betalningsmodell för annonser på Internet var betalning-per-visning, det vill säga betalning per visad annons. Nackdelen med denna modell var svårigheten att räkna ut effekten av annonsen, vilket ledde till att allt fler gick över till vad som ansågs vara bättre fungerande betalningsmodeller. De senaste åren har betalning-per-klick varit den mest använda modellen eftersom den föredras av annonsörerna på grund av sin mätbarhet. Tillsammans med

<sup>77</sup> Mohr et al, 2005

<sup>78</sup> Mohr et al, 2005

kontextuell annonsering går det att räkna ut snittförtjänsten per besökare och den maximala kostnaden för denna.

Kraven på ett samband mellan avkastning och kostnaden för annonseringen kommer troligen att öka i framtiden. En modell som redan nu möter detta krav är betalning-per-försäljning, där annonsören betalar för något som via annonseringen faktiskt gett värde, det vill säga intäkt i form av försäljning.<sup>79</sup>

Vilken betalningsmodell som används beror på målet med annonseringen. Om målet är ett bredare igenkännande av varumärket så är kostnad per antal visade annonser en lämplig betalningsmodell, men om syftet i stället är direktförsäljning eller en databas över potentiella kunder så är kostnad per klick en mer användbar intäktsmodell.<sup>80</sup>

### 3.3.8 Marknadsföring i högteknologiska företag

En noga genomarbetad mix av reklam och promotion är viktig även i högteknologiska företag men försummas ofta av tekniker och ingenjörer. Speciellt när konsumentens köpbeslutsprocess påverkas av osäkerhet kan ett starkt varumärke ge köpet en känsla av självklarhet och trygghet. Nedan följer några tillvägagångssätt för marknadsföring och promotion via Internet som passar väl för högteknologiska företag och som kan användas antingen för uppbyggnad av varumärket eller för att generera försäljning:

- *Banners* är ett billigt sätt att göra reklam som tillsammans med kreativitet och upprepning kan få en bra effekt. Vid användandet av rörelser, tal och musik får en banner större uppmärksamhet och det är större sannolikhet för att den potentiella konsumenten eller mottagaren av reklambudskapet klickar på banners budskap för att bli länkad vidare till företagets hemsida med mer information om budskapet eller erbjudandet. Passar bäst för långsiktigt uppbyggande av ett varumärke jämfört med en kortsiktig försäljningskampanj.
- *Optimering av sökord* är ett tillvägagångssätt för att designa webbsidor så att de rankas högt i relevans när konsumenterna via en sökmotor söker efter speciella nyckelord. Det finns även så kallade sponsrade sökord, där företagen kan betala för att rankas högre. De presenteras separerade från de icke-sponsrade resultaten av sökningen och blir rankade efter betalningsnivå.
- *Affiliates* innebär att avtal har ingåtts med annan part, via vars hemsida försäljning av företagets varor sker. Ett sådant avtal innebär att en bestämd del av intäkterna av det som säljs via deras hemsida går till den förmedlande parten, men i gengäld så betalar företaget vars försäljning det gynnar inget extra för själva exponeringen.
- *Viral marketing* är marknadsföring som innebär att företaget gör ett så pass tilltalande erbjudande att konsumenterna själva skickar det vidare till sina vänner. Denna sortens marknadsföring utnyttjar styrkan i konsumenters redan existerande kontaktnät och gemensamma intressen.

---

<sup>79</sup> [www.annons.se/?get=files&action=download&id=14-907](http://www.annons.se/?get=files&action=download&id=14-907),  
[www.rundkvadrat.com/pay-per-click-fel-betalningsmodell-for-webben/](http://www.rundkvadrat.com/pay-per-click-fel-betalningsmodell-for-webben/)

<sup>80</sup> Mohr et al, 2005

Det primära verktyget är e-post, som om det sänds via företagets hemsida dessutom ger företaget möjlighet att få tillgång till e-postadresserna till potentiella kunder.

- *Permission marketing* är ett marknadsföringsbudskap som skickas exempelvis via sms eller e-post till mottagare som gett sitt samtycke till att ta emot dessa budskap. Det är viktigt att undvika sändandet av ovidkommande budskap, då detta snabbt drar ner trovärdigheten för avsändaren och drastiskt minskar möjligheten för att dess meddelanden i framtiden ska bevärdigas att alls bli öppnade.<sup>81</sup>

### 3.3.9 Aggressiv marknadsföring

*Aggressiv marknadsföring* används för att nå en etablerad, både faktisk och upplevd, användarbas. Det kan ske på ett flertal olika sätt. Ett sätt är genom *penetrationsprissättning*, det vill säga att produkterna säljs för ett lågt pris, till exempel under kostnadsnivå eller är helt gratis. Företaget använder sig av penetrationsprissättning för att etablera en standard för att vid senare tillfälle eller genom komplementprodukter generera vinst. Vidare kan utbildning i produkten öka konsumenters medvetenhet om och bekvämlighet med produkten. På sikt leder det till reducerad känsla av risk men också höjda *switching costs* vilket får konsumenten att fortsätta använda innovationen.<sup>82</sup>

## 3.4 Konkurrens

Genom att samla detaljerad information om konkurrenter, skapar företaget en *konkurrensintelligens*. Den varnar tidigt för konkurrenters aktiviteter och kan möjliggöra att företaget hinner reagera i god tid. På högteknologiska marknader är det mer komplext att analysera konkurrenssituationen. Det är lätt att förbise hotet av konkurrens som förefaller vara i andra branscher, det vill säga hotet från disruptiva teknologier trots att det fenomenet inte är ovanligt. Därför måste även närliggande branscher ingå i analysen för att skapa konkurrensintelligens.<sup>83</sup>

Att stå emot konkurrens innebär att skaffa sig fördelar relativt konkurrenterna. Detta kan innebära högre lönsamhet, investeringar i teknologi eller i större marknadsandel alternativt kundlojalitet.<sup>84</sup>

### 3.4.1 Användarbas som konkurrensfördel

Användarbasen kan användas som konkurrensfördel och skapas genom bland annat lärandeffekter, nätverkseffekter och signaleringseffekter. Det är svårt att imitera lärandeffekter, då de är socialt komplexa och har implicita moment, men också för att de är starkt kumulativa. Samtidigt kan lärandeffekter skapa rigiditeter som blir mindre flexibla inslag i företaget. De företag, som en konsekvens av lärandeffekter erbjuder en förbättrad produkt, har större potential att bygga en användarbas. Nätverkseffekter skapas när användarens nytta ökar med antalet användare, vilket påverkar användarbasens storlek positivt. Om

---

<sup>81</sup> Mohr et al, 2005

<sup>82</sup> Shilling, 1999

<sup>83</sup> Mohr et al, 2005

<sup>84</sup> Grant, 2005

signaliseringseffekter uppstår, påverkas konsumenter av faktisk eller uppfattad storlek på användarbas. Denna påverkan genererar större sannolikhet för den potentiella konsumenten att bli användare, vilket i så fall ytterligare ökar användarbasens storlek. Förutom dessa effekter, finns andra faktorer som påverkar användarbasens storlek. Dessa är bland annat kvalitet och tekniska fördelar, men även timing, hur och av vem teknologin är finansierad.<sup>85</sup>

### 3.4.2 Konkurrensvolatilitet

Förändringar i konkurrenssituationen, det vill säga vilka konkurrenter som finns, vilka produkter som erbjuds och vilka verktyg som används, är vad som avses med termen konkurrensvolatilitet. En aspekt som företaget måste ta i beaktande är inte bara nuvarande utan också framtida konkurrenter, vilka kan vara problematiska att kartlägga. De framtida konkurrenterna är ofta disruptiva och tas inte på allvar av befintliga aktörer på marknaden på grund av bristande kunskap. Nya konkurrensmetoder introduceras på marknaden med de nya aktörerna och utan att de befintliga aktörerna kan påverka detta ändras marknads spelregler. Det gäller att snabbt förstå det nya sättet att konkurrera och anpassa sig till detta. De nya aktörerna konkurrerar inte sällan med produkter som tillgodoser konsumentbehov på nya sätt, vilket också är en viktig men svårförutsägbar konkurrensaspekt.<sup>86</sup>

### 3.4.3 Key Success Factors

Förutsättningar för att nå framgång i en specifik bransch bestäms genom att identifiera *Key Success Factors*. Det innebär att efterfrågan vägs mot konkurrens, genom att de båda områdena analyseras var för sig, för att sedan vägas emot varandra.<sup>87</sup>

## 3.5 Affärsmodellen

När det gäller implementeringen av en affärsmodell är ett disciplinerat tillvägagångssätt av stor vikt, eftersom innovationsprojekt utan tydligt satta gränser lätt börjar leva sitt eget liv. Dessa projekt kan eskalera utom kontroll och resultera i produkter som är överarbetade och för dyra, ibland med konsekvensen att de når marknaden alltför sent. För att förebygga eskalerande projekt kan företaget sätta tydliga gränser, vilket tvingar projektet att utvecklas i små steg i taget. Ett annat tillvägagångssätt för att tvinga fram fokus i projektet är säkerställandet av att projektet har begränsad tillgång till kapital, vilket försäkrar att projektdeltagarna kan rättfärdiga sina val innan de binder upp medel i investeringar.<sup>88</sup>

Ytterligare en viktig faktor angående genomförandet är att ha ett *exit*-tankesätt från projektets början, att se fördelarna med en exit ur riskkapitalistperspektiv. Detta kan vara svårt för de personer som har utvecklat produkten eller teknologin

---

<sup>85</sup> Shilling, 1999

<sup>86</sup> Mohr et al, 2005

<sup>87</sup> Grant, 2005

<sup>88</sup> Laird & Sjöblom, 2004

och ibland leder denna affektion till orealistiska förväntningar på dess kommersiella värde.<sup>89</sup>

Olika nivåer av lönsamhet kan nås beroende på vald affärsmodell, även för en och samma innovation. En nyckel till lönsamhet kan vara hur företaget förhåller sig till kommersialiseringen av sin innovation, det vill säga om företaget är integrerande, iscensättande eller licensierande. Nedan presenteras flera olika sätt att se på affärsmodellen strukturerat utifrån dessa tre begrepp.<sup>90</sup>

### 3.5.1 Integrerande företag

De flesta företag är *integrerande* företag, som tar hand om alla steg i kommersialiseringprocessen internt, och detta förhållningssätt antas ofta reducera misstag och vara det minst risktagande alternativet. Generellt kan sägas att integrerande företag får störst avkastning när omvärldsförhållanden är stabila.<sup>91</sup>

Konkurrens sker under produktens tidiga livscykel genom produktens attribut, till exempel kvalitet och funktion. En integrerad produktionsdesign kan då vara viktig för lönsamheten, eftersom den innebär en intern värdekedja som möjliggör nära samarbete och kommunikation kring produkten.<sup>92</sup>

### 3.5.2 Iscensättande företag

Vissa företag är *iscensättande*, med fokus på att addera värde till utvalda delar av kommersialiseringprocessen, vilket lämnar andra ibland kritiska delar till samarbetspartners<sup>93</sup>. Detta är ett välfungerande system i ett värdenätverk av företag<sup>94</sup> (se avsnitt 3.5.5).

Iscensättande företag arbetar nära sina samarbetspartners men är, trots att de lämnar ifrån sig vissa delar av kommersialiseringen, själva ansvariga för produkten. Denna affärsmodell kräver lägre finansiell insats än till exempel den integrerande. Dess risker delas till viss del med samarbetspartners. Samtidigt kan den vara svår att styra, ställer stora krav på organisationens förmåga att samarbeta och kan hota företagets intellektuella kapital på grund av informationsflödet till samarbetspartners.<sup>95</sup>

Att hitta lösningar med hjälp av *komplementära partnerskap* är en viktig del i strategi och planering. Detta eftersom det ofta är svårt att leverera helhetslösningen till kunden på egen hand.<sup>96</sup> Kontrakt och allianser kan skapa *mellanorganisatoriska bildningar* genom vilket priser kan sänkas, kvalitativ servicesupport kan säkras och marknadsföring kan utföras professionellt. Detta är ett sätt att nå en etablerad användarbas. Ett exempel på en mellanorganisatorisk bindning är *bundling*, när ett företag samarbetar för att få tillgång till ett annat

---

<sup>89</sup> Laird & Sjöblom, 2004

<sup>90</sup> Andrew & Sirkin, 2003

<sup>91</sup> Andrew & Sirkin, 2003

<sup>92</sup> Christensen, 2001

<sup>93</sup> Andrew & Sirkin, 2003

<sup>94</sup> Christensen, 2001

<sup>95</sup> Andrew & Sirkin, 2003

<sup>96</sup> Laird & Sjöblom, 2004

företags väletablerade användarbas.<sup>97</sup> Potentiella partners väljs genom deras komplementära kunskaper, men även värderingar och intressen är viktiga att ta hänsyn till. För ett optimalt samarbete bör företaget och dess samarbetspartners skapa en situation där båda parter tjänar på samarbetet. Genom att i förväg bestämma hur förtjänster och förluster ska delas mellan parterna minimeras dessutom risken för konflikter längre fram i samarbetet.<sup>98</sup>

### 3.5.3 Licensierande företag

Företag kan också vara *licensierande*, som säljer eller licensierar ut en produkt som kommersialiseras av köparen eller licenstagaren. Affärsmodellen används mest inom branscher med hög innovationstakt och höga risker, exempelvis biotech och IT. En möjlig betalning för licensen är aktiekapital i det företag som kommersialiserar produkten, vilket ger en del av avkastningen vid eventuell framgång. För att nå bästa möjliga avkastning via licensiering, bör företaget använda sig av juridisk ledning och vara starka förhandlare, men också vara så objektiva som möjligt i sin bedömning av produktens möjligheter.<sup>99</sup>

### 3.5.4 Olika sätt att se på affärsmodellen

Företag är ofta dåliga på att se fördelar och nackdelar med de tre olika affärsmodellerna. De ogillar att "ge bort" produktens marginal till samarbetspartner eller licenstagare, vilket innebär att de överdriver de finansiella nackdelarna med att vara iscensättande eller licensgivare, alternativt helt utesluter dessa modeller utan att de alls utvärderas. De borde istället väga den integrerade modellen mot fördelarna med de andra två modellerna, det vill säga riskreduktion i den iscensättande och lägre krävd investering i den licensierande. Det krävs en omfattande, systematisk analys, som omfattar de tre aspekterna bransch, innovation och risk, för att hålla fokus på strategiskt helhetsperspektiv och inte nöja sig med punktvis utvärdering.<sup>100</sup>

### Ägande av teknologi och öppna system

En annan kategorisering av förhållningssätt till teknologin är uppdelningen mellan ägande av teknologin och öppna system. Att äga teknologin genom patent eller sekretess kan innebära en säker avkastning, men innebär också hög risk av att avvisas av konsumenten när nätverkseffekter är viktiga. Konsumenter som inte kan få tillgång till komplementprodukter köper nämligen inte produkten. Dessutom blir priser ofta högre vid ägande av teknologin än vid öppna system som en konsekvens av mindre priskonkurrens och av att färre företag får tillgång till och arbetar på att förbättra teknologin. Öppna system är lättare att imitera och det är därmed svårare att ha kontroll över avkastning på produkten. För att nå lönsamhet i ett företag med öppna system, måste företaget därför även erbjuda vinstgivande komplementärprodukter.

---

<sup>97</sup> Shilling, 1999

<sup>98</sup> Laird & Sjöblom, 2004

<sup>99</sup> Andrew & Sirkin, 2003

<sup>100</sup> Andrew & Sirkin, 2003

### **Modularitet**

Ett sätt att nå konkurrensfördelar är att använda sig av en strategi som innebär en kompromiss mellan *ägande av teknologin* och *öppna system*, det vill säga mellan att vara integrerande alternativt licensierande och att vara iscensättande. Denna kompromiss mellan ägande av teknologin och öppna system är *modularitet*, som erbjuder fördelar som flexibilitet och förändringsmöjligheter i verksamhetsdelar och som samtidigt möjliggör kontroll över vissa mer värdeladdade verksamhetsdelar.<sup>101</sup> Det är under senare skeden av produktlivscykeln, som företag konkurrerar med kundens bekvämlighet, kundanpassning, pris och flexibilitet, alltså inte längre produktattribut som kvalitet och funktion. Då krävs den modulära produktionsdesignen i kontrast till den integrerande, eftersom det möjliggör snabbare introduktion av nya innovationer. Modulär produktionsdesign möjliggör förändring av subsystem utan att hela produktionssystemet måste förändras, vilket kan skapa konkurrensfördelar för företaget. Efterhand som en bransch mognar, blir den mer modulär och fragmenterad. Det är de aktörer som kontrollerar länkarna i värdekedjan mellan modulerna som tjänar mest pengar. Med ökad konkurrens ökar pressen på företaget och dess finansiella avkastning. Ett misstag som företag kan göra är att sälja av de moduler som inte är vinstgivande i nuläget och därmed tappa de delar av företaget som kommer att generera vinst i framtiden.<sup>102</sup>

### **3.5.5 Att samarbeta i ett värdenätverk**

Samarbete i ett värdenätverk av företag, exemplifierat av flera parter som samarbetar kring en produkt inom mobiltelefoni, är inte en enkel uppgift. De förväntade fördelarna av sådana samarbeten är svåra att nå och parternas strategiska intressen står ofta i konflikt med varandra. Det finns alltså både risker och kostnader förknippade med samarbete mellan företag. Denna typ av samarbeten ger sällan positiva finansiella resultat.<sup>103</sup>

En affärsmodell som inkluderar flera företag och parter men som presenterar ett gemensamt erbjudande till kunderna diskuteras i modellen nedan med utgångspunkt i mobiltelefonibranschen. I modellen definieras fyra domäner som ingår i affärsmodellen för ett företag i ett värdenätverk. Dessa är service, teknologi, organisation och den finansiella domänen. Tillsammans skapar komponenterna som ingår i dessa domäner värde för företaget.<sup>104</sup>

*Service* domänen inkluderar bland annat aspekten varumärke. En problemställning hos företag kan vara vilket varumärke som en viss tjänst ska tilldelas, om det ska vara operatörens eller det externa varumärkets. I en sådan situation kan målgruppens uppfattning om de två aktuella varumärkena vara avgörande för vilket som används.<sup>105</sup> För mindre företag som ofta har begränsade resurser kan det vara ett alternativ att inte bygga upp ett eget varumärke utan att sälja produkten via återförsäljaren som redan har ett utvecklat varumärke. Ett annat tillvägagångssätt är användandet av två eller flera varumärken tillsammans, vilket

---

<sup>101</sup> Shilling, 1999

<sup>102</sup> Christensen, 2001

<sup>103</sup> Bouwman et al, 2005

<sup>104</sup> Bouwman et al, 2005

<sup>105</sup> Bouwman et al, 2005

kan användas för att skapa synergier mellan varumärken. Detta kan specifikt ge mindre kända varumärken ett lyft i förtroende, men även i försäljning.<sup>106</sup>

**Figur 5 Att samarbeta i ett värdenätverk – ett urval av komponenter**

Domän	Domänen innebär	Komponent	Komponenten innebär till exempel
<b>Service</b>	"Value"	Targeting Branding Customer retention	Värdeladdat erbjudande Uppfattat värde Kontextuellt kundvärde
<b>Technology</b>	"Functionality"	Security Quality of service System integration	Sätt att lagra information Erbjuden service Hantering av användarprofiler Tillgång/distribution Komplementaritet
<b>Organization</b>	"Resources and capabilities"	Network governance	Valda partners
<b>Finance</b>	"Revenue sharing"	Cost vs. revenue	Prissättning

Källa: Bouwman et al, 2005

*Teknologidomänen* består av bland annat funktionalitet som innefattar ökande kvalitet och service. En annan aspekt av teknologi är säkerhet. När tjänsten innebär inloggningsuppgifter finns ett val att göra mellan högre grad av identifierbarhet på användaren och högre grad av anonymitet som innebär enkelhet. Den första innebär en större risk för att obehöriga ska kunna identifiera andra användares inloggningsuppgifter och därigenom skapa åtkomst av dessa användares personliga information, vilket blir aktuellt då tjänsten innebär högre grad av Personal Information Management. Den senare innebär till exempel ökad risk för spridning av virus.<sup>107</sup>

Resurser och förmågor ingår i *organisationens domän*, en domän som inte bara handlar om den interna organisationen. Specifikt för vissa branscher, bland annat mobilbranschen, är att resurser även kan vara mellanorganisatoriska och till exempel syfta på samarbeten med andra företag. Dessa samarbeten kan vara kostnadsreducerande eller addera unika aspekter till produkten. I den här typen av nätverk är det vanligt att en part är styrande, ofta den part som är närmast slutkonsumenten eller den part som utvecklat teknologin. Att genom ett nätverk

<sup>106</sup> Mohr et al, 2005

<sup>107</sup> Bouwman et al, 2005



med mellanorganisatoriska samarbeten addera värde är signifikativt för att skapa ett värdenätverk.<sup>108</sup>

Den *finansiella domänen* rör beslut kring intäktmodeller och kostnadseffektivitet. Det handlar om hur ett värdenätverk genererar intäkt från ett specifikt erbjudande men även hur risker, investeringar och vinst delas mellan olika aktörer i nätverket.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Bouwman et al, 2005

<sup>109</sup> Bouwman et al, 2005

## Kapitel 4 – Empiri

---

*I kapitlet presenteras information som samlats in via bland annat intervjuer på ett så omfattande sätt som möjligt inom ramarna för relevans. Initialt beskrivs innovationen Mobical.net, till största del utifrån en synvinkel presenterad av nyckelpersoner inom Tactel. En annan synvinkel på uppsatsens problematik diskuteras av Björn Jeffery på Good Old, vars expertis inom interaktion och marknadsföring inom digitala media vägts in som en vägledande faktor. Vidare presenteras potentiella konkurrenter vid en kommersialisering och framtiden för Mobical.net diskuteras av nyckelpersoner.*

---

### 4.1 Fallet Mobical.net

Mobical.net är en webbtjänst med personliga sidor som användaren har tillgång till via personliga inloggningsuppgifter. Sajten har till del samma struktur för Personal Information Management med användarens mobiltelefon, det vill säga innehåller kontakter, kalender, anteckningar, att göra-lista och bokmärken till webbsidor. När den personliga informationen uppdateras, synkroniseras den trådlöst mellan Mobical.net och valda enheter, vare sig förändringen görs på sajten eller i exempelvis mobiltelefonen. Samtidigt kan den personliga informationen hanteras och redigeras på ett enklare sätt via en Internetuppkopplad dator.

En annan viktig funktion är backup som innebär att personlig information sparas och finns tillgänglig för användaren på Internetportalen oavsett vad som händer med mobiltelefonen. Mobical.nets server tjänar som denna backup, vilket för användaren innebär att viktig information inte endast finns lagrat på exempelvis mobiltelefonens minne eller SIM-kort.

Bakom sajten Mobical.net ligger mjukvaran Mobical, som utvecklats av företaget Tactel. Mjukvaran säljs idag som anpassad version till operatörer och andra aktörer inom mobiltelefoni.

#### 4.1.1 Användning och betatesting

Mobical.net är i dagsläget en gratis tjänst som erbjuds användaren via Internet. Användaren skaffar inloggningsuppgifter genom registrering på egen hand, för att sedan använda sig av tjänsten obegränsat i tid och utsträckning. Mobical.net är idag en betatestingsajt som används bland annat för att testa nya funktioner och nya versioner av tjänsten. Dessutom är ytterligare ett syfte med betatestingsajten att kunna visa en referens för och marknadsföra tjänsten gentemot dessa

potentiella företagskunder för en kundanpassad version av Mobical (se avsnitt Kundenpassad version av Mobical nedan).

Att sajten inte kommersialiserats mot slutkonsument tidigare sägs delvis bero på att man först ville skapa en användarbas. Ungefär 20 000 användare från olika delar av världen finns på den engelskspråkiga betatestingsajten Mobical.net. Den typiska nuvarande användaren benämns av David Johansson, Product Manager Mobical, som en "internationell geek" vilket är en bild av användaren som vuxit fram ur den feedback och de frågor som utvecklarna av Mobical får ta del av via det forum som finns för kontakt på sajten. Det är av hänsyn till nuvarande operatörskunder i Sverige som betatestingsajten inte är tillgänglig för gratis användning för svenska användare i nuläget.

För att ge en bild av Mobical.nets befintliga användningsområden för användaren följer flera exempel nedan:

- Att kunna redigera och använda kalendern, kontakter, anteckningar och att göra-lista på sin stationära dator och automatiskt ha all lagrad information tillgänglig i mobiltelefonen när användaren inte sitter vid datorn.
- Enklare redigering av mobiltelefonens kontakter, kalender, anteckningar och att göra-lista möjliggörs genom datorns större tangentbord och display.
- Att kunna spara och redigera fler kontakter än vad som är möjligt på SIM-kortets begränsade lagringsutrymme.
- Vid stulen eller trasig mobiltelefon finns tillgång till information om alla inbokade möten och kontakter via närmsta dator som är uppkopplad mot Internet.

Tillgänglig support för Mobical.net i nuläget är ett forum för frågor som kan besvaras av annan användare eller av supportperson från Mobical.net. Frekvensen på supportärenden är fem till tjugo ärenden per dag och många av dessa är feedback och idéer om utveckling, som sparas i en idébas och används vid tillfälle. För den kundanpassade versionen av Mobical.net finns en förstalinjessupport mot abonnent hos operatörskunden, som i sin tur har support via Mobicals utvecklare. Potentiellt efterfrågad framtida support mot slutkonsument beräknas bli dyrt. Telefonsupport skulle komma att kosta avsevärt mer än den enkla support via e-post som finns idag.

#### **4.1.2 Den kundanpassade versionen av mjukvaran Mobical**

I Sverige har Tactel via avtal ett flertal företagskunder som köper en kundanpassad version av webbtjänsten Mobical.net för att erbjuda den under eget varumärke till sina abonnenter, slutkonsumenterna. Nuvarande svenska kunder är bland andra mobiloperatören 3 och mobiltelefonvaruhuset The Phone House. Utanför Sverige finns avtal med ett flertal stora operatörskunder. I Norge finns avtal med operatören Telenor, som har två miljoner abonnenter varav 25 000 använder sig av tjänsten och i Singapore finns avtal med operatören Singtel. Men det finns även andra intressenter på kundsidan. I England finns ett försäkringsbolag som försäkrar bland annat mobiltelefoner och som utvecklat sin produktportfölj genom att erbjuda sina kunder en backup på lagrad personlig information i mobiltelefonen via kundanpassad version av Mobical.

De företagskunder som har kundanpassat Mobical har ofta fokus på backup-funktionen och har minimerat användningsområdet för funktionerna inom Personal Information Management. Det finns också en tendens att ange Backup eller Sync i namnet för tjänsten. Operatörens kundanpassade version av Mobical kan marknadsföras genom banners på hemsidor, förkonfigurerade telefoner och reklamflyers i paketet med den nya mobiltelefonen. Även enkel inloggning för abonnenten via operatörens hemsida, kan användas i marknadsföringssyfte gentemot operatörens befintliga kunder. Den typiska abonnenten för tjänsten är en medelålders, teknikintresserad och säkerhetstänkande man eller ett medelstort företag. Abonnentens genomsnittskostnad för tjänsten uppskattas vara tio kronor i månaden.

Operatörskunderna upplevs ha alltför lite kunskap om tjänsten och det behov den kan fylla. Dennie Ovenberger, Technical Account Manager på Tactel, menar att han ofta får berätta för operatörerna vad de egentligen vill ha, eftersom det är en ny tjänst vars användningsområde är delvis okänt för operatörerna. En annan anledning till detta är att operatörerna har splittrat fokus och satsar mycket på andra tjänster, som musik och bilder i telefonen. Därför lägger Tactel en del resurser i form av tid för att behålla relationen till operatörerna och erbjuda utveckling av den kundanpassade tjänsten efterhand. Det är också så att intäkten som operatören får av tjänsten generellt är liten, i relativa siffror till deras totala intäkt, vilket inte driver deras intresse av tjänsten.

För att ge en bild av operatörernas användningsområden för den kundanpassade versionen av Mobical under operatörens eget varumärke ges följande exempel:

- En operatör använder tjänsten som en tilläggstjänst till mobiltelefonabonnemang och säljer sin kundanpassade version av Mobical till abonnenterna för nitton kronor per månad. Abonnenten köper främst ökad säkerhet via backup, men kan också använda sig av Personal Information Management.
- En operatör använder tjänsten i sina butiker för att skapa en backup på kunders personliga data, dels vid byte av telefon och dels när telefonen gått sönder, för att inte förlora information. Operatören erbjuder alltså tjänsten backup gratis till sina abonnenter i butik vid behov.
- En operatör har tjänsten som en konsumentservicetjänst och erbjuder den gratis tillsammans med abonnemang till alla abonnenter via en kundanpassad portal.

#### **4.1.3 Mobical.nets tillgångar**

Tjänsten har, enligt Mats Karlsson, Vice President Marketing på Tactel, fyra nuvarande tillgångar:

- Sajten
- Synkronisering
- Kunskap i utvecklande och hantering
- Användare

Vidare menar han att en fungerande affärsmodell kan bli den femte tillgången, som ännu inte är en realitet.

#### 4.1.4 Fort Knox-säkerhet

Kärnprodukten för Mobical.net är varken backup eller Personal Information Management, utan en känsla av "Fort Knox-säkerhet" som uppnås genom backup. Navet för Mobical.net är alltså säkerheten i Personal Information Management och tillgången till lagrad information via Internet. Användaren skulle kunna bygga ett nätverk av flera teknikprodukter med Mobical.net som en bas för säkrad information, för informationshämtning och redigering.

Mobical.nets existerande server har kapacitet för 50 000 användare. Denna server planerar Tactel att utöka om och när antalet användare ökar, exempelvis i samband med eventuell kommersialisering av sajten. Servern skyddas idag av flera "lager" av säkerhet, som fysiska skydd i lås och galler samt elektronisk brandvägg. Det skapas backup på servern via dubbla hårddiskar och sparas i bankfack en längre tid innan de kasseras. Om eltillförseln av någon anledning bryts säkras tillförseln med hjälp av Uninterruptible Power Supply (UPS) i några timmar tills problemet är löst. De större operatörskunderna använder egna servrar med motsvarande säkerhet. Den information som användaren lagrar är alltså säkert förvarad av servern.

Den extra backupen på servern har även löst användarmisstag där all personlig data olyckligt nog råkat raderas. Detta har sått ett frö om möjlighet till intäkt hos utvecklarna, som menar att människor som sitter i denna knipa kan ha större vilja att betala för tjänsten.

Vad gäller personlig data som lagras är säkerhetsåtgärder vidtagna. Risker finns dock att obehörig person får tag på en användares inloggningsuppgifter. För användaren kan denna situation jämföras med personlig information som finns lagrad på ett e-postkonto och den risk som ligger i att någon annan än användaren skaffar sig tillgång till detta konto. Konsekvenserna kan naturligtvis bli stora om det är känslig information som lagrats. Det skulle kunna vara förödande om en VD:s kalender blir tillgänglig för annan än avsedd användare, särskilt om det finns uppbokade möten med känslig information eller företagshemligheter kan avslöjas. Men likaväl som det är upp till VD:n att inte använda ett Internetbaserat e-postkonto för denna sorts informationsutväxling, är det upp till VD:n att inte riskera motsvarande via Mobical.net. Användaren får ta ansvar för att väga riskerna med att någon annan är den behörige tar reda på användarnamn och lösenord till det personliga kontot mot fördelarna med tjänsten.

#### 4.1.5 Den typiska användaren

I nuläget, när Mobical.net som en betatestingsajt, är den typiska användaren tekniskt intresserad och förstår sig på tekniken, tidigare omnämnd som en "internationell geek". Det innebär att det finns möjlighet att få hjälp av användarna för att utveckla sajten. Lösa planer finns bland annat på att låta användare hjälpa till med översättning för att sajten ska finnas tillgänglig på flera språk. En problematisk konsekvens är de förfrågningar om support på alla världens språk som skulle dyka upp och planerna har bland annat av denna anledning ännu inte förverkligats.

Den framtida typiska användaren kan komma att vara både privatperson och företag, men i och med Personal Information Management finns det en betoning på företag. Detta menar Mobical.nets utvecklare Dennie Ovenberger. En tänkbar framtida användare, om kundnytta är säkerhet, vill ha en Fort Knox-säkerhet istället för en kul sajt. En annan användare vill kanske via utökad användning dela med sig av information, samtidigt informera eller påminna flera kollegor om ett möte, bjuda många vänner till en fest eller ”kolla om hantverkaren är ledig vecka tolv”. Utifrån bland annat detta resonemang pekar Mats Karlsson på tre sorters kundnytta: Säkerhet, community och design.

#### 4.1.6 Betalningsmodeller

I framtiden kan Mobical.net nå intäkt antingen genom annonsering eller genom att konsumenten betalar för tjänsten. Enligt Mats Karlsson finns begränsade möjligheter att ta betalt både från annonsörer och användare, eftersom användare i regel inte godkänner att betala när de exponeras för annonsering. Om en kommersialisering av Mobical.net skulle ske, nämns ett flertal förslag på möjliga betalningsmodeller. En möjlighet är att erbjuda användaren en gratis testmånad och ett relativt lågt pris, till exempel nio kronor per månad. Annonsering går att göra på sajten, men också via exempelvis mms. En möjlig partner för att förenkla betalning är företag med samma funktion som PayPal, men för övrigt nämns inte fler partners för samarbete vad gäller kommersialiseringen.

#### 4.1.7 Problem som kan bli avgörande för framtiden

Betatestingsajten håller inte den nivå som krävs för att den i dagens läge ska kunna kommersialiseras mot slutkonsument. Om Mobical.net ska kommersialiseras på detta sätt, kommer helt andra krav på funktion och användarvänlighet att ställas, och mer tid och resurser kommer att behöva läggas ner på tjänsten. Detta för att kunna ta betalt för tjänsten, vilket i nuvarande inte är möjligt. Några problematiska punkter för Mobical.nets framtid anges nedan.

- Betatestingsajten har varit och är fortfarande en teknisk sajt för tekniker, som för närvarande har en relativt hög användartröskel.
- Dokumentation och hjälptexter behövs för att minska användartröskeln.
- Om betalning sker via annonsering har företaget större tillgång till demografisk data om användaren, på grund av mindre krav på anonymitet. Krav på anonymitet stärks i och med betalning.
- Om betalning ska ske direkt från konsumenten till Mobical.net finns inte möjligheten att ta betalt på en räkning på det sätt som operatörerna traditionellt kan.
- Inställningssms innebär en kostnad, om än liten, som ej tas betalt för i nuläget.
- Sajtens design är inte utvecklad eller anpassad för att nå en annan slutkonsument än en betatestare. Om sajten ska kommersialiseras mot slutkonsument, måste designen förändras för att tilltala och underlätta för den vanliga användaren.
- Det finns en efterfrågan på att både den kundanpassade Mobicalsajten och Mobical.net ska utvecklas mot att kunna synkronisera både musik och bilder, men än så länge finns det begränsningar i både mobiltelefonerna

och bandbredd som försvårar synkronisering av så stora filer som musik och bilder.

- Utveckling mot grupper och community efterfrågas av användare.
- Eftersom synkronisering är en ny teknik, finns det hos potentiella kunder för lite kunskap om den för att kunna ställa relevanta krav på produktutveckling.<sup>110</sup>

## 4.2 Innovationen Mobical.net

Tactel är företaget som utvecklat mjukvaran Mobical, som hittills i Sverige har sålts till operatörer i kundanpassad version och som finns tillgänglig gratis för användare i många länder via sajten Mobical.net. Tactel är ett högteknologiskt entreprenöriellt företag med fokus på mjukvara till mobiltelefoner men som även sysslar med hårdvara till mobiltelefoner och via ett dotterbolag har verksamhet inom utveckling av dataspel. Mats Karlsson menar att Mobical inte stämmer speciellt väl in på Tactels övergripande strategi och att Mobical.net definitivt inte gör det, eftersom Tactel i grunden är ett klienttillverkningsföretag.

Mjukvaran bakom Mobical.net bygger på ett protokoll för synkronisering, SyncML, som är framtaget av branschen som standard. Samma protokoll används som grund för samtliga liknande innovationer.

Det finns en hög medvetenhet om att användarvänligheten på Mobical.net för nuvarande är låg. Det finns även en stark känsla för tjänstens funktion och hur avgörande det är med en stabil funktion. ”Det ska funka, det är det viktigaste” säger Dennie Ovenberger. Utgångspunkt för innovationen Mobical och Internetportalen Mobical.net är ett utvecklingsperspektiv, att visa att det är möjligt att göra och teknik för teknikens skull. Det är alltså inte ett kundbehov som drivit innovationen. Det finns inte heller någon affärsplan skriven, ingen marknadsundersökning om produktens nytta eller konsumenters betalningsvilja gjord och inga målgrupper för tjänsten formulerade för den ännu inte kommersialiserade webbtjänsten Mobical.net.

På Tactel menar man att det är svårt att uppskatta Mobical.nets värde. Det ligger ett värde i de befintliga och potentiella användarna, men det går inte att sätta en siffra på det värdet i nuläget. Eventuella förändringar i hanterande och nyttjande av affärsmöjligheter kring mjukvaran Mobical kan ha påverkan på Internetportalen Mobical.nets värde.

Som exempel på framtida samarbetspartners nämner utvecklaren Dennie Ovenberger, som drömscenarion eller som realistiska alternativ, Yahoo, PayPal och Google. Att samarbeta med en partner kan vara ett sätt att få användare att besöka sidan oftare, vilket krävs om sidan ska vara attraktiv för annonsörer. Ett samarbete kan behövas för att driva upp framtida annonsintäkter om detta blir en del av Mobical.nets intäktsmodell. Eftersom backup tenderar att göras relativt sällan av användaren krävs en mer frekvent inloggning på sajten. Redigeringen av

---

<sup>110</sup> Intervjuer med Tactel, 2006-11-16, 2006-12-19 samt 2007-01-07

Personal Information Management varierar i användningsfrekvens, men i fall som kalendern används besöker användaren sajten mer frekvent.

#### **4.2.1 Kompatibilitet**

Mobical är kompatibel med PC-mjukvara samt med Mac och iCal via ett tillägg. Protokollet SyncML är kompatibel med PC-mjukvara, utan att ny mjukvara behöver installeras. Ambition finns dessutom att göra synkronisering möjlig mellan Mobical.net och Google Calendar. Mobical.net är även kompatibel med Outlook om användaren importerar en klient i Outlook, vilket är förenat med en kostnad. Detta är möjligt via en partner, det amerikanska företaget Nexthaus, som är en synkroniseringsapplikation för många typer av enheter och mjukvaror. De erbjuder även servers med personlig synkronisering mot Outlook och företagsanpassade och skraddarsydda databaser för Personal Information Management. Idag använder sig Mobical.net av Nexthaus för att erbjuda synkronisering med Outlook som premiummodell.

Outlook har alltså en synkroniseringsfunktion för adressbok, kalender och e-post. Dennie Ovenberger menar att det är möjligt, men att det finns svårigheter med att synkronisera e-post med SyncML, men att nya mobiltelefonmodeller i regel har annan mjukvara som kan göra detta på ett för användaren tillfredställande sätt, varför Mobical.net inte behöver fylla den funktionen.

#### **4.2.2 Resursallokering**

Tactel allokerar i nuläget små resurser till Mobical.net, men desto mer till de intäktsgenererande kundanpassade versionerna. Totalt sysselsätter Mobical och Mobical.net ungefär fjorton heltidstjänster. Organisatoriskt är Mobical uppbyggt med en utvecklingsenhet, en sälj- och kundanpassningsenhet samt en supportenhet. Arbete läggs på sajten Mobical.net i mån av tid. Kostnaden för Mobical.net är därför i nuläget i princip en marknadsföringskostnad som består av timmarna de som arbetar som utvecklare lägger ner på tjänsten. Kostnaden för support och server idag beräknas vara ungefär en krona per användare och månad. Om kommersialisering gentemot slutkonsument skulle bli aktuell planeras en förändring av resursallokeringen.

#### **4.2.3 Konkurrensituationen enligt Tactel**

Ett fåtal företag har kommersialiserat liknande tjänst gentemot slutkonsumentmarknaden på Internet på varierande sätt. Några exempel är ZYB, MightyPhone och ScheduleWorld. Generellt kan sägas att konkurrenter inte tar betalt av användaren för tjänsten utan löser finansiering på andra sätt.

De substitut som finns till Mobical.net är, enligt Dennie Ovenberger, främst lokal synkronisering. Det innebär att synkronisering sker via USB-port med kabel eller via Bluetooth, vilket kräver att telefonen befinner inom ett närmare avstånd. Mobical.nets synkroniseringsmöjligheter är däremot inte geografiskt begränsade. Oavsett ovan nämnda konkurrerande alternativ, lagras personlig data på datorns hårddisk. Det innebär att tillgången till lagrad personlig data bara finns lokalt på denna hårddisk. Om den går förlorad, finns inte möjlighet att hämta samma information som vid användning av Mobical.net, det vill säga oavsett var i världen



användaren befinner sig. Utöver ovan nämnda substitut finns SIM-kortslösningar på backup, vilket också innebär lokalt lagrad information. De flesta av ovan nämnda substitut kräver installering av PC-mjukvara.

Konkurrensen har intensifierats under senare tid, vilket är en av de faktorer som katalyserat tankarna om eventuell och i så fall brådsakande kommersialisering hos Tactel. Samtidigt sker en ökad konvergens i branschen mellan produkter som bredband, mobiltelefoni och telefoni. Telenor är en aktör som har uppmärksammat och agerat på detta.<sup>111</sup>

### 4.3 Konkurrenter till Mobical.net

I avsnittet presenteras ett urval av de olika typer av konkurrenter som finns till Mobical.net vid en kommersialisering.

En potentiell konkurrent till Mobical.net, som i dagsläget har fler funktioner för användaren, är ZYB. Här finns backup, kontakt och kalenderredigering som är funktioner som delas med Mobical.net. Intressanta funktioner som idag finns hos ZYB är möjligheten att dela sina kontakter och sin kalender med familj och vänner. ZYB är delvis gratis. Det som kommer att kosta är vissa premiumtjänster som synkronisering med iPod, Outlook och MSN. Premiumtjänsterna fungerar inte ännu, men uppges vara igång inom några månader.<sup>112</sup> O-sync är en annan potentiell konkurrent till Mobical.net som i stort sett är lik ZYB. Den har samma funktioner, men ingen möjlighet till delande av kontakter och kalender. Även O-sync har vissa premiumtjänster som kostar<sup>113</sup>.

Ytterligare en kategori av framtida potentiella konkurrenter är synkroniseringstjänsterna sammankopplade med Yahoo och Google. Yahoo Mobile synkroniserar mellan Yahoo adressboken och mobilens adressbok, kalender och att-göra lista. Idag är Yahoo Mobile enbart en konkurrent på den nordamerikanska marknaden eftersom tjänsten bara går att använda med operatörerna Cingular och T-mobile, som båda är mobiloperatörer på just denna marknad. Användarna betalar för kostnaden att skicka data vid synkronisering, men annars är tjänsten gratis.<sup>114</sup> Google är initiativtagare till tjänsten GooSync som idag synkroniserar med Googles kalender och uppges vara på väg att utveckla synkronisering av kontakter, anteckningar och att-göra lista<sup>115</sup>.

Det finns även helt avgiftsbelagda tjänster, till exempel MightyPhone, som också den har de vanliga funktionerna trådlös backup, redigering av kontakter och att-göra lista. Den synkroniserar även med Outlook, Outlook Express och Lotus Notes. MightyPhone erbjuder en gratis testperiod till intresserade användare.<sup>116</sup>

---

<sup>111</sup> Intervjuer med Tactel, 2006-11-16, 2006-12-19 samt 2007-01-07

<sup>112</sup> <https://zyb.com/>

<sup>113</sup> <http://www.o-sync.com/>

<sup>114</sup> <http://sites.mobile.yahoo.com/clife>

<sup>115</sup> <http://www.esato.com/archive/t.php/t-135345>, <http://www.goosync.com/>

<sup>116</sup> <http://www.mightyphone.com>

ScheduleWorld är ett experiment med en internetapplikation som gör att data ska kunna synkroniseras mellan många olika enheter och mjukvaror. Den sägs ge en global adressbok och vara enkel och snabb att redigera kalender, anteckningar och att-göra lista i.<sup>117</sup>

Det finns även mjukvara typ MobileMaster som installeras på datorn och som för över data från mobiltelefonen till datorn för att sedan föras vidare till önskad enhet. Informationen finns inte tillgänglig via nätet utan bara via den valda datorn.<sup>118</sup>

#### 4.4 Framtiden enligt Tactel

Varför ställs då frågan om eventuell kommersialisering just nu? Mobical.net har kommit till en brytpunkt – antingen måste resurser satsas eller måste sajten läggas ner. Dessutom har konkurrensen ökat, vilket betyder att innovationen kan bli mindre värd om företaget avvaktar med kommersialisering och att Mobical.net redan nu måste ”upp till front” för en lyckad sådan. Mats Karlsson menar att det inte är bråttom för Tactel som företag att kommersialisera Mobical.net. Däremot är det bråttom för Mobical.net att kommersialiseras om detta ska ske, bland annat eftersom konkurrenssituationen ser annorlunda ut nu jämfört med tidigare.

En vision är ”att synkroniseringen ska knyta samman alla saker du kommunicerar med”, säger Dennie Ovenberger. Exempelvis skulle detta kunna vara möjligt genom att en webbsida som [www.hitta.se](http://www.hitta.se) knyts ihop med adressboken och namnet på den som ringt ett missat samtal automatiskt visas i telefonen. Dennie menar att det kanske inte är en punkt att sälja tjänsten på, men att den kan vara viktig för framtidens användning av Mobical.net.

Mats Karlsson menar att Tactel har tagit Mobical.net från innovationsfasen till förvaltningsfasen och frågan är om Tactel ska ha med förvaltningsfasen att göra överhuvudtaget. Tactel säger sig inte veta åt vilket håll Mobical.net ska gå i framtiden, om Tactel ska kommersialisera innovationen eller inte och i så fall hur detta ska ske. För Mobical.net är det relevant att diskutera distributionskanaler och säljkanaler och om de ska outsourcas. Kanske kan Mobical.net må bättre av att vara ett spinoff-företag, eftersom resursallokeringen ses annorlunda när innovationen lever i ett eget bolag. Mats Karlsson menar att man på Tactel inte heller är främmande för att sälja av Mobical.net, det vill säga att göra en exit.<sup>119</sup>

#### 4.5 Framtidens digitala media och Mobical.net

Good Old är ett Malmö-baserat företag som startades så sent som våren 2006 av Björn Jeffery och Fredrik Edling. De hade tidigare kommunikationsbyrån Jeffery & Edling tillsammans och har även skapat och sålt bloggen Manolo.se, en stilguide för män. Good Old jobbar med strategi, koncept, form och funktion i nämnd ordning. Verkttyget är digitala media och enligt Björn Jeffery använder sig

---

<sup>117</sup> <http://www.scheduleworld.com>

<sup>118</sup> <http://www.mobile-master.com/>

<sup>119</sup> Intervjuer med Tactel, 2006-11-16, 2006-12-19 samt 2007-01-07

företaget av ”cutting edge”-teknik. Avsnittet handlar om framtidens digitala media i relation till Mobical.net och är baserat på en intervju med Björn Jeffery och ett föredrag av Good Old.

#### 4.5.1 Marknadsföring och interaktion

”Internet 2.0”, menar Björn Jeffery, är det nya Internet där besökare på hemsidor interagerar med företaget, med andra besökare och hjälper till att vidareutveckla produkten. Ett exempel på detta är Tech Crunch, en blogg som är drivande inom ”Internet 2.0” och som profilerar och recenserar nya Internetprodukter och företag. TechCrunch tjänar enorma summor på annonsering på sin hemsida [www.techcrunch.com](http://www.techcrunch.com), eftersom det är nischad media och därmed lättare attraherar annonsörer. Detta eftersom annonsörerna vet vilken typ av publik de får till sina annonser.

Generellt finns det många aktörer på nya Internet, som vill skapa ett intresse för branschen och därmed få testare som ger feedback och genererar produktutveckling. Det optimala är att utveckla en tjänst som andra utvecklar vidare, vilket ger en exponentiell effekt i både utveckling och intresse för produkten.<sup>120</sup>

Ett företags blogg kan antingen efterfråga opinion, till exempel vad användarna skulle uppskatta för funktioner hos produkten, eller teknisk produktutveckling genom att göra produktens teknik tillgänglig på hemsidan för att kreativt användas av potentiella utvecklare. ”Som företag har du ingen aning om vad människor vill och kan göra med din produkt och teknik” säger Björn Jeffery<sup>121</sup>, som menar att det är onödigt för företag att försöka gissa rätt, när det är möjligt att ta reda på det genom att interagera med användare och potentiella produktutvecklare som finns tillgängliga om hemsidan används för dialog.

#### 4.5.2 Potentiella utvecklare

Den grupp av människor som är potentiella utvecklare hittar ofta information om intressanta produkter i bloggar. De är inte alltid användare av produkterna själva, utan kan ändå ha ett intresse av att bara utveckla en produkt. Dessutom bloggar de ofta själva, vilket ger en exponentiell effekt inom både utveckling och marknadsföring. Utvecklaren och konsumenten kan vara samma person, men måste alltså inte vara det. För att nå de båda är det en möjlighet för företaget att ha en blogg som riktar sig mot potentiella utvecklare medan företags produkter riktar sig mot konsumenter.

Att som företag ha en egen blogg eller att få upp ett snack bland bloggare är ett marknadsföringsverktyg som mer eller mindre direkt kan generera intäkt, men som inte alltid gör det. Ett exempel är Google Maps som i sig inte genererar betydande intäkter för Google, men som genererar PR-värde för Google som företag eftersom tekniken och maps-modulen används i många sammanhang. Bland annat används den av BBC som geografisk nyhetsmarkeringskarta, som är

---

<sup>120</sup> Intervju Björn Jeffery, Good Old, 2006-12-13

<sup>121</sup> Föredrag Good Old, 2006-11-30

produktutvecklad av en användare utifrån att tekniken bakom Google Maps är tillgänglig för användare att experimentera med.

### 4.5.3 Trender

En annan marknadsföringsmöjlighet än bloggande är sökoptimering genom att bygga sajten med algoritmer optimerade för hög ranking vid sökning på Internets sökmotorer alternativt köpa annonsplats på dessa sökmotorer. Den svenska marknaden ligger i dagsläget efter exempelvis marknaden i USA, men förväntas explodera det kommande året.

En trend är att användaren ska kunna göra allt på samma ställe, dvs. att närbesläktade tjänster/funktioner samlas i kluster trots att det är olika företag som står bakom produkterna/tjänsterna. Relationerna mellan dessa företag är ofta av komplementär karaktär.

En annan trend är att information och lagring flyttas från hårddisk till Internet, till exempel att användaren inte behöver spara dokument på sin egen hårddisk utan kan spara dem på en server på Internet. Trenden gäller även dataprogram, som finns tillgängliga att arbeta med på Internet. Ett exempel är Google docs, som är en tjänst som levererar motsvarande Office-paketet på Internet, med möjlighet att spara dokument på Internet.

I USA är trenden att operatörerna är drivande i Internetutveckling. Exempel på detta är MySpace och Cingular. Det finns också ett ökande MSN-beteende, att människor kommer att vilja veta deras kontakters status, det vill säga var de är och vad de gör. Ett sätt att ta reda på deras status är genom mobilen, precis som man idag kan genom MSN messenger och Jaiku. Genom att användaren kan se i sin mobil vem mer som är vaken och tillgänglig mitt i natten, får operatören betalt för ytterligare ett samtal, vilket är ett incitament för dem att vilja utveckla tjänsten.

”I framtiden kommer mobilen att bli bärare av identitet, säkerhet och betalning”, säger Björn Jeffery. Han menar vidare att ”övergripande trender är mobilitet, transitet och tillgänglighet”.

### 4.5.4 Användarens betalningsvilja

Att på Internet ta betalt av slutanvändaren är svårt men inte omöjligt, menar Björn Jeffery. Det lättaste sättet att ta betalt på nätet är att ta en del av en existerande betalningstransaktion genom en så kallad ”split”. Då upplevs betalningen inte som en faktisk kostnad för konsumenten, eftersom de redan har accepterat att den existerande transaktionen kostar och alltså har betalningsviljan. Ett exempel på detta är Paypal, som fungerar i symbios med EBay. Vid varje försäljningstransaktion adderar Paypal säkerhet vid betalningen, vilket gör att eBay överhuvudtaget är en attraktiv marknadsplats för säljare och köpare.

En möjlig betalningsmodell är en premiummodell, där konsumenten, som även kan vara ett företag, betalar för tjänster och kapacitet över en viss grundnivå. Ett exempel är [www.flickr.com](http://www.flickr.com), en sajt där användaren kan skapa ett socialt

fotoalbum, det vill säga spara, söka, sortera och dela med sig av foton. Det grundläggande användarkontot är gratis, men användaren får betala för att utöka antal foton som sparas.

#### **4.5.6 Annonfinansiering**

Annonseringen måste vara precis, det vill säga differentierad för att passa användarna av sajten, om det ska fungera med en annonsfinansierad sajt. Ett exempel är Amazon.com som visar boktips utifrån de böcker du är intresserad av baserat på andra köparens inköpslistor enligt principen ”de som köpt den här boken har också köpt följande”. Björn Jeffery menar att det i Mobical.nets fall kan vara en demografiskt spretig användarprofil och det är svårt att samla information om användaren. Vid demografiskt bred profil vet företaget mindre om användaren. Då krävs stor användarvolym för att annonsering ska vara av intresse för annonserande företag.

#### **4.5.7 Operatörernas roll**

Ett scenario som Björn nämner är att operatören sköter användarens ”mobila kontor”. Mobical.net bistår i så fall med teknologi och produktutveckling som backar upp operatören. Operatören betalar Mobical.net för tjänstens utveckling. Efter en övergångsperiod etableras en standard för flera operatörer. I det mobila kontoret skulle det kunna ingå backup på ”hela mobilen”, även bilder, videos, sms, e-post. Detta är ett exempel på var och hur gränsen till en premiumtjänst skulle kunna dras. Maximalt ett antal bilder, videos, sms och e-post kan lagras gratis och ytterligare lagring av ”info” är betalningsbelagd. Backup på även dessa funktioner skulle fylla ett behov som ofta uppstår, nämligen en helt sömlös övergång från en mobiltelefon till annan.

#### **4.5.8 Mobical.net**

Det finns inget syfte med att sätta en gräns mellan tjänsten som Internet- eller mobilrelaterad. Trots detta menar Björn Jeffery att Mobical.net snarare är en webbtjänst eftersom den innebär ett mobilt kontor med lagringsmöjlighet.

En målgrupp skulle kunna vara företag som har användning av att kunna synkronisera multipla kontakter. Ett förslag på användningsområde för företaget skulle vara ett företags möjlighet att synkronisera nummerbyte på ett helt företag, så att ändringen av kontakt sker på alla företagstelefoner utan att varje enskild medarbetare behöver ändra numret manuellt. Även privatpersoner skulle ha användning av tjänsten.<sup>122</sup>

#### **4.5.9 Innovation och kärnprodukt**

Det kan vara svårt att behålla betatestarens intresse om sajten inte kontinuerligt levererar spännande nya händelser, mindre produktutvecklingslanseringar eller motsvarande. Det är också mer attraktivt för en betatestare att se sina egna förslag till förändringar på sajten eller att det finns en möjlighet att en tillräckligt bra innovationsidé kan fångas upp av sajtens utvecklare och bli realitet. Det kan vara ett incitament att ge sidan konstruktiv ovärderlig feedback på befintliga och

---

<sup>122</sup> Intervju Björn Jeffery, Good Old, 2006-12-13

nylanserade funktioner. Ett sätt att göra detta är att göra tekniken som används tillgänglig för betatestaren att använda via så kallad *open source*. Dels kan dennes kreativitet ge än bättre idéer till produktutveckling för företaget, dels kan tekniken direkt experimenteras med så att en innovation kan levereras direkt från användaren till sajten. För företaget innebär det låga produktutvecklingskostnader, men å andra sidan en risk att göra tekniken tillgänglig. Det försvagar teknikens konkurrensvärde om den är tillgänglig för alla.

Angående kärnprodukter har en förändring i förhållningssätt tvingats fram genom nyskapande användning av media. Fram tills för bara några år sedan trodde Sydsvenskan att de sålde en tidning och skivaffärer att de sålde skivor, medan Sydsvenskan egentligen sålde nyheter och skivaffären sålde musik, menar Björn Jeffery.<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> Föredrag Good Old, 2006-11-30

## Kapitel 5 – Vägledande marknadsundersökning

---

*Marknadsundersökningen är vägledande för diskussion i utredningens analys och syftar till att undersöka intresse av produkt och betalningsvilja hos potentiella användare. I kapitlet beskrivs metod för undersökningen samt dess resultat sammanfattat efter relevans.*

---

### 5.1 Metod för vägledande marknadsundersökning

Inför och under intervjun namngavs inte Mobical.net. Tjänsten presenterades anonymt, detta för att inte inkludera en varumärkesvärdering i respondentens svar. För att respondenterna skulle vara villiga att dela med sig av sin tid, intervjuades de huvudsakligen under restid på tåg och väntetid i vänthallar. Intervjuaren presenterade sig initialt med namn och som student på Ekonomihögskolan i Lund, samt att syftet med undersökningen var att ingå i en uppsats på magisternivå. Detta för att öka möjligheten att få respondenter att vilja delta i undersökningen.

Variablerna, som efterfrågades i första delen av undersökningen, kartlade respondenterna demografiskt för att se tendenser till demografiska grupperingar bland intervjupersonerna. Intervjupersonerna svarade på frågorna som privatpersoner, vilket syftar på deras privata användning av mobiltelefonen, alternativt utifrån på vilket sätt de använder mobiltelefonen i arbetet. De personer som inte använder sin mobiltelefon mycket, vare sig privat eller i arbetet, fanns det ingen anledning att fråga eftersom undersökningen handlar om på vilket sätt mobiltelefonen används. Däremot var antalet och andelen tillfrågade som inte använder sin mobiltelefon relevant och antalet antecknas för att vara underlag till diskussion i uppsatsens analys.

Ambitionen har varit att lika många respondenter svarar utifrån användning av mobiltelefonen privat som i arbetet. Vi har eftersträvat en fördelning på hälften män och hälften kvinnor och en spridning i ålder, dock med tyngdpunkt på intervjupersoner mellan 20 och 45 år. Sysselsättning är en variabel som är svår att väga in, eftersom den är svår att tolka. Trots detta inkluderades frågan, då den skulle kunna vara vägledande genom att generera exempel på användargrupper.

Den andra delen i undersökningen startade med en kort, enkel beskrivning av Mobical.net som förklarar tjänsten för intervjupersonen. Efterföljande frågor behandlade möjlig användning av och betalningsvilja för produkten.

Frågan ”Skulle du ha användning för den här tjänsten?” syftar till att undersöka potentiell användning av webbtjänsten. Intervjuaren karaktäriserar om möjligt

intervjupersonens svar utifrån ”ja”, ”nej” eller ”kanske”. Om annat svar anges, antecknas detta.

”Vilken av följande funktioner skulle du vilja använda dig av?” är en fråga med givna svarsalternativ för att fördjupa föregående fråga om respondenten inte uppfattat produktens användningsområde alternativt bara är intresserad av att använda delar av tjänsten.

Följande fråga, ”Kan du tänka dig någon ytterligare funktion som skulle passa dig?”, syftar till att ge uppslag och vägledning i vad konsumenten kan ha för användningsområden som produkten i nuläget inte täcker. Svaret visar vad konsumenten värderar högt och vad som bör utvecklas och prioriteras. Förslag kan ge nya tankegångar som underlag till uppsatsens analys.

Frågan ”Skulle du vilja testa tjänsten om den är gratis under en testperiod på en till tre månader?” syftar till att kartlägga om tjänsten kan hitta en bred användarbas genom att vara gratis i en övergångsperiod. Tidsperioden är angiven utifrån tre aspekter. Det var nödvändigt att ange en precis tidsperiod, då samma förutsättningar ska finnas för alla respondenter och en vagare uttryckt tidsperiod hade kunnat ge större utrymme för respondentens subjektiva tolkningar. Det tar någon månad att komma igång med användandet av tjänsten, vilket är ett argument för att tidsperioden måste vara minst en månad. Samtidigt är syftet med att tjänsten finns tillgänglig gratis att användaren ska fastna för och börja betala för produkten, vilket innebär att en brytpunkt måste komma när användaren måste börja betala.

Följande fråga (3b) avser besvara om en gratis användningsperiod kan få användare som inte skulle betala för tjänsten initialt att bli användare och betala senare om tjänsten fungerat bra under en testperiod. Om respondenten svarat nej på att testa produkten gratis i 3a ställs inte denna fråga till honom/henne. Om respondenten svarat nej på 3a samt fråga 1 avslutas intervjun här.

Syftet med nästkommande fråga är att ett riktmärke för diskussion kring betalningsvilja. Denna fråga är relaterad till efterföljande fråga som avser visa om hel- eller delfinansiering via annonser påverkar konsumentens användningsvilja genom att bland annat efterfråga vad respondenten föredrar.

Som svar på frågan ”Hur skulle du vilja få tillgång till tjänsten?” finns två givna alternativ och syftet är att ta reda på hur en potentiell konsument helst kommer i kontakt med tjänsten.

Beroende på om respondenten svarar på undersökningen i egenskap av privatperson eller utifrån att tjänsten erbjuds via ett företag, ställs undersökningens sista fråga ”Skulle dina svar ändras om tjänsten erbjöds till dig privat respektive via ditt företag? I så fall, på vilket sätt?”. Syftet med frågan är att visa betalningsvilja i förhållande till vilken part som bär utgiften för tjänsten.



Intervjuunderlag för den vägledande marknadsundersökningen utifrån om tjänsten erbjuds via ett företag finns i bilaga ett. Motsvarande intervjuunderlag för respondenter som erbjuds tjänsten i egenskap av privatperson finns i bilaga två.

## 5.2 Marknadsundersökningens resultat i sammanfattning

Femtio respondenter har tillfrågats om sina mobiltelefonvanor, det vill säga hur mycket de använder sin mobil, hur många kontakter de har inlagda och hur ofta de redigerar dessa. Förutom sina mobiltelefonvanor har respondenterna även tillfrågats om följande:

- Privat användning av en tjänst som Mobical.net (för definition av tjänsten, se bilaga ett respektive bilaga två)
- Användning i arbetet av en tjänst som Mobical.net
- Vilka funktioner i tjänsten som respondenterna tror sig ha användning av
- Om respondenterna skulle vilja testa tjänsten under en gratis testperiod
- Om och hur mycket respondenterna skulle vara beredda att betala för tjänsten
- Om respondenterna skulle kunna använda sig av ett delvis eller helt annonsfinansierat alternativ
- Om respondenterna skulle föredra att tjänsten var annonsfri och kostnadsbelagd, delvis annonsfinansierad med en lägre kostnad eller annonsfinansierad och gratis
- Om respondenterna skulle föredra att få tillgång till tjänsten via sin mobiloperatör eller på egen hand via Internet

Flertalet av respondenterna använde inte mobiltelefon i sitt arbete och svarade därför på frågorna i intervjun i egenskap av privatperson

### Sammanfattning respondenter som svarade i egenskap av privatpersoner

- De använder sig, enligt dem själva, i genomsnitt av sin mobiltelefon tre och en halv timme i veckan
- De har i genomsnitt uppskattningsvis 80 kontakter inlagda i mobiltelefonens adressbok
- Funktionerna backup och redigering av kontakter är de funktioner som privatpersonerna tror sig ha nytt av
- Flertalet är intresserade av att testa tjänsten om den är gratis under en testperiod och många kan också tänka sig att betala en mindre summa efter testperiodens utgång om de tycker sig ha nytta av tjänsten
- Betalningsvilja är, för dem som alls är villiga att betala, 23 kronor per månad
- Flertalet föredrar en helt annonsfinansierad och gratis modell
- Av respondenterna i gruppen som inte ville använda tjänsten så var det en äldre person som inte ägde någon mobiltelefon, en som endast använde sig av mobiltelefonen i nödfall, en som tyckte att det var krångligt att gå ut på Internet och en som inte vill ha sina uppgifter ute på Internet.

### **Sammanfattning respondenter som svarade i egenskap av privatpersoner och som är studenter**

- Funktionerna backup och redigering av kontakter är de funktioner som gruppen tror sig ha nytta av
- Flertalet är inte intresserade av en avgiftsbelagd tjänst men är intresserade av att testa tjänsten under en gratisperiod eller om den är helt annonsfinansierad
- Den del av studentgruppen som inte är intresserade är yngre kvinnor som har färre kontakter inlagda i sin adressbok än genomsnittet i gruppen

### **Sammanfattning respondenter som svarade i egenskap av anställda på företag**

- De använder sig, enligt dem själva, av sin mobil i genomsnitt fyra timmar i veckan
- De har i genomsnitt uppskattningsvis 125 kontakter inlagda i mobiltelefonens adressbok
- Flertalet kunde se sig ha användning av backup, redigering av kontakter och kalender.
- Alla som trodde sig ha användning av tjänsten var intresserade att testa under en gratis testperiod och i sin tur nästan alla var intresserade av att betala för tjänsten efter detta om de hade användning av den.
- Fördelningen mellan dem som föredrog en annonsfri och kostnadsbelagd tjänst och dem som föredrog en annonsfinansierad och gratis tjänst var jämn
- Betalningsviljan för tjänsten var i genomsnitt 45 kronor per månad
- De respondenter som inte hade något intresse av tjänsten hade redan synkronisering via Outlook och mobiltelefon
- Betalningsviljan blir lägre privat
- Det framkom att vissa företag redan i dagsläget använder sig av någon typ av backup-lösning för medarbetarnas lagrade personliga information.

### **Förslag och kommentarer från respondenter**

- Att ha en lagringsfunktion för skickade och mottagna sms på sajten, eftersom en mobiltelefon inte har någon större lagringskapacitet och man ibland vill spara dessa
- Att ha en funktion för säker förvaring av olika koder
- Att inte inbegripa popup-annonser i annonsfinansieringen
- Att inte inbegripa annonsutskick till mobiltelefonen i annonsfinansieringen

## Kapitel 6 – Analys

---

*Analysen presenteras inom ramverket för affärsplanen, med rubriker anpassade till Mobical.net, för att tydligt och systematiskt gå igenom relevanta områden för en eventuell kommersialisering. Relevanta faktorer och deras påverkan på en eventuell kommersialisering diskuteras med utgångspunkt i både teori och empiri. Analysen diskuterar möjliga sätt att kommersialisera Mobical.net, vilket till del besvarar uppsatsens frågeställning.*

---

### 6.1 Tactel

En avgörande faktor för hur Mobical.net har vuxit fram och utvecklats inom Tactel är dess organisationskultur och sätt att förhålla sig till innovationer. Som högteknologiskt och ungt företag med en hög andel unga medarbetare varav många är ingenjörer med starkt intresse för teknologi, finns en potential att generera nya idéer och utveckla dem. Inte helt oväntat är utvecklingssyftet ibland ett egensyfte.

Företaget Tactel har ingen erfarenhet av en direkt relation till slutkonsumenten, varken inom Mobical.net eller andra produktområden, vilket kan vara en del av anledningen till att planerna på en eventuell kommersialisering av sajten inte kommit upp tidigare.

Att Tactel ännu inte har skapat en affärsplan för Mobical.net kan bero på att tankarna på kommersialisering gentemot slutkonsument via sajten inte varit i närheten av att realiseras. Vidare kan det bero på att företaget fokuserat på de kundanpassade versionerna av Mobical, där en fungerande affärsmodell skapar förutsättningar för intäkt. Tidens alternativ användning har troligen uppfattats som bättre användning av Mobical.nets begränsade resurser av den handlingsorienterade företagsledningen bestående av entreprenörer. Att en affärsplan ännu inte explicit nedtecknats behöver inte bero på att en plan för Mobical.net inte existerar. Oavsett hur lång eller kort tid det tar för företaget att realisera kommersialiseringen, om sådant beslut tas, kan olika möjliga kommersialiseringsscenario redan ha övervägts. Alltså kan tankar liknande de för en affärsplan vara formulerade implicit. Om Tactel låter bli att skapa en affärsplan för Mobical.net även inför en kommersialisering, finns det enligt litteraturen inget som säger att detta faktum inte behöver ha något negativt samband med framgång i kommersialiseringen.

## 6.2 Marknadens behov och efterfrågan

Marknadens behov och efterfrågan av Mobical.net grundar sig i tjänstens fördelar. Den funktionella aspekten av innovationen innefattar såväl tidsbesparing som förenkling av funktioner, till exempel blir redigering av kontakt och kalender både snabbare och enklare via tjänsten Mobical.net. Den hedonistiska aspekten av Mobical.net skulle innebära en snyggare grafisk design samt nytänkande och tilltalande funktioner. Symbolisk blir innovationen Mobical.net när den får en social innebörd, vilket skulle kunna uppnås genom möjlighet till personlig utformning och gärna i kombination med möjlighet att interagera med andra användare via exempelvis en community.

I nuläget är de funktionella aspekterna på Mobical.net mest framträdande, trots att varken användarvänligheten eller funktionen är färdigutvecklad. De hedonistiska och symboliska aspekterna bör utvecklas för att skapa det spektra av fördelar som morgondagens medvetna användare kommer att efterfråga, om inte kräva.

### 6.2.1 Behov

För Mobical.nets potentiella konsumenter kan det vara svårt att artikulera sitt behov, eftersom tjänsten inte funnits någon längre tid och alltså inte finns i medvetandet hos konsumenten på den breda marknaden. Det kan innebära svårigheter för Mobical.net som därigenom inte får kunskap om kundens behov. För att få veta mer om kundbehov har Mobical.net en existerande betatestingsajt, men för att få veta mer om konsumentbehovet på den breda marknaden behöver denna konsument attraheras till testsajten.

Även om Mobical.net ursprungligen inte är en innovation som uppkommit ur ett uttalat eller ens befintligt kundbehov, finns idag ett behov av en backup på mobiltelefonen och av att hantera sin personligt lagrade information på ett enkelt sätt. Detta är två behov som Mobical.net möter. Samtidigt finns ett behov av att dela med sig av sin kalender och sin adressbok. Användaren söker också grupper och communities. Det existerar även ett starkt tryck efter hantering av bilder och musik, speciellt inom mobiltelefoni, där varken tekniken eller marknaden ännu verkar ha hittat rätt.

Ett uppskattat behov kan vara felaktigt. Speciellt misstänksam mot framtidsprognoser bör man vara om det är utvecklaren av produkten som uttrycker tecken på det framtida behovet. Men ett tecken på ett ökande behov av en känsla av säkerhet, av backup och hantering av Personal Information Management är det ökande antalet konkurrenter. Detta stöds av att funktioner som flertalet konsumenter trodde sig vilja ha i den mindre marknadsundersökningen var backup och hantering av Personal Information Management.

Om behov relaterat till prissättning kan sägas att om konsumenten känner ett behov efter en gratis tjänst, är behovet troligen inte större än att vissa konsumenter avstår om tjänsten inte är gratis.

### **6.2.2 Efterfrågan**

Det är svårt för konsumenter att veta eller artikulera vad deras efterfrågan är, eftersom den nya produkten innebär funktioner som de flesta konsumenter ännu inte känner till. Kanske just därför bör stor uppmärksamhet vändas mot de funktioner och tjänster som konsumenten kan artikulera samt känner sin egen efterfrågan på. Om konsumenten kommunicerar att hantering av bilder eller hantering och lagring av sms är viktigt, kommer fördelar att tillskrivas den aktör på marknaden som kan leverera denna kundnytta på ett effektivt sätt.

Att marknadsanpassa innovationen Mobical.net så att den teknologiska nivån på sajten placerar den mellan efterfrågan från den minst krävande och den mest krävande kunden, är avgörande för att nå den breda marknaden och samtidigt förebygga att disruptiva teknologier får möjlighet att utvecklas. Att skapa en projektplan kan innebära fokus på att möta den breda marknadens efterfrågan och få utvecklarna av Mobical.net medvetna om att den breda marknadens behov skiljer sig starkt från betatestarnas. Vid en kommersialisering måste alltså utvecklingsfokus vara på Mobical.net som en hållbar innovation som genererar en ny tjänst till en existerande och potentiell marknad och därmed skifta fokus från betatestarna.

### **6.2.3 Fort Knox**

Kärnprodukt är tänkt att vara en känsla av Fort Knox-säkerhet. Om kärnprodukten verkligen är en känsla av säkerhet, påvisar det en vilja att använda sig av signaleffekter. Det handlar alltså inte bara om faktisk säkerhet, utan även om i vilken grad användaren upplever säkerhet. Paralleller kan dras till det tidigare resonemanget om kärnprodukt vad gäller tidning och nyheter samt skivor och musik (se 4.5.9). Det är alltså inte säkerhet i realitet utan en känsla av säkerhet som säljs till Mobical.nets kunder. Det betyder att det behövs en stabil support och kundtjänst, samt ett trovärdigt utseende på sajten för att skapa ett varumärke i linje med kärnprodukten. Ett samarbete med tidigare känt varumärke som kommunicerar säkerhet skulle också kunna bidra med värde.

## **6.3 Sajten Mobical.net**

Mobical.net kan sägas ha passerat den vetenskapliga fasen i och med långt utvecklade innovation som ligger i mjukvaran Mobical och till viss del i sajten Mobical.net. För Mobical.net är utvecklingsfasen inte avslutad, då de fortfarande arbetar mot den slutgiltiga tjänsten med potentiell hjälp av betatestarna. I framtiden, med en eventuell kommersialisering, tar Mobical.net steget in i exploateringsfasen, då nytta kan levereras till marknaden.

### **6.3.1 Hur Mobical.net möter förväntningar**

I nuläget finns en tröskel för den vanliga användaren då Mobical.net främst möter förväntningarna hos sina betaanvändare. Detta är helt naturligt eftersom det är deras feedback som förs fram på det existerande forumet på sajten. Det behövs dock en omvälvande förändring för att anpassa tjänsten till massmarknaden via en kommersialisering.

### **6.3.2 Hur Mobical.net skulle kunna möta förväntningar**

Tillgång till konsumentutvärdering av de existerande kundanpassade versionerna av Mobical-mjukvaran skulle ge en god och välbehövlig insikt i nuvarande och möjlig användning av tjänsten. Det skulle troligen leda till ökad användarvänlighet då dessa kunder inte är de teknikintresserade betatestarna som finns på Mobical.net, utan har andra behov och förväntningar på tjänsten, såväl som mindre förståelse för småfel i teknisk funktion. Vidare kan mer information om konsumentens syn på aspekter som design och communities upplysa Mobical.nets utvecklare om proportioner på massanvändarens intressen.

En risk med att ha alltför bråttom med att kommersialisera är att tjänsten inte är färdigutvecklad och misslyckas med att motsvara konsumentens förväntningar. Denna risk föreligger inte i Mobical.net eftersom betatestingsajten har funnits tillgänglig för användare under en längre tid. Dock har inte de internationella geeks som nu använder sajten samma behov och förväntningar som den marknad Mobical.net möter vid en kommersialisering.

Att möta förväntningar inför och efter ett köpbeslut innebär att möta behovet av konsumentens support och service, vilket innebär att företaget undviker ett av kommersialiseringens möjliga felsteg. Mobical.net hanterar idag support och service via forum på sajten och e-post från användare. Framtida möjligheter för support som motsvarar förväntningar innefattar att utöka forum eller att lägga grunden för en community, där användarna kan besvara varandras frågeställningar.

Under förutsättningen att Mobical.net kommer att ta betalt av användaren eller via annonsering, kommer det att krävas en mer direkt och grundläggande support för att möta förväntningar från de mindre teknikkunniga konsumenterna. Detta kan möjliggöras genom exempelvis telefonsupport.

## **6.4 Användaren av Mobical.net**

### **6.4.1 Betatestare som användare**

Genom tidigare utveckling av kundanpassade versioner av Mobical.net har vissa lärandeffekter skapats och det finns en viss, om än begränsad till betaanvändarna, förståelse för och erfarenhet av vad användaren vill ha för att uppleva kundnytta. Utvecklarna av Mobical.net har alltså haft mycket begränsad kontakt med den framtida slutkonsumenten. Även omfattande feedback från operatörskunderna till mjukvaran Mobical verkar ha varit svår att fånga, då de endast flyktigt engagerat sig i utvecklingsprocessen och inte haft kontinuerlig uppföljningskontakt. Det medför en bristande insikt i vem det är som behöver lösningen Mobical.net. Det finns endast godtycklig demografisk fakta kring användaren av de operatörsanpassade lösningarna. Samtidigt är det svårt att ha en uppfattning om den potentiella användaren av Mobical.net på basis av de användare som finns på sajten idag, eftersom dagens användare är starkt teknologiorienterade personer som sannolikt inte har samma behov som den

genomsnittlige konsumenten. Som en följd av detta finns det troligtvis en bristande kunskap hos Mobical.net om användaren på den potentiella marknaden.

#### **6.4.2 Förebyggande av disruptiv konkurrens**

Om Mobical.net misstar sig på vem som är den potentiella användaren skapas ett utrymme för disruptiv konkurrens. För Mobical.net är det den konkurrens som inte förutses, antingen av befintliga aktörer som räknas som konkurrenter eller av substitut som idag inte anses vara ens inom samma användningsområde. Det finns en risk i att sajter, som dyker upp och inte anses vara hot eftersom de inte är tekniskt lika utvecklade som Mobical.net, förbises som faktisk konkurrens och avvisas som ”för enkla”. I det fall att den information om marknaden som Mobical.net har inte visar sig stämma, på grund av att informationen grundats på betatestarna, kan konkurrenter hinna etablera sig på marknaden med disruptiva teknologier. Detta då den kritiska massans krav på högteknologiska finesser ofta är låga. Dessa sajter imponerar inte på utvecklarna av Mobical.net och inte på betatestarna, men fungerar oftast utmärkt för den vanliga användaren.

#### **6.4.3 Betatestande och andra verktyg för användarinformation**

För att ta reda på vem som behöver Mobical.net kan olika verktyg för att samla information om kunderna användas. Mobical.nets utveckling bygger till stor del på att utvecklarna har visioner kring användandet, vilket gör att activity-based planning naturligt faller bort. Men betatesting är ett sätt att få kunskap om kunderna, som Mobical.net använder. Från betatestingsajten erhålls feedback från användarna på de befintliga funktionerna, det vill säga calls data, men också förslag på nya funktioner att utveckla sajten med, en så kallad wish line. Vissa idéer blir realitet direkt, andra sparas i en idébank för att användas vid tillfälle, kanske just vid en kommersialisering. Efter många år av betatestande och en uppbyggd idébank med förslag på förbättringar borde Mobical.net vara redo för en kommersialisering, om bara resurser läggs på att höja intrycket för den ”vanliga” användaren. Betatestaren är nämligen enligt teorin inte den vanliga användaren, utan snarare just den ”internationella geek” som Mobical.nets utvecklare känner efter många år med testplattformen Mobical.net.

Det ligger en risk i att betatestaren är alltför tolerant vad gäller användarvänligheten och därför ger alltför lättsam kritik mot svårighet att använda en sajt. Detta beror på att gruppen som testar har en stor förståelse för tekniken som används. Det innebär att det kan vara riskfyllt för utvecklarna på Mobical.net att nöja sig med betatestarens och även sitt eget omdöme, eftersom det sannolikt inte kommer att vara detsamma som den kritiska massans. Det finns en medvetenhet hos utvecklarna av Mobical.net för detta fenomen, men med den naturligt subjektiva inställningen som finns till den egenutvecklade produkten, kan fenomenet ändå tänkas bli en risk. Som exempel kan användarvänligheten nämnas, att det som framstår som självklarheter måste förklaras och att utformningen på sidan måste guida användaren rätt från första stund.

Koncepttestande har Mobical.net egentligen inte gjort, utan ett koncept med viss gradvis utveckling har varit tillgänglig via Mobical.nets portal. Eftersom det nu är ont om tid kan det vara tidsmässigt omöjligt att testa och utvärdera olika koncept,

svarare kan det vara så att ett koncept måste kommersialiseras framgångsrikt för att nå en marknad som annars går förlorad till konkurrenter och substitut. Conjoint analysis skulle kunna användas för att ta reda på kundens uppfattning om annonsering på Internetportalen i relation till den egna betalningsviljan.

Genom att använda sig av ledande användare, till exempel ett företag med branschspecifik kunskap, kan kvalitativ användarinformation samlas in. Om Mobical.net systematiskt skulle samla kunskap om företags behov och lösningar i samband med användande av tjänsten, skulle det antagligen ge en solid faktabas för utveckling av en tjänst som ligger över den kritiska massans lägsta nivå och under dess högsta nivå av efterfrågan. Aspekten att användning av ledande användare är tidskrävande gör att detta alternativ kunde ha varit ett givande sätt att samla information tidigare i tjänstens historia, men förefaller vara ett alltför sent initiativ under till exempel rådande konkurrensförutsättningar.

Genom att skaffa sig information om den potentiella konsumenten kan Mobical.net åstadkomma en effektiv segmentering och därmed rikta sig mot attraktiva segment på marknaden.

#### **6.4.4 Tjänstens adoption och diffusion**

Mobical.nets betatestare kan ses som innovators enligt adoptionsprocessens konsumentgrupperingar. I Mobical.nets fall bidrar inte innovators till intäkterna, utan istället med hjälp till vidareutveckling. Dessutom kan innovators skapa förutsättningar för att nå de efterföljande konsumentgrupperingarna i adoptionsprocessen. Vid en kommersialisering av Mobical.net ligger en utmaning i att nå de efterföljande konsumentgrupperingarna early adopters och early majority, vilka vanligtvis är två breda konsumentgrupper där potentiella användare troligen finns. I konsumentgruppen late majority, som även den ofta är bred, finns möjligen konsumenter bland de konsumenter som är riskaversa och som därför är intresserade av tjänsten på grund av dess riskreducerande funktioner. Laggards är inte en attraktiv konsumentgrupp för Mobical.net då de inte tilltalas av teknologisk utveckling. Möjligen kan de med tiden bli influerade av användare i deras närhet, men först om det visats finnas stora fördelar med tjänsten.

För att Mobical.net ska uppfattas som en tjänst med övervägande positiva effekter vid en kommersialisering är det av vikt att kommunicera de fördelaktiga aspekterna av tjänsten. Utifrån de centrala paradoxerna vid adoption av teknologiska innovationer, kan tre faktorer betonas. Den första är kontroll som ska visa att teknologin skapar ordning istället för att ställa till oreda, vilket Mobical.net gör bland annat genom att konsumenten uppfattar förbättrade möjligheter att hantera personlig information samt backup. Den andra faktorn är effektivitet, vilket ska visa att teknologin minskar tiden som spenderas ineffektivt. Detta gör Mobical.net genom att kommunicera att tjänsten kan motsvara ett mobilt kontor. Assimilering är den tredje faktorn, som kommunicerar och skapar interpersonell samhörighet. Motsatt effekt, alltså minskad adoption, kan däremot uppfattad osäkerhet på marknaden ge. Om konsumenten har ett stort behov av lärande och information om produkten, vilket är fallet för Mobical.net, kan utbildning ge en hjälpande effekt, vilket i detta fall innebär högre grad av användarvänlighet och support. Det mest önskvärda scenariot för Mobical.net är



en snabb adoptionsprocess för att inom snar framtid nå diffusion på marknaden. Diffusionen påverkas i Mobical.nets fall av risker av prestationsrelaterad, ekonomisk och social karaktär.

### **6.4.5 Köpbeslutsprocess**

Konsumenten genomgår en köpbeslutsprocess, även i de fall då tjänsten är gratis för användaren, vilket kan vara fallet för Mobical.net. Under köpbeslutsprocessen upptäcker konsumenten ett behov av exempelvis backup och söker information för att se om behovet kan mötas av marknadens utbud. Detta kan göras via exempelvis operatören för mobilabonnemanget eller Internet, via intryck från reklam eller det sätt på vilket vänner och bekanta gör backup på den lagrade personliga informationen i sin mobiltelefon. När ett tillräckligt antal alternativ hittats, utvärderar konsumenten dessa utifrån följande faktorer.

#### **1. Relativ fördel**

Troligen söker användaren efter en backuptjänst utan att tidigare vara användare av en annan, vilket minimerar switching costs. Däremot finns ett utbildningsbehov i och med att det är ett för användaren nytt användningsområde. Särskilt om användaren tänkt använda tjänster inom Personal Information Management och tidigare använt till exempel en papperskalender, kan utbildningsbehovet vändas till en möjlighet. Genom att tillhandahålla utbildning i form av nybörjartips utnyttjas den kapacitet som tjänsten har på ett enkelt sätt och användaren blir mer nöjd.

#### **2. Kompatibilitet**

En generell trend är att använda Internet som lagringsplats i och med att fördelarna med stort utrymme ökar användarens upplevelse av kompatibilitet. Samtidigt är det ett nytt beteende för konsumenten att lära sig, att använda Internet som säkerhet. Vidare finns i nuläget tekniskt sett kompatibilitet med Outlook, men detta är inte ännu en konkurrensfördel för Mobical.net eftersom kompatibilitet med fler program eller produkter då krävs.

#### **3. Komplexitet**

Mobical.net är i dagsläget inte en komplex tjänst. Med säkerhet som kärnprodukt bör heller inte de komplexa aspekterna förstärkas.

#### **4. Försöksanvändande**

Det finns många sätt att exemplifiera hur Mobical.net kan få användas på försök, många fler än det finns konstruktiva exempel på hur sajten ska generera intäkt, inte minst illustrerat av betatestingsajten. Ett par exempel är gratis provmånader som senare övergår i ett kostnadsbelagt användarabonnemang och en gratis tjänst i grunden där intäkter genereras genom kostnadsbelagda premiumtjänster. Att förenkla sajten istället för att utveckla finesser vidare är ett sätt att stänga ute disruptiv konkurrens eftersom den skara användare som annars förloras till konkurrenten, attraheras av en enklare sajt. Möjligheten att använda tjänsten på försök är en väldigt viktig aspekt enligt tillfrågade respondenter i marknadsundersökningen. Alla respondenter som var intresserade av tjänsten var positiva till att testa produkten gratis under en tid. Till och med vissa av

konsumenterna, som inte trodde sig kunna ha någon nytta av tjänsten, var intresserade av att prova den.

### **5. Kommunikationsförmåga av produktfördelar**

Det är generellt svårt att kommunicera högteknologiska produkters nytta till potentiella konsumenter, men för Mobical.net kan nyttan sägas vara något väldigt grundläggande nämligen säkerhet, vilket är en stor fördel i kommunikationen till potentiella kunder. En annan nytta är förenklandet, det vill säga enkelt att redigera kontakter, kalender och andra funktioner

### **6. Observationsmöjligheter av produktfördelar**

Viktigt är att användaren faktiskt ska se produktens fördelar och att den är enkel att använda. Produktens funktioner bör motsvara konsumentens förväntningar, så att bilden av produktens nytta inte överskuggas av brister i funktion. Att genom befintliga användare kommunicera till potentiella konsumenter att det finns möjlig tillgång till stora fördelar kan ge en större användarbas. För Mobical.nets del kan det vara en möjlighet att användarna får bjuda in vänner för att observera och eventuellt få en guidad tur över tjänsten med alla dess fördelar.

## **6.5 Konkurrens**

En faktor, som påverkar konsumentens uppfattning och förväntningar och därmed kan skapa osäkerhet, är hur länge tekniken är högaktuell. Att en konkurrerande tjänst eller att ett substitut förväntas introduceras på marknaden av en aktör med betydande inflytande, kan få konsumenten att avvakta med köpbeslut på grund av osäkerhet inför eventuella switching costs eller uteblivna komplementärprodukter.

Mobical.net befinner sig ännu i de tidigare stadierna av produktlivscykeln. Det betyder att kvalitet och funktion är viktiga konkurrensmedel. Utifrån förteckningen över möjliga konkurrenter och substitut syns skillnader i teknologi och hur produkterna fungerar som komplement till dagens teknik. Även faktorerna bekvämlighet, kundanpassning, pris och flexibilitet kan visa sig vara av relevans redan nu, trots att teoretiskt stöd finns för att de ska vara relevanta först senare i produktlivscykeln. Det kan bero på att Internettjänster på ett enkelt och billigt sätt generellt kan kundanpassas på individnivå. Detta har lett till att marknads konsumenter är vana att ställa sådana krav.

Att konkurrensintensiteten på senare tid ökat kring backup för mobiltelefon behöver inte vara odelat negativt. Via lärandeffekter kan företag uppleva att attraktiviteten ökar för produkten och dess komplement. Det skulle för Mobical.net kunna medföra ökad kunskap hos användarna men även större sannolikhet att kunna skapa samarbeten med komplementärföretag, som får upp ögonen för den tjänst Mobical.net kan erbjuda.

### **6.5.1 Konkurrenter**

För att skapa konkurrensintelligens är det viktigt att kontinuerligt revidera sin uppfattning om konkurrenssituationen. Eftersom Mobical.net verkar på en högteknologisk föränderlig marknad kan det vara svårt att kartlägga

konkurrenssituationer som kan uppstå från oväntat håll då konkurrensvolatiliteten är hög.

Nedan följer en översikt över konkurrenter och substitut kompletterad med tjänsternas egenskaper i jämförelse med Mobical.net.

- ZYBs webbsida, som är tilltalande uppbyggd med en enkel och logisk design, är användarvänlig med sina tydliga instruktioner. Möjligheten för användarna att dela med sina kontakter och sin kalender gör att sidan vänder sig till communityanvändarna, vilket förutspås bli avgörande i framtiden. ZYB anser vi vara den största konkurrenten till Mobical.net som kommersialiserad webbtjänst.
- O-sync har också en enkel och lättförståelig webbsida, men inte lika tilltalande design. Dessutom saknas det som vi tror blir en av de avgörande aspekterna, möjligheten till att skapa en community, vilket gör att den i som nuvarande skick inte kan vara ett större hot.
- MightyPhones hemsida ger ett proffsigt intryck med sin enhetliga design och färgval, vilket visar att de har lagt resurser på att få en kommersiell sida. Men eftersom hela tjänsten är kostnadsbelagd för konsumenten är det tveksamt om det är en konkurrent till en kommersialiserad Mobical.net.
- GooSync har precis som Yahoo Mobile potential för att bli stor, då det är sammankopplat med Google respektive Yahoo som redan har en stor användarbas.
- ScheduleWorlds webbsida är direkt tråkig och ger svårförståelig användarinformation. Den fokuserar mer på de tekniska aspekterna och är alltså ingen konkurrent till Mobical.net.
- Mjukvara av typen MobileMaster kan eventuellt ses som ett substitut, eftersom den ger delvis samma kundnytta men löser problemet på ett annorlunda och för användaren inte lika användbart sätt. Konsumenten kan inte komma åt att redigera sin information från andra datorer än den från början valda. Dessutom saknas communityaspekten, där konsumenten kan interagera med vänner och bekanta, helt. Mjukvaran innebär en kostnad för konsumenten, vilket med största sannolikhet kommer att leda till att aktören blir utkonkurrerad av Mobical.net och liknande webbsajter, inte tvärtom. Mobical.net och liknande portaler kan ses som en praktisk och användbar vidareutveckling av dessa ålderdomliga mjukvaror.

Den mest närliggande konkurrenten och hotet mot Mobical.net är ZYB.com, eftersom de förutom samma funktioner som Mobical.net även ger möjlighet för användaren att på genom en community dela med sig av sin personligt lagrade information. På grund av den enorma användarbasen som både Google och Yahoo har, innebär en lansering av en tjänst motsvarande Mobical.net ett påtagligt hot. Även framtida konkurrenter, med potential att lansera disruptiv teknologi, är viktiga för Mobical.net att förhålla sig uppdaterade om, för att slippa obehagliga överraskningar. Både Googles initiativ GooSync och Yahoo Mobile har potential att vara disruptiva konkurrenter, eftersom de troligen utvecklar en tjänst som är mittemellan massmarknadens lägsta och högsta krav på produktutveckling och tekniska finesser.

## 6.6 Marknadspotential

Eftersom Mobical.nets planer på kommersialisering i dagsläget befinner sig långt från att bli realitet, finns stora svårigheter att uppskatta eventuella marknadsandelar. En exponentiell utveckling av antal användare skulle kunna bli verklighet med hjälp av en effektivt implementerad marknadsstrategi. Detta resonemang bygger på det välkända faktum att antalet mobiltelefonanvändare i Sverige är högt och att den potentiella marknaden därmed är stor. De nuvarande 20 000 som använder Mobical.net globalt är inte en representativ siffra för potentiell marknadsandel. Enligt genomförd vägledande marknadsundersökning finns ett ganska stort intresse av tjänsten sett i relativa siffror.

Att till marknaden kommunicera Mobical.net som mer än en tillfällig trend, kan vara avgörande för att den potentiella marknads intresse inte ska svalna. Istället bör Mobical.net kommunicera att tjänsten är i början av en längre produktlivscykel.

För att bestämma marknads potential kan konsumenternas åsikter samlas in i syfte att företaget ska få information om konsumenten. Helst ska information från potentiella konsumenter följa produktplaneringsprocessen redan från start. För Mobical.net är det möjligt att göra detta från och med tidpunkten för ett kommersialiseringsbeslut, eftersom tidigare delar av produktplaneringsprocessen ligger bakåt i tiden. (För information om hur insamling av konsumenters åsikter kan ske genom olika verktyg, se 6.4.3.)

## 6.7 Marknadsstrategier

### 6.7.1 Pris

Benchmarking bland konkurrenter visar på att tjänsten måste lanseras som en gratis-tjänst med möjliga premiummodeller. Detta stöds i med att prissättning främst bör utgå ifrån produktens fördelar och konsumentens förväntningar. En premiummodell kan innebära utökad tjänst vad gäller kompatibilitet och möjligheter till synkronisering med andra tekniska enheter och mjukvaror, som iPod, iPhone och Outlook. Pris kan också sättas lågt genom penetrationsprissättning i syfte att etablera tjänsten som standard, med intentionen att generera intäkt via komplementärvaror.

De motsvarande tjänster som är avgiftsbelagda, marknadsförs och distribueras av mobiltelefonoperatörerna. Gentemot dessa aktörer har konsumenten en redan existerande betalningsvilja och en betalningsmodell finns att tillgå via fakturor som abonnenten ändå får.

Det finns ingen betalningsvilja för enklare tjänster på nätet, utan de förutsätts vara gratis. Alltså bör en alltför grundläggande Internetbaserad tjänst som slutkonsumenten själv letar upp på nätet inte kosta något. Det kan upplevas som alltför höga switching costs, att engagera sig genom att under en begränsad tid få testa en webbtjänst gratis för att sedan få betalningskrav. Om tjänsten är gratis tills

vidare, men kan utökas till premium mot betalning, kan däremot en viss betalningsvilja finnas.

Annonsering, till förmån för att tjänsten är gratis, föredrogs av flertalet respondenter i den vägledande marknadsundersökningen. Detta under förutsättning att det inte innebär popup-annonser, vilket troligen är jämförbart med sms- eller mmsreklam till mobiltelefonen. Reklam via mobiltelefonen nämndes också spontant som exempel på annonsering som undanbes av några respondenter. Att denna kommentar inte var mer frekvent, kan bero på att reklam via mobiltelefonen fortfarande är i uppstartfasen och därför inte har börjat irritera den stora massan av konsumenter.

Vid annonseringsfinansiering av sajten kan betalning-per-click vara en tänkbar modell för Mobical.net. Det skulle innebära att intäkter genereras då användaren klickar sig vidare från sajten till en annonsör, till exempel via banners. Ju mer demografisk data Mobical.net kan samla in från sina användare, desto mer riktad kan annonseringen vara och desto större intäkter genererar sajten. Än mer ökade krav på Mobical.nets möjlighet att samla in demografisk data finns i och med en annan intäktmodell, nämligen betalning-per-försäljning, då konsekvensen av att Mobical.net kan sälja riktade annonser blir än större möjlighet till intäkter.

### **6.7.2 Plats**

Det finns olika möjligheter för distribution av en kommersialiserad Mobical.net. Internet är självklart det första och mest naturliga alternativet, men det finns också möjlighet att differentiera distributionen mot mobiltelefoni. Genom att använda mobiloperatörer eller andra marknadsaktörer som återförsäljare eller partners nås slutkonsumenten på ett naturligt sätt. En attraktiv split kan motivera företaget och dess partners till samarbete. Exempelvis bundling kan innebära fördelar för Mobical.net. För eventuella partners innebär det en utökad tjänst att erbjuda sina abonnenter eller kunder. Distribution kan innebära en differentiering gentemot de konkurrenter som tidigare beskrivits.

På Internet finns en intensifierad konkurrenssituation. Om slutkonsumenten i dagsläget ska leta upp tjänsten själv och söker via en sökmotor, kommer inte Mobical.net upp som ett högt prioriterat alternativ. Det får istället upp konkurrenter som ZYB. Genom sökoptimering kan denna konkurrens fördel vändas till Mobical.nets fördel. Men är det så enkelt? För att ta plats på Internet krävs kanske andra konkurrensfördelar, som ur traditionellt perspektiv sett inte har med fysisk plats att göra.

### **6.7.3 Produkt**

Det viktigaste med tjänsten är att den faktiskt fungerar, som Mobical.nets utvecklare konstaterade. Vi vet att Tactel har potential att göra Mobical.net till en väl fungerande Internetportal för lagring av personlig information, eftersom de har utvecklat och anpassat mjukvaran Mobical till operatörskunder på ett framgångsrikt och väl fungerande sätt. Men det är inte i funktionen som de varaktiga konkurrensfördelarna ligger. Mobical.net fungerar, men den har fortfarande en bit kvar vad gäller användarvänlighet, design och support.

Mobical.net kan som många av de konkurrerande tjänsterna inriktas mot säkerhet, men för att differentiera sig kan andra strategier och produktattribut diskuteras. Säkerhet kan fortfarande anses vara kärnprodukten och konsumentens behov av Fort Knox-känsla kan tillgodoses, samtidigt som andra attribut kan vara de som drar till sig uppmärksamhet och konsumenternas intresse.

Communities är ett sätt att attrahera konsumenten med en utökad produkt. Ett annat sätt kan vara gratis kommunikation till exempel via sms. För att differentiera med funktioner för Personal Information Management måste Mobical.net via design och individuell kund Anpassning erbjuda en snyggare produkt. Om funktionen för att dela med sig av sin personliga information, bland annat via communities, ska attrahera användare är det viktigt att de kan göra denna information mer spännande. En del i den utökade produkten kan också vara en proaktivt utvecklad samt väl fungerande och snabb supportfunktion.

#### **6.7.4 Påverkan**

Namnet Mobical.net kan sägas kommunicera mobiltelefoni mer än det kommunicerar Internet, även om tjänsten är en webbtjänst eller en konvergens mellan de två. Namnets kommunikation skulle kunna innebära en fördel då denna uppfattning kan leda till en högre betalningsvilja, men även en nackdel då konsumenterna inte är vana att själv söka upp mobiltjänster, eftersom dessa vanligen erbjuds via mobiloperatören. Namnet Mobical.net kommunicerar Personal Information Management mer än det kommunicerar säkerhet, vilket kan vara en försvårande omständighet om Mobical.net vill kommunicera att kärnprodukten är säkerhet eller en känsla av säkerhet.

Mobical.net är visserligen välkänt i internationella kretsar bland teknologiskt intresserade på Internet, men eftersom Mobical.net inte är ett känt varumärke i allmänhet, finns egentligen inga större fördelar med att kommersialisera mot slutkonsument under detta egna varumärke. Fördelar skulle kunna komma av att samarbeta med annat känt företag, alltså för att via bundling nå de fördelar som ett känt varumärke medför.

Det direkta sätt på vilket värdet ökar med antalet användare i nätverkseffekter kan inte sägas vara applicerbart på Mobical.net. Däremot kan nätverkseffekter komma av en utökad produkt, till exempel att det går att dela med sig av något attraktivt erbjudande genom viral marketing eller en produkt till andra användare, möjligen gratistjänst under en begränsad tid eller motsvarande. Communities är typexemplet på hur Mobical.net via nätverkseffekter kan utöka användarbasen. Att ha en funktion där användare kan bjuda in vänner, är ett sätt att skapa en snabbt växande community, men det måste finnas ytterligare motivationsfaktorer.

Signalerings effekter vid en kommersialisering är ett sätt att tala om för omvärlden att produkten ger användaren den nytta som efterfrågas och som är attraktiv. Genom verklig eller uppfattad storlek på användarbasen kan detta kommuniceras, men även genom att lansera en kvalitativ kundsupport i samband med kommersialiseringen. Detta för att användaren inte ska mötas av en supportfunktion som inte ”vuxit ikapp” produktens image och rykte. Detta kan

vara en väg att signalera en etablerad standard och skapa större användarbas, eftersom potentiella användare motiveras att själva bli användare utifrån signaleringseffekterna. Även potentiella samarbetspartners kan medvetet eller omedvetet värdera signaleringseffekternas påverkan högt och agera på dem. Därigenom skapas en positiv spiral. Ett annat exempel är att göra tekniken tillgänglig för användaren, vilket kan ge stora fördelar om företaget tar tillvara användarens innovationstänkande. Men det ger också ytterligare en dimension, signaleringseffekten att produkten blir attraktiv för denna viktiga konsumentgrupp. Sammanfattningsvis kan sägas om nätverks- och signaleringseffekter leder till ökad adoption på marknaden och är verktyg för Mobical.net att använda i byggandet av en större användarbas.

Ett sätt att utöva påverkan är att köpa annonser, exempelvis banners, på Mobile Crunch eller andra sajter där potentiella användare kan tänkas befinna sig. Detta kan vara ett sätt att nå den tidiga marknaden, men det är svårt att nå den breda massan genom så specifik annonsering. Däremot är det ett sätt att börja bygga en användarbas i den tidiga marknaden som kan vara ett fönster till den efterföljande massmarknaden. Nästa steg är att nyttja effektiva marknadsföringsmetoder med hjälp av viral marketing och communities (se 3.3.8 respektive 2.4), för en exponentiell utveckling. Viral marketing skulle kunna bäddas in i portalens funktioner genom att exempelvis användaren kan skicka meddelanden för att be sina kontakter att uppdatera sin kontaktinformation. Genom detta finns möjlighet att indirekt marknadsföra sajten och attrahera nya användare. Optimering av sökord på Mobical.net kan hjälpa till att ranka sajtens relevans högre hos sökmotorer, vilket i sin tur genererar fler besökare på sajten.

## 6.8 Organisation av kommersialisering

### 6.8.1 Affärsmodellen

En fungerande affärsmodell för Mobical.net skulle bli ytterligare en tillgång för sajten, men vilken affärsmodell för innovationens kommersialisering som är den rätta beror på de existerande förutsättningarna. Ett integrerande förhållningssätt till affärsmodellen vid kommersialisering är inte att föredra för Mobical.net, eftersom de i nuläget varken har den tidigare erfarenhet eller de organisatoriska resurser som krävs. Steget för att bära en kommersialisering av tjänsten skulle därmed komma långt ifrån Tactels övergripande strategi. Detta kan bli alltför riskfyllt, eftersom erfarenhet saknas samtidigt som relativt stora investeringar måste göras i organisatoriska resurser.

En licensierande affärsmodell skulle för Mobical.net del tangeras verksamheten i den kundanpassade versionen av mjukvaran Mobical och därför inte vara en innovativ affärsmodell. Via en licensierande affärsmodell för sajten Mobical.net skulle slutkonsumenten troligen inte nås direkt. Det innebär att målmarknaden istället blir företag eller återförsäljare, vilket troligen inte skulle ge samma exponentiella effekt som att vända sig direkt mot konsumentmarknaden. Däremot skulle en konsekvens av att välja en licensierande affärsmodell kunna vara att organisatoriska verksamhetsdelar, som i dagsläget saknas hos Tactel, inte behöver utvecklas.

Genom att istället investera i mellanorganisatoriska bindningar och därigenom skapa en affärsmodell med ett iscensättande förhållningssätt till kommersialisering, kan Mobical.net allokera kritiska verksamhetsdelar till kunniga samarbetspartners. Detta kan skapa ett större värde för företaget, men kräver trots det mindre finansiella och organisatoriska resurser. En tänkbar partner är aktör med en fungerande betalningsmodell, en annan är en partner för tjänster som inkluderar kommunikation exempelvis sms. I ett värdenätverk med ett flertal företag som drar nytta av varandra, kan Mobical.net hitta verksamhetsdelar som försäljning och utökad support. Tillgången till ett annat företags varumärke kan komma Mobical.net till nytta, exempelvis genom bundling, eftersom det skulle kunna vara ett sätt att nå utökad användarbas genom det andra varumärkets trovärdighet och tyngd. Ett iscensättande förhållningssätt till innovationens kommersialisering kan innebära en modulär produktionsdesign. Såväl flexibilitet i produktionssystemet som att företaget inte behöver bära alla kritiska verksamhetsdelar internt, är fördelar av företagets modularitet. Samtidigt gäller det att kontrollera de verksamhetsdelar som adderar mest värde, då lönsamheten ligger i detta.

Ett scenario inom ramen för att sajten kommersialiseras internt skulle vara en spin-off, alltså att Mobical.net existerar inom Tactel, men i ett separat bolag. Detta skulle troligen resultera i en annorlunda resursallokering, då det innebär att Mobical.net inte skulle ställas som en verksamhetsgren gentemot andra. Vidare skulle det möjligen innebära större fokus på sajten Mobical.net att organisatoriskt isolera verksamheten. En sådan förändring kan påverka tjänstens utveckling mot exempelvis förbättrad användarvänlighet, men även påverka medarbetarnas insats i en positiv riktning då personella resurser skulle bli mindre splittrade än idag.

Ytterligare en fördel med Mobical.nets eventuella existens som spin-off är synergier med de kundanpassade versionerna av mjukvaran Mobical, som kan uppstå vid exempelvis produktutveckling. En närliggande tänkbar möjlighet är att Mobical.net och de kundanpassade versionerna av mjukvaran Mobical skulle kunna existera tillsammans i ett separat bolag och även då skulle möjligheter till synergi skapas.

### **6.8.2 Samarbete med mobiloperatörerna**

Vad gäller kommersialisering mot slutkonsument är skapandet av joint ventures med en mobiloperatör ett alternativ. Mobical.net kan med fördel ta en drivande roll även här eftersom det inte ligger i operatörens intresse att driva andra produkttegenskaper än kapacitet för lagring av bilder och musik. Det beror på konsumenternas stora intresse för dessa tjänster just nu. Genom att skapa en split som för operatören fungerar som en attraktiv intäkt i relation till liten operativ insats, kan Mobical.net själva nå en intäkt genom bundling. Det handlar om att skapa ett samarbete som adderar värde till båda parter. Detta angränsar till redan nämnda alternativet med en licensierande affärsmodell, men även till de kundanpassade versionerna av mjukvaran Mobical. Samtidigt innebär det en signifikant skillnad för Mobical.net och Tactel, bland annat då varumärket Mobical.net kan komma att få ett större utrymme att utvecklas. Operatörens abonnenter kan alltså erbjudas Mobical.net som gratis eller tilläggstjänst, men



under Mobical.nets varumärke. Förslag på andra återförsäljare som Mobical.net skulle kunna samarbeta med är exempelvis rikstäckande butikskedjor som 7Eleven eller ICA.

Frågan är om det går att kombinera kommersialiseringen mot slutkonsument med att behålla möjligheten för operatörer eller andra aktörer att få tillgång till en kundanpassad version av mjukvaran Mobical. Om så inte är fallet måste Tactel överge något av dessa affärsområden. Nyckelpersoner för Mobical.net menar att det ena alternativet inte måste utesluta det andra och eventuell framgång beror på differentieringsgraden av den kommersialiserade tjänsten Mobical.net i relation till de kundanpassade versionerna av mjukvaran Mobical, eftersom mobiloperatörerna inte kommer att tolerera ett inskränkt affärsområde.

### **6.8.3 Värdenätverk och konkurrensfördelar för Mobical.net**

För att illustrera nuvarande fördelar och tänkbara framtida konkurrensfördelar för Mobical.net utökas modellen för domäner och komponenter inom ett värdenätverk. En förutsättning för den utökade modellen är att Mobical.nets tillgångar fortsätter vara konkurrenskraftiga. De angivna tillgångarna är sajten, synkronisering, kunskap i utvecklande och hantering samt användare. En förutsättning för en fungerande sajt är exempelvis att användarvänligheten är anpassad till den breda marknaden, något som idag inte har skett. Andra faktorer är angivna nedan som tänkbara konkurrensfördelar men lägger enligt vår uppfattning grunden för framtida konkurrensfördelar och tjänar därmed mer som förutsättningar än som faktisk konkurrensfördel. De tänkbara framtida konkurrensfördelar som däremot bör lyftas fram är markerade i modellen nedan.

Figur 6 Att samarbeta i ett nätverk – en utökad modell

Domän	Domänen innebär	Komponent	Komponenten innebär till exempel	Nuvarande fördelar	Tänkbara framtida konkurrensfördelar
Service	"Value"	Targeting	Värdeladdat erbjudande	Kunden som utvecklare	Bred användarbas
		Branding	Uppfattat värde	Sajten känd av betatestare	Bundling
		Customer retention	Kontextuellt kundvärde	- - -	Användarvänlighet Switching costs <b>Individuell anpassning</b> <b>Möjlighet att dela information med andra användare</b>
Technology	"Functionality"	Security	Sätt att lagra information	Säker server	Säker server
			Sätt att tillgå lagrad information	Säker tillgång via Internet	Säker tillgång via Internet
		Quality of service	Erbjuden service	Diskussionsforum	<b>Community</b> Snabb support
		System integration	Hantering av användarprofiler	-	<b>Individuell anpassning</b>
		Tillgång/distribution	Trådlöst, via Internet	Trådlöst, via Internet	
		Komplementaritet	Outlook, mobiltelefonmodeller	<b>Utökad komplementaritet</b>	
Organization	"Resources and capabilities"	Network governance	Valda partners	-	Inta en drivande roll i nätverket
Finance	"Revenue sharing"	Cost vs. revenue	Prissättning	Lågt pris	<b>Intäktmodeller anpassade till konsumentgruppers betalningsvilja</b>

#### 6.8.4 Tänkbara alternativa scenarion

För Tactel är det inte självklart att Mobical.net ska kommersialiseras mot slutkonsument. Det finns andra tänkbara framtida scenarion. En alternativ värdekedja skulle kunna utgöras av scenariot att Mobical.net inte kommersialiseras och att mjukvaran Mobical fortsätter existera och utvecklas i kundanpassade versioner. Även om detta scenario inte blir utfallet kan det vara till fördel för företaget att i detalj uppskatta värdet av denna värdekedja och ställa det i relation till en kommersialisering av sajten.

Ett möjligt alternativ som ofta förbises är en exitplan, det vill säga att sälja sajten till en extern aktör. Ofta uppskattas inte alternativet av delaktiga medarbetare, men kan i vissa fall vara det mest lönsamma alternativet. Det är viktigt att analysera tjänsten Mobical.net i relation till omvärlden samt till kundbehov. Dessutom behöver företaget skapa en medvetenhet om att intern affektion för innovationen kan generera en missvisande bild av det kommersiella värdet. Eftersom Mobical.net genom att vända sig direkt till slutkonsumenten inte överensstämmer med Tactels övergripande strategi, kan en exit vara en lösning. Det krävs vid en kommersialiseringen ett flertal organisatoriska delar, exempelvis support mot slutkonsument och försäljningsavdelning, som sedan tidigare inte existerar inom Tactel, vilket kan vara argument för en exit. Svårigheten i en exit ligger i att hitta rätt aktör och i att göra en så korrekt värdering som möjligt av Mobical.net i relation till dess framtida möjliga intäkter. Om Mobical.net skulle värderas högt av en extern aktör skulle detta kunna vara avgörande för Mobical.nets framtid om exitplaner finns.

Angående Tactels eventuella benägenhet att göra en exit kan paralleller dras till att företagets fokusområden har minskat starkt i antal de senaste åren. Det är explicit uttalat att företaget arbetar med företagskunder, men också att Mobical.net inte passar in i Tactels övergripande strategi. Exit är alltså ett viktigt alternativ till att kommersialisera mot slutkonsument.

#### 6.9 Lönsamhet

För att skapa lönsamhet krävs en initial satsning och historiskt sett har Mobical.net inte varit mottagare för större satsningar inom Tactel. Dess historia av att inte ha varit en av huvudverksamheterna inom Tactel kan komma att fortsätta att sätta käppar i hjulet för en utveckling internt. Att knoppa av Mobical.net i ett eget bolag skulle kunna vara en möjlighet att omvärdera resursallokeringen till tjänsten och ge den en ärlig chans att kommersialiseras utifrån de rätta förutsättningarna för lönsamhet. Det är nämligen svårt att allokera resurser till Mobical.net internt i Tactel, eftersom sajten uttalat strider mot företagets strategi. Vid en spin-off till eget bolag ses resursallokering annorlunda, vilket kan vara både positivt och negativt.

Om Tactel bestämmer sig för att lansera Mobical.net gentemot slutkonsument kommer resurser som tidigare lagts på den kundanpassade versionen att räknas om till att även vara investering i utveckling av och kunskap kring tjänsten. Allt jobb som lagts ner på att utforma för kundanpassat tidigare hade räknats som och

faktiskt varit resurser och erfarenhet till förmån för Mobical.net, så kallade lärandeeffekter.

## 6.10 Kapitalbehov och finansiering

Utgifter för FoU och kommersialisering innebär kapitalbehov som blir långsiktiga investeringar för Mobical.net och kommer att räknas in som balansräkningens immateriella tillgångar. Sambandet att kommersialisering- och marknadsföringsinvestering krävs för att skapa ett värde vid en investering i FoU innebär för Mobical.net att sajten inte har ett faktiskt marknadsvärde förrän den kommersialiseras och börjar generera intäkt. Detta resonemang tar inte hänsyn till sajtens funktioner för den kundanpassade versionen av Mobical, där den används i marknadsförings- och utvecklingssyfte. Mer resurser kommer att krävas för att få Mobical.net att bli kommersialiseringsorienterat och därigenom få sin innovation att nå den breda marknaden.

På väg mot att nå denna marknad bör Tactel analysera resursallokeringen till Mobical.net, för att möta utmaningar med tillräckligt stora resurser lagda på FoU och kommersialisering. Beräkningar kan även ske på investeringarnas framtida möjligheter till avkastning.

Eventuellt finansieringsbehov vid en kommersialisering består för Mobical.nets del av följande:

- Säljfunktion av annonsplatser på sajt
- Säljfunktion mot återförsäljare
- Marknadsföring genom att köpa egna annonsplatser inom specialiserad media
- Marknadsföring mot den breda marknaden
- Marknadsföring via branschmedia för att nå företagskunder
- Investering i större server

Beroende på framgång och därmed intäkter i kommersialiseringen av Mobical.net kan en diskussion föras angående de resurser som tidigare allokerats till mjukvaran Mobical och som nyttjats även vid kommersialisering av sajten Mobical.net.

## 6.11 Tidsperspektiv

För Mobical.net är det ur de flesta aspekter bråttom att kommersialisera, men eftersom det finns en tendens att marknaden tar längre än förväntad tid på sig att anamma en innovation, finns det fortfarande möjligheter till framgång på marknaden. Om Mobical.net levererar en kvalitativ konkurrenskraftig tjänst till marknaden kan den trots att viss konkurrens hunnit få fäste, gå in och ta marknadsandelar genom adoption och så småningom diffusion på marknaden. För att fortfarande ha denna möjlighet krävs dock agerande mot kommersialisering inom en mycket snar framtid.

## Kapitel 7 – Slutsats

---

*Kapitlet presenterar den generaliserbara slutsats som utredningen lett fram till, detta genom att lyfta upp betydande komponenter i kommersialiseringen av en konvergerad mobiltjänst genom att presentera fyra Key Success Factors utifrån fallet Mobical.net. Den första delen av syftet besvaras i kapitlet, medan den andra delen som berör det beslutsförberedande underlaget gällande kommersialisering besvaras i nästkommande kapitel.*

---

### 7.1 Key Success Factors i en kommersialisering

För en framgångsrik kommersialiseringsprocess krävs närvaron av några Key Success Factors. Det finns en grundläggande förutsättning för Key Success Factors vid en kommersialisering, nämligen en kärnprodukt som adderar värde för kunden. Detta lägger grunden för att Key Success Factors överhuvudtaget kan skapas. Utifrån fallet Mobical.net och inför dess eventuella kommersialisering har följande Key Success Factors utkristalliserats:

#### 1. En väl fungerande affärsmodell

Den första faktorn innebär möjlighet att ta betalt för innovationen oavsett om betalningen gäller från konsument eller annonsör. Samtidigt innebär en väl fungerande affärsmodell aspekter som rör allt från kärnkompetens och interna resurser till på vilket sätt innovationen levereras till marknaden, konsumentgruppers betalningsvilja och vilka komplementärprodukter som existerar.

För att det i det aktuella fallet ska implementeras en väl fungerande affärsmodell som är annonsfinansierad krävs det att användaren loggar in frekvent på sajten samt att detaljerad demografisk data är tillgänglig då dessa parametrar tillsammans genererar intäkter från annonsörerna exempelvis via betalningsmodellen betalning-per-visning. Om det i detta fall i stället ska vara en väl fungerande affärsmodell där betalning sker via konsumenten ställs än högre krav på användarvänlighet

#### 2. Stänga ute disruptiv konkurrens

För att konsumenten inte ska välja en disruptiv teknologi och för att disruptiva teknologier inte ens ska uppstå, kan företaget anpassa tjänstens komplexitet för att leverera i spannet mellan den minst och mest krävande konsumenten. Konsumentens krav rör främst variablerna användarvänlighet, attraktiv och funktionell design samt möjlighet att anpassa tjänsten till individuella preferenser.

### **3. Ett värdeadderande samarbete**

I ett samarbete adderas värde, som intäkter eller utökad användarbas, antingen direkt eller indirekt. Direkt sker det via en samarbetspartner genom att denne hanterar en värdeadderande aktivitet som exempelvis kundsupport, vilket blir en belastande aktivitet om den tidigare inte funnits i företaget. Indirekt kan en samarbetspartner addera värde genom att sänka kostnaderna för användarna, i fallet Mobical.net kan en partner exempelvis erbjuda möjligheten att skicka sms och förmånliga priser för detta. Lärandeffekter uppstår i dessa samarbeten och adderar ytterligare värde. Avgörande är att vid sådana samarbeten kontrollera viktiga moment av värdeskapandet, som exempelvis att ta en ledande roll i ett värdenätverkt eller ta kontroll över viktiga länkar i den modulära värdekedjan.

### **4. En kreativ och interaktiv community**

En community innebär att användarna interagerar med varandra och har möjlighet att dela med sig av personlig information. Syftet med att skapa en community kan vara att skapa signaleringseffekter som kommunicerar värde från tidiga till sena marknaden vid konsumentens utvärdering i köpbeslutsprocessen. Ett annat syfte kan vara att generera nätverkseffekter vilket förbättrar konsumentens uppfattade värde. I förlängningen leder bland annat dessa två effekter till en kreativ och interaktiv community, till större användarbas och därigenom en snabbare diffusion.

## **7.2 Förslag till vidare forskning**

Under utredningens gång uppmärksammades det att det på området kommersialisering av högteknologiska innovationer, fanns brist på tidigare forskning. En närliggande intressant synvinkel skulle även vara vidare forskning angående kommersialisering, men inom andra områden än det högteknologiska.

## Kapitel 8 – Mobical.net och kommersialisering

---

*I kapitlet diskuteras en eventuell kommersialisering av Mobical.net för att besvara den andra delen av uppsatsens syfte, nämligen att presentera ett möjligt beslutsförberedande underlag.*

---

### 8.1 En diskussion kring en möjlig affärsmodell

Internetportalen Mobical.net innehåller i detta scenario för kommersialisering samma möjligheter till backup och hantering av personligt lagrad information som den gör idag. Användaren kommer åt lagrad personlig information, oavsett var i världen han eller hon befinner sig, via närmaste dator med uppkoppling mot Internet.

Men på samma sätt som Outlook integrerar de tre funktionerna adressbok, kalender och e-post som möjlighet till kommunikation, erbjuder Mobical.net numera en adressbok, kalender, ytterligare några tjänster samt möjlighet till en tidsmässigt mer direkt kommunikation, nämligen att skicka sms.

Ett gratis sms får användaren skicka varje dag, vilket säkrar en frekvent inloggning. Vid varje inloggning exponeras användaren för annonser. Tjänsten kan således finansieras av annonsering och är gratis för användaren. De demografiska data, som krävs för ett konto hos portalen, möjliggör riktad annonsering. Om användaren klickar på en annons, kan riktade annonser ge finansiell utdelning via betalningsmodellen betalning-per-klick. Som incitament för att navigera på sajten och bland dess annonsörer finns möjlighet att få sin sms-pott påfylld när användaren köper något från en annonsör. Bakomliggande samarbeten med annonserande företag gör att synergier mellan företagen kan utnyttjas. Det skapar möjligheter för att erbjuda användaren en värdeladdad tjänst.

Det är viktigt att balansera annonsering mot estetisk och grafisk utformning på sajten. För att attrahera användare är det dock avgörande att sajten signalerar att det är en kvalitetssajt, både i funktion och utförande.

Premiummodeller erbjuds mot betalning i minst två modeller. Den första är en sajt utan annonsering, för den användare som föredrar att inte exponeras för annonsering alls. Den andra modellen innebär en möjlighet för konsumenten att skicka ett fast antal sms per månad mot en lägre fast avgift.

Förutom det dagliga sms användaren kan skicka gratis från sajten, finns möjlighet att skicka fler mot betalning. Genom ett samarbete mellan sajten och en partner erbjuds förmånliga priser på sms. För sajtens användare blir det billigare att kommunicera med sina kontakter med hjälp av dessa förmånligt prissatta sms. Detta bidrar tillsammans med andra samarbetspartnerns användarbas till att användarfrekvens ökar som en konsekvens av samarbetet.

Användarbasen växer snabbt genom exempelvis gratis-sms, som används för att tipsa vänner om sajten och samtidigt låta vännerna uppdatera sina kontaktuppgifter. Att bjuda in en vän som registrerar sig innebär en bonus genom fler sms, återigen fylls alltså användarens pott på med extra gratis sms. Genom en sorts viral marketing på detta sätt, finns möjlighet till nätverkseffekter och en exponentiell utveckling i användarbas och finansiellt.

Ett viktigt inslag i tjänsten är möjligheten att dela med sig av information eftersom det skapar förutsättningar för att en community ska leva och bli kreativ. Eftersom tjänsten även i fortsättningen har ett behov av att testas, kan en community kopplad till tjänsten användas för detta. För att underhålla och uppmuntra till kreativitet vad gäller tjänsten, kan det generera fördelar att göra vissa delar av teknologin tillgänglig för samt erbjuda produktutveckling tidigare till användaren i denna community.

Inloggningsuppgifter möjliggör identifiering av användaren, vilket motverkar missbruk av tjänsten och ökar säkerheten.

Samarbeten planeras noggrant för att öka kundnyttan och för att Mobical.net ska kunna vara drivande i nätverket och behålla kontrollen över de viktiga länkarna mellan modulerna i ett eventuellt modulärt samarbete. Speciellt viktigt är det att behålla sin drivande roll i samarbetet gentemot eventuellt medverkande operatörer, som har låg insats relativt sett i samarbetet, särskilt i jämförelse med Mobical.net, och som därför inte är lika beroende av samarbetets utfall.

Licensiering tangerar de kundanpassade versionerna av Mobical och därför är möjligheterna för Mobical.net som kommersialiserad tjänst mer innovativa i ett värdenätverk, som iscensättande eller med modulär produktionsdesign alternativt en exit.



## Kapitel 9 – Källförteckning

---

### Publicerade källor

Andrew, James P. & Harold L. Sirkin. *Innovating for cash*.  
Harvard Business Review. Vol 81 No 9 s 76ff. 2003.

Bouwman, Harry, Timber Haaker & Edward Faber. *Developing Mobile Services: Balancing Customer and Network Value*. Second IEEE, 2005.

Christensen, Clayton M, Michalel Raynor & Matt Verlinden. *Skate to where the money will be*. Harvard Business Review. November 2001.

Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, 2005.

Hoyer, Wayne D. & Deborah J. MacInnis. *Consumer Behavior*. Houghton Mifflin Company, 2001.

Kassicieh, Suleiman K, Steven T Walsh, John C. Cummings, Paul J. McWhorter, Alton D. Romig & W. David Williams. *Factors Differentiating the Commercialization of Disruptive and Sustaining Technologies*. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 40, No 4. November 2002.

Laird, Iain & Leif Sjöblom. *Commercializing technology: Why is it so hard to be disciplined?* Business Horizons 47/1. Januari/Februari 2004.

Lin, Bou-Wen, Yikuan Lee & Shih-Chang Hung. *R&D intensity and commercialization orientation effects on financial performance*. Journal of Business Research No 59. 2006.

Lundahl, Ulf & Per-Hugo Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, 1999.

Mohr, Jakki, Sanjit Sengupta & Stanley Slater. *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. Pearson Education, 2005.

Moore, Geoffrey A. *The right, and the wrong, time to buy*. Computerworld. Nov 6; 29, 45. 1995.

Parker, Kevin & Michael Mainelli. *Great mistakes in technology commercialization*. Strategic Change. November 2001.

Shilling, Melissa. *Winning the Standard Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods*. European Management Journal. Vol 17 No 3. June 1999.

### **Muntliga källor**

Föreläsning Hans Landström, Ekonomihögskolan  
2006-10-05

Föredrag, Good Old på EFL:s Forum Marknad  
2006-11-30

Intervjuer, Tactel

2006-11-16 Mats Karlsson, Dennie Ovenberger

2006-12-19 Mats Karlsson, Dennie Ovenberger

2007-01-07 Mats Karlsson, Dennie Ovenberger, David Johansson

Intervju Björn Jeffery, Good Old  
2006-12-13

### **Elektroniska källor**

Kunskap om sökmedier från köpare, säljare och rådgivare, Sveriges annonsörer  
[www.annons.se/?get=files&action=download&id=14-907](http://www.annons.se/?get=files&action=download&id=14-907), 2006-12-20.

<http://www.rundkvadrat.com/pay-per-click-fel-betalningsmodell-for-webben/>,  
2006-12-20.

<http://www.tactel.se>, 2007-01-03.

<https://zyb.com/>, 2007-01-10.

<http://www.o-sync.com/>, 2007-01-10.

<http://sites.mobile.yahoo.com/clife>. 2007-01-10.

<http://www.esato.com/archive/t.php/t-135345>, 2007-01-10.

<http://www.goosync.com/>, 2007-01-10.

<http://www.mightyphone.com>, 2007-01-10.

<http://www.scheduleworld.com>, 2007-01-10.

<http://www.mobile-master.com/>, 2007-01-10.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Commercialization>, 2007-01-23.

<http://www.susning.nu/konvergens>, 2007-01-23.

<http://www.beepsend.se>, 2007-01-23

<http://www.myspace.com>, 2007-01-23

[http://en.wikipedia.org/wiki/Personal\\_information\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Personal_information_management), 2007-01-23

[http://en.wikipedia.org/wiki/Exit\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Exit_plan), 2007-01-23

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Community>, 2007-01-23

## **Bilaga 1 – Marknadsundersökning 1**

### **I egenskap av anställd på företag**

(Hej! Mitt namn är...)Jag är student och skriver magisteruppsats inom företagsekonomi. Skulle du vilja hjälpa mig att svara på några frågor för att kartlägga konsumenters intresse av en ny tjänst? Det tar max 5 minuter.

#### **Del ett – variabler**

**1. Kön?                                      Ålder?                                      Sysselsättning?**

**2. Hur många timmar i veckan använder du mobiltelefon i arbetet?**

*(Om ingen användning, ställ fråga 4)*

**3. Hur många anställda har företaget du jobbar på?**

*(Hoppa över fråga 4 om mobiltelefon används i arbetet!)*

**4. Hur många timmar i veckan använder du mobiltelefon privat?**

*(Om ingen användning på något av alternativen – slut på intervjun här)*

**5. Uppskattningsvis**

**... hur många kontakter har du inlagda i mobiltelefonens adressbok?**

**... hur ofta redigerar du någon kontakt i mobiltelefonens adressbok?**

**... hur ofta använder du dig av en kalender, antingen elektronisk eller vanlig?**

Nu kommer jag att beskriva en internetbaserad tjänst och efter det ställa några frågor om hur du ser på den.

#### **Beskrivning av tjänsten:**

Tjänsten är en webbtjänst som du loggar in på med personliga inloggningsuppgifter. På sajten kan du spara telefonens kontakter som en backup och samtidigt är den ett verktyg för att redigera mobilens kontakter, kalender, anteckningar, ”att göra”-lista och bokmärken till hemsidor. Redigerade uppgifter synkroniseras sedan automatiskt och trådlöst mellan mobilen och Internetsidan, så att det du ändrat på Internet uppdateras i din mobil och tvärtom.

#### **Del två – användning av tjänsten**

**1. Skulle du ha användning för den här tjänsten?**

Ja                      Nej                      Kanske                      Annat antecknas

**2a. Vilken av följande funktioner skulle du vilja använda dig av?**

Backup	Kontakter
Kalender	Att göra-lista
Anteckningar	Bokmärken till webbsajter

**2b. Kan du tänka dig någon ytterligare funktion som skulle passa dig?**

**3a. Skulle du vilja testa tjänsten om den är gratis under en testperiod på 1-3 månader?**

Ja                      Nej                      Kanske                      Annat antecknas

*(om nej på fråga 1 och på fråga 3a avslutas intervjun här)  
(om nej på fråga 3a, hoppa över fråga 3b)*

**3b. Om du har användning av tjänsten, skulle du kunna betala för tjänsten efter testperioden?**

Ja                      Nej                      Kanske                      Annat antecknas

**Del tre - betalningsvilja**

**4a. Hur mycket skulle du vara beredd att betala för tjänsten?**

**4b. Skulle du betala            30 kr/mån? 25? 20? 15? 10? 5? 3? 1?**

**5a. Kan du tänka dig att använda tjänsten om den är delvis annonsfinansierad så att priset blir lägre?**

**5b. Kan du tänka dig att använda tjänsten om den är helt annonsfinansierad så att tjänsten är gratis?**

**5c. Vilket föredrar du?**

Inga annonser                      Delvis annonsfinansierad    Helt annonsfinansierad

**6. Hur skulle du vilja få tillgång till tjänsten?**

Via din mobiloperatör

På egen hand via Internet

**7. Skulle dina svar ändras om tjänsten erbjöds till dig privat? I så fall, på vilket sätt?**



**3a. Skulle du vilja testa tjänsten om den är gratis under en testperiod på 1-3 månader?**

Ja                      Nej                      Kanske                      Annat antecknas

*(om nej på fråga 1 och på fråga 3a avslutas intervjun här)*  
*(om nej på fråga 3a, hoppa över fråga 3b)*

**3b. Om du har användning av tjänsten, skulle du kunna betala för tjänsten efter testperioden?**

Ja                      Nej                      Kanske                      Annat antecknas

**Del tre - betalningsvilja**

**4a. Hur mycket skulle du vara beredd att betala för tjänsten?**

**4b. Skulle du betala                      30 kr/mån? 25? 20? 15? 10? 5? 3? 1?**

**5a. Kan du tänka dig att använda tjänsten om den är delvis annonsfinansierad så att priset blir lägre?**

**5b. Kan du tänka dig att använda tjänsten om den är helt annonsfinansierad så att tjänsten är gratis?**

**5c. Vilket föredrar du?**

Inga annonser                      Delvis annonsfinansierad                      Helt annonsfinansierad

**6. Hur skulle du vilja få tillgång till tjänsten?**

Via din mobiloperatör  
På egen hand via Internet

**7. Skulle dina svar ändras om tjänsten erbjuds via ditt företag? I så fall, på vilket sätt?**