



Hemlighetsmakeri som strategi



Sammanfattning

Uppsatsens titel: Hemlighetsmakeri som strategi

Seminariedatum: 2007-01-16

Ämne/kurs: FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

Författare: Camilla Berglund, Markus Lentinen, Sofia Sellman

Handledare: Christer Kedström

Fem nyckelord: Hemlighetsmakeri, Strategi, Apple, Differentiering, Konkurrensfördelar

Syfte: Vårt syfte är, att genom att studera Apples historia, omvärld, bransch och strategiska val, analysera om och hur Apple använder hemlighetsmakeriet som grund för skapande av långsiktiga och varaktiga konkurrensfördelar.

Metod: Vi har använt oss av en kvalitativ metod med primärdata bestående av intervjuer med personer insatta i Apple och dess omvärld. Sekundärdatan består mestadels av artiklar från olika elektroniska källor, facklitteratur och tidskrifter.

Teoretiska perspektiv: Vi använder oss av teorier och begrepp som Porters Five Forces, Schumpeterian markets, Hyperkonkurrens, delar av Porters generiska strategier samt Barneys VRIO.

Empiri: Vi har gjort en fallstudie av Apple med inslag av jämförelser med andra företag.

Resultat: Vi har kommit fram till att Apple lever i en snabbföränderlig värld där hemlighetsmakeriet är en viktig och varaktig konkurrensfördel.

Abstract

Title: Acting in secret as a strategy

Seminar date: 16th of January 2007

Course: FEK582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Camilla Berglund, Markus Lentinen, Sofia Sellman

Advisor: Christer Kedström

Key words: Secrets, Strategy, Apple, Differentiation, Competitive Advantage

Purpose: Thru a study of Apples history, surrounding world, industry and strategic choices, we want to analyze if and how Apple is keeping secrets as a foundation for the creation lasting competitive advantage.

Methodology: We've used a qualitative study with primary data consisting of interviews with persons knowledgeable about Apple and its surroundings. The secondary data consists mostly of articles from various electronic sources but also articles from specialist literature and magazines.

Theoretical perspectives: We use theories and notions like Porters Five Forces, Schumpeterian markets, Hyper competition and parts of Porters generic strategies and also Barneys VRIO

Empirical foundation: We've made a case study about Apple with segments of comparisons with other companies.

Conclusions: Apple exists in a fast changing world where keeping secrets is an important and lasting competitive advantage.

Tack till

Christer Kedström, Handledare
Jesper Landén, MacWorld
Fredrik Hallstan, Apple
Kenneth Mårtensson, Macsupport, Lund
Anders Karlsson, Macsupport, Stockholm
Martin Wallström, Computer Sweden
Jenny Nilsson

Tack till alla er som, på ett eller annat sätt, hjälpt oss med denna uppsats. Ett extra tack till vår handledare Christer Kedström samt våra intervjuobjekt, som under ett pressat julschema, tog sig tid att svara på våra frågor.

TACK!

Lund den 16 januari 2007



Camilla Berglund



Markus Lentinen



Sofia Sellman

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1. Val av företag	7
1.1.1. Definition av hemlighetsmakeri	7
1.2. Bakgrund	7
1.3. Problemdiskussion	9
1.4. Syfte	9
1.5. Företagsbeskrivning	9
1.5.1. Business Description	10
1.6. Marknaden	10
1.6.1. Persondatormarknaden	10
1.6.2. Hemelektronikmarknaden	11
1.6.3. Musikmarknaden	11
1.7. Disposition	12
2. Metod	13
2.1. Apple i fokus	13
2.2. Metodologiska överväganden	13
2.2.1. Kvalitativ och kvantitativ forskning	13
2.2.2. Normativ och explorativ ansats	13
2.2.3. Induktiv + deduktiv ansats= abduktion	14
2.3. Primärdata	14
2.3.1. Intervjuer	14
2.3.2. Val av intervjuobjekt	15
2.3.3. Intervjumetod	15
2.3.4. Bearbetning av intervjudata	16
2.3.5. Kritik av primärdata	16
2.4. Sekundärdata	16
2.4.1. Datainsamling	16
2.4.2. Kritik av sekundärdata	17
2.5. Teoretiskt ramverk	17
2.5.1. Modell av teoretiskt ramverk	17
3. Teori	18
3.1. Grundläggande teori	18
3.2. Porters Five Forces	18
3.2.1. De fem krafterna	18
3.3. Schumpeterian Markets	20
3.4. Hyperkonkurrens	20
3.5. Porters generiska strategier	21
3.5.1. Basstrategier	21
3.5.2. Avgränsningar	22
3.5.3. Differentiering	22
3.5.4. Vad krävs för att skapa en differentieringsstrategi?	23
3.5.5. Risker med differentiering	23
3.6. VRIO "Value, Rarity, Imitability, Organistation"	24
4. Historik	26
4.1. Skapelsen ~1976-1985	26
4.2. De mörka åren 1985-1996	27
4.3. Återkomsten 1996-	28
4.4. Nuläget	30

5.	Apple tematiserat och analyserat utifrån valda modeller och teorier	32
5.1.	Porters Five Forces	32
5.1.1.	Leverantörernas förhandlingsstyrka	32
5.1.2.	Hot från substitut	33
5.1.3.	Köparnas förhandlingsstyrka	34
5.1.4.	Möjligheter för nya aktörer	35
5.1.5.	Konkurrensintensitet i branschen	37
5.2.	Sammanfattning av Five Forces	37
5.3.	Schumpeterian Markets och Hyperkonkurrens	38
5.4.	Marknadsdefinition	39
5.5.	Differentieringsstrategi	39
5.5.1.	Funktionalitet & Design	39
5.5.2.	Macdatorer & Design	40
5.5.3.	Ipod & Design	40
5.5.4.	Kunder	41
5.5.5.	Innovation & FoU	41
5.5.6.	Övrigt	42
5.5.7.	Sammanfattning av Apples differentiering	43
5.6.	VRIO analys	43
5.6.1.	Frågan om värde	44
5.6.2.	Frågan om sällsynthet	45
5.6.3.	Frågan om imitation	46
5.6.4.	Frågan om organisation	47
6.	Slutsats	49
6.1.	Hur ser branschen ut där Apple agerar?	49
6.2.	Vilka strategiska val gör de?	50
6.3.	Kan hemlighetsmakeriet ses som en varaktig konkurrensfördel?	50
6.4.	Sammanfattningsvis	51
6.5.	I sista minuten	51
6.6.	Fortsatta studier	51
6.7.	Alternativa tillvägagångssätt	52
7.	Källor	53
7.1.	Elektroniska källor	53
7.2.	Artiklar	58
7.3.	Litteratur	59
7.4.	Intervjuer	59
8.	Bilagor	61
8.1.	Bilaga 1, Företagsbeskrivning från Datamonitor	61
8.2.	Bilaga 2, Intervjuguider	68
8.2.1.	Intervju med Fredrik Hallstan	68
8.2.2.	Intervju med Jesper Landén	69
8.2.3.	Intervju med Anders Karlsson och Kenneth Mårtensson	70
8.2.4.	Intervju med Martin Wallström	71
8.3.	Bilaga 3, Försäljningssiffror, världen, musik 2005 från ifpi.org	72
8.4.	Bilaga 4 – Ordlista	74

1. Inledning

Ingen vet vad som komma skall. Det spekuleras en del men det är bara rykten. Ingen avslöjar något. Ett fåtal läckor existerar. Nyfikenheten växer alltmer och ryktesspridningen fungerar som marknadsföring. Förväntan hos kunderna växer allt starkare. Alla vet att företaget inte kommer att dela med sig av vad som kommer att hända förrän tiden är inne då "diktatorn" i sina berömda tal presenterar nästkommande produkter. Varför detta hemlighetsmakeri?

1.1. Val av företag

Vi har valt att studera Apple Computer, vilket vi i fortsättning kommer att benämna som Apple, ett av de i våra ögon mest välkända företagen på hemelektronik- och persondatormarknaden. När vi började undersöka företaget visade det sig i ett tidigt skede att de har ett speciellt sätt att utveckla och lansera produkter. Arbetet sker under hemlighetsmakeri och som vi uppfattar det är det något Apple använder för att skapa sig en stark position i branschen. Detta finner vi intressant och det är något vi kände att vi ville studera närmare. Vår hypotes är att de inte är ensamma om att använda hemlighetsmakeri, men Apple är det företag som är mest förknippat med det.

1.1.1. Definition av hemlighetsmakeri

HEMLIGHETS-MAKERI.

BETYDELSE: jfr -MAKARE.

HEMLIGHETS-MAKARE.

ETYMOLOGI: [jfr ä. d. *hemmelighetsmager*]

BETYDELSE: person som insveper sina göranden o. låtanden i dunkel; person som vill göra intryck gm ett hemlighetsfullt uppträdande l. gm att låtsa sig sitta inne med många hemligheter. (Svenska Akademiens Ordbok online 2006)

1.2. Bakgrund

Branschen för hemelektronik och persondatorer utvecklas ständigt och det erbjuds nya teknologiska lösningar kontinuerligt. I en bransch som denna gäller det att sticka ut med sina produkter och använda sig av en strategi som fungerar i den hårda konkurrensen. (Herman:2005) Ett företag som lyckats bra med detta är Apple, som idag är ett av de mest innovativa företagen på marknaden för hemelektronik och persondatorer (Burrows:2004). Företagets taktik har, alltsedan grundandet 1976, varit att erbjuda speciella och väldesignade produkter (Landén:2006). Företaget

var till exempel det första som erbjöd persondatorer. Apple har blivit en egen livsstil som många individer kan identifiera sig med. (Linzmayr:2004)

Företaget kan liknas vid en diktatur, där grundaren Steve Jobs sitter i förarsätet. Många anser att utan honom hade företaget aldrig lyckats bli så framgångsrikt och unikt som det är idag. (Landén:2006)

Enligt Jesper Landén arbetar Apple under hemlighetsmakeri. Ingen får veta något om vad företaget ska lansera förrän det är dags. De avslöjar inte heller någon information om strategier, affärsidé och visioner. Istället spekuleras det hela tiden bland hemsidor och fans. Ett exempel på motsatsen, som till viss del befinner sig i samma bransch, är Sony Ericsson som precis presenterat sin nya telefon W880 med lansering ganska vagt satt till första halvåret 2007. Redan en månad innan Sony Ericssons pressmeddelande dök det upp smygtagna bilder på telefonen och redan tidigare hade det ryktats om den på olika forum. (Sony Ericsson:2007, Evans:2006, Unofficial Club Sony Ericsson:2006) Vi tycker detta tyder på ett annat arbetssätt där företaget är ute efter att i förväg skapa en efterfrågan på produkten långt innan den finns tillgänglig på marknaden. Om läckorna är medvetna eller inte vet vi inte, men om de inte är det tyder det på att företaget har dålig kontroll på sin interna information.

Vi anser att det finns både för- och nackdelar med att inte berätta för sina kunder vilken produkt som ska lanseras. En stor kund måste ha framförhållning för att kunna leda sitt företag på ett effektivt sätt. Att då inte veta vilka produkter som kommer att finnas på marknaden i framtiden, kan leda till att det blir svårt för kunden att planera. Risken är då att kunden kan välja att handla från ett annat företag. En fördel tror vi kanske är att konkurrenter inte får nys om vad Apple sysslar med och på så sätt kan företaget skydda sig mot eventuella imitationer.

Apple är, som tidigare nämnts, ett mycket framgångsrikt företag och därför intresserar sig många för att undersöka det (Dalrymple:2006). Om det söks i sökmotorer som Google Scholar och Google, finns det en hel del olika studier gjorda på Apple. Studierna har fokuserat mycket på design, innovation, teknologi och hur företaget konkurrerar med dessa medel. Det har även gjorts studier på differentierad strategi. Vi hittar dock inga studier på hemlighetsmakeriet kring Apple och vi anser därför att det är relevant och intressant att fylla ut det gapet.

1.3. Problemdiskussion

Vi upplever att Apple har en stark position på marknaden och att de, genom sitt hemlighetsmakeri och sina produkter, skapat kunder som är lojala på gränsen till religiösa. Då andra företag presenterar en "roadmap" för kommande produkter två år i förväg, är det sällsynt att Apple berättar något två veckor innan produkten släpps på marknaden. Utifrån sett verkar de använda sig av en differentieringsstrategi för att bearbeta marknaden. Apples produkter är inte först, men iPoden är ett bra exempel på att företaget tar till sig en ny produkt och teknik och gör den fulländad ihop med en mycket tilltalande design. Sett till marknadsandelar på persondatormarknaden är de inte speciellt stora, men på MP3-spelarmarknaden, som är en del av hemelektronikmarknaden, har de 80% av marknaden. I Apples attityd mot sina kunder kan en hel del kaxighet och arrogans utläsas. VD Steve Jobs ska ha sagt *"If you can find a better iPod, buy it"*.(Clarke:2006) Företaget har även stämt nyhetsidor på nätet för att ta reda på källor till informationsläckor från företaget.(Dotinga:2005)

Genom att titta på Apples historia kan vi se hur de har kommit dit de är idag. Vi beskriver historien kortfattat och har valt ut händelser vi anser vara viktiga för företagets utveckling. Hur ser branschen där Apple agerar ut idag och hur arbetar de med sina strategiska val? Utifrån detta, är det fördelaktigt för Apple att använda hemlighetsmakeri? Kan det ses som en konkurrensfördel och i så fall hur varaktig är den?

1.4. Syfte

Vårt syfte är, att genom att studera Apples historia, omvärld, bransch och strategiska val, analysera om och hur Apple använder hemlighetsmakeriet som grund för skapande av långsiktiga och varaktiga konkurrensfördelar.

1.5. Företagsbeskrivning

Apple kan beskrivas på många sätt, men eftersom vårt fokus ligger på strategier de valt, väljer vi att använda oss av en publicerad sammanfattning av företaget hämtat från Datamonitor Business Information Centre, som vi har tillgång till via ELIN. Vi har valt en del av beskrivningen och en utförligare variant med större delen av informationen finns i bilaga 1. Informationen är publicerad på engelska och vi har valt att inte översätta den för att undvika felöversättningar och missförstånd.

1.5.1. Business Description

Apple Computer is involved in the design, manufacture, and marketing of personal computers and related software, services, peripherals, and networking solutions. The company also designs, develops, and markets a line of portable digital music players along with related accessories and services including the online distribution of third-party music, audio books, music videos, short films, and television shows. The company sells its products worldwide through its online stores, its own retail stores, its direct sales force, and third-party wholesalers and resellers.

The company manages its business primarily on a geographic basis. The company operates through five operating segments: the Americas, Europe, Japan, retail and others.

The Americas, Europe, and Japan reportable segments do not include activities related to the retail segment. The Americas segment includes both North and South America. The Europe segment includes European countries as well as the Middle East and Africa. Each reportable geographic operating segment provides similar hardware and software products and similar services.

The retail segment currently operates Apple-owned retail stores in the US, Canada, Japan, and the UK. The company has 116 retail stores in the US and eight international stores in Canada, Japan, and the UK.

The 'others' operating segment focuses on Asia-Pacific, which includes Australia and Asia except Japan; and the company's subsidiary, FileMaker. FileMaker develops, publishes, and distributes desktop-based database management application software for Mac OS and Windows-based systems.

1.6. Marknaden

Här beskriver vi kort marknaden och hur den ser ut sedan några år tillbaka

1.6.1. Persondatormarknaden

Försäljningen av persondatorer inklusive Apples Macdatorer har ökat från ca 130 miljoner datorer om året 2001 till ca 170 miljoner datorer om året 2004. Under 2005 växte marknaden med 15,9 % och även 2006, där tillväxten har förutspått minska, verkar marknaden växa med mer än 10%. De siffror som vi har tillgång till, till och med första kvartalet 2006, pekar på en kraftig tillväxt i nivå med 2005 även för 2006. De fem största aktörerna är i storleksordning, Dell, HP, Lenovo (tidigare IBM), Acer och Fujitsu Siemens. Dessa fem står för drygt 50 % av

marknaden och Fujitsu Siemens på femte plats har ca 4,4%.(IDC:2006, Reimer:2005) Nyare siffror pekar på att Apple under 2006 har passerat 5% i marknadsandel, vilket innebär att de, förutom att ta del av en ökning av den totala marknaden, ökat sin andel av marknaden (Dalrymple:2006).

1.6.2. Hemelektronikmarknaden

Hemelektronikmarknaden omsatte 2005 knappt 300 miljarder US dollar (Carbone:2006) och består av TV-apparater, DVD-spelare, stereoapparater m.m. iPods marknadsandel för MP3-spelare är ca 80%, men om mobiltelefoner som kan spela MP3-filer räknas in är marknadsandelen i själva verket 14% (Ahonen:2006).

1.6.3. Musikmarknaden

Musikmarknaden omsatte 2005 knappt 21 miljarder US dollar, där drygt 1,1 miljarder kom från digital distribution av musik (se bilaga 3). Av de 1,1 hade apple ca 70% marknadsandel 2005.(Borland:2005)

1.7. Disposition

Uppsatsen är uppdelad i följande kapitel.

Kapitel 1 Inledning

Introduktion om Apple och varför vi valt den här inriktningen, problemformulering och syftet med uppsatsen.

Kapitel 2 Metod

Metodkapitlet berättar bland annat om vilka metodologiska överväganden vi gjort samt vårt tillvägagångssätt för att inhämta data och vår teoretiska referensram.

Kapitel 3 Teori

Detta kapitel tar upp de teorier vi har valt att använda i vår analys.

Kapitel 4 Historik

Här presenteras Apples historia i korta drag fram till nuläget.

Kapitel 5 Apple tematiserat och analyserat utifrån valda modeller och teorier

Här presenterar vi våra empiriska data ihop med vår analys utifrån valda modeller och teorier.

Kapitel 6 Slutsats

Här presenteras de resultat vi kommit fram till i uppsatsen

Kapitel 8 Källförteckning

Kapitel 9 Bilagor

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva vilka metoder vi har använt. Vi kommer också att ange våra intervjubjekt samt källkritik. Vi presenterar likaså vårt val av teoretisk referensram.

2.1. Apple i fokus

Vi kommer endast att undersöka företaget Apple. Dock kommer vi, i vissa avseenden, att göra jämförelser med andra företag för att få en bild av Apple i förhållande till andra företag på marknaden. Vi har valt att gå på djupet med hjälp av en omvärldsanalys.

2.2. Metodologiska överväganden

2.2.1. Kvalitativ och kvantitativ forskning

Vi har valt att använda oss av källor från i huvudsak tidskrifter, nyhetstjänster på Internet och intervjuer med ett antal personer som besitter kunskap om Apple och vårt ämne. Källorna är på många sätt subjektiva, det vill säga de är skrivna ur olika perspektiv och lämpar sig därför att angripa med en kvalitativ metod, som hjälper oss att avgöra källans trovärdighet. En kvantitativ studie skulle kunna göras med hjälp av försäljningssiffror och enkäter till återförsäljare och kunder. Dock ska vi försöka att sätta oss in i de strategier Apple väljer och har valt och vi anser att en kvalitativ metod ger oss möjligheten att gå på djupet för att försöka förstå hur Apple tänker. Företaget är känt för att inte berätta om sina försäljningssiffror så en kvantitativ studie hade därför fått baseras på andrahandsinformation från återförsäljare, vilket skulle innebära att det finns en risk för att datan blir felaktig.

Vi använder oss av en del siffror i uppsatsen från olika källor, men de är mest till för att försöka ge en bild av Apples position på marknaden.

Kvalitativ och kvantitativ forskning handlar om hur information samlas in, bearbetas och analyseras. Den kvalitativa metoden möjliggör djupare studier av artiklar och primärdata, medan den kvantitativa fokuserar på statistiska tester, mätningar och siffror. (Davidsson et al:2003)

2.2.2. Normativ och explorativ ansats

Vi kommer att använda oss av en explorativ ansats då vi inte är ute efter att förbättra något eller agera som rådgivare. Vi vill istället kunna förklara hur till exempel branschen där Apple agerar ser ut. En fördel med en explorativ metod är att vi kan förklara historiska samt nutida förhållanden

inom och utanför företaget. På detta sätt kan vi lättare analysera och urskilja hemlighetsmakeriet kring Apple.

2.2.3. Induktiv + deduktiv ansats= abduktion

I uppsatsen har vi haft en utgångspunkt i verkligheten, men vi har också använt oss av teorier som utgångspunkt för att få svar på våra frågor. Arbetet har skett iterativt och när vi hittat data har vi ibland gått tillbaka till teorierna, som sedan lett till att vi upptäckt att vi behövt gå tillbaka till empirin för att få fram mer information.

Det finns två typer av ansatser inom forskningen, induktiv och deduktiv ansats. Den induktiva ansatsen används då det görs en observation av verkligheten, som följs av en frågeställning vilken sedan förklaras utifrån en viss teori. Deduktiv ansats handlar om att hitta en teori och se om den går att applicera på verkligheten.(Hedelund et al:2002).

Resultatet av vårt arbete har blivit en kombination av de två ansatserna, något som brukar kallas abduktion (Alvesson et al:1994). Vi kommer att kombinera båda två i vår uppsats då vi undersöker Apple och dess hemlighetsmakeri. Vi anser att vi genom de bägge ansatserna kommer att få en djupare och mer intressant analys.

2.3. Primärdata

Den primärdata vi använt oss av består av intervjuer med personer som på något sätt har anknytning till Apple.

Vi har valt att göra intervjuer då det är svårt att få reda på hur företaget tänker genom att endast studera sekundärdata. Det är viktigt för oss att komma så nära företaget som möjligt och detta anser vi vara genom att samla och utvärdera en kombination av primär och sekundärdata.

2.3.1. Intervjuer

Jesper Landén, Affärschef på *Macworld*. Produktchef för tidningarna *Macworld* och *IPlay*.

Kenneth Mårtensson, Försäljare på Macsupport, Lund.

Anders Karlsson, Försäljare på Macsupport, Stockholm.

Martin Wallström, Skribent, Computer Sweden.

Fredrik Hallstan, Informationschef på Apple i Norden.

2.3.2. Val av intervjuobjekt

För att få en så mångsidig bild som möjligt av Apple har vi valt att intervjua ett antal personer med anknytning till branschen och Apple. Jesper, Kenneth och Anders arbetar på företag som på ett eller annat sätt är hårt knutna och i beroendeställning till Apple, vilket vi måste ha i beaktning när vi bearbetar information från dem. Fredrik, som anställd på Apple, är givetvis mycket partisk men ändå intressant eftersom hans svar eller saknad av svar visar på Apples inställning till att dela med sig av sin information till omvärlden.

2.3.3. Intervjumetod

Intervjuerna skedde via telefon och mail. Vi har försökt att formulera frågorna så enkelt och konkret som möjligt för att inte få alltför invecklade svar som sedan blir svåra att hantera. Vi skickade ut frågorna till både Jesper Landén och Fredrik Hallstan innan vi gjorde intervjuerna. Detta gjorde vi för att de skulle kunna förbereda sig och ge oss mer utförliga svar. Dessa var våra längsta och mest innehållsrika intervjuer som skedde via telefon. De andra intervjuerna gjordes under mer enklare förhållanden, såsom mail och kortare telefonsamtal, där vi kunde få kontakt direkt med intervjuobjektet utan att behöva boka in en tid. Ingen av oss är vana intervjuare och i och med detta gjorde vi en del förstudier i intervjuteknik med hjälp av "Intervjuteknik" av Häger (2001). Efter detta har vi gjort studier i "Vad, hur och varför?" av Jacobsen (2002) för att bekanta oss mer med intervjuareffekten.

Två av oss hjälptes åt vid de längre intervjuerna, då en ställde frågor samtidigt som den andra gjorde anteckningar. De kortare intervjuerna utfördes endast av en av oss. Intervjuerna med Jesper Landén och Fredrik Hallstan spelades även in så vi kunde gå tillbaka om det var något som var oklart. Detta för att det inte ska förekomma felaktig fakta eller felciteringar i uppsatsen. Vi har haft kontinuerlig kontakt med intervjuobjekten via mail under hela skrivperioden för att kunna komplettera den information vi fått. Vi valde att göra intervjuerna via mail och telefon då vi på grund av resekostnader och tidsbrist inte kunde träffa intervjuobjekten på plats.

Intervjuareffekten innebär att intervjuarens fysiska närvaro kan bidra till att intervjuobjektet uppträder mer onormalt. Intervjuobjektet kan också urskilja olika kroppsspråk, ansiktsuttryck med mera hos intervjuaren som i sin tur ger utfall för hur intervjuobjektet svarar på frågorna som ställs. Det finns både för- och nackdelar med att hålla telefonintervjuer. Nackdelar med telefonintervjuer kan vara att det är lättare för intervjuobjektet att tala osanning samt att intervjuobjektet förlorar den personliga kontakten med intervjuaren. Det som är positivt med en telefonintervju är att det kan minska intervjuareffekten och att intervjuobjektet blir mer anonymt. (Jacobsen:2002)

2.3.4. Bearbetning av intervjudata

Efter varje intervju gjordes en sammanställning av den information vi erhållit. Sammanställningen av de längre intervjuerna med Jesper Landén och Fredrik Hallstan skickades sedan till dem bägge för korrigerings av eventuella missuppfattningar eller felaktigheter. På så sätt kunde de dessutom komma med reflektioner på det vi skrivit. Detta gjordes trots att intervjuerna fanns inspelade. Vi ville försäkra oss till fullo om att ingen information hade misstolkats. Vi anser det också vara viktigt att intervjuobjekten inte tycker att vi tagit med information som känns främmande i vad de menar sig ha sagt. En nackdel med hur intervjudata bearbetas kan vara att intervjuaren och intervjuobjektet uppfattat saker och ting olika (Jacobsen:2002).

2.3.5. Kritik av primärdata

Intervjuerna har varit mycket givande och våra intervjuobjekt har också varit hjälpsamma och engagerade. Vi har genom dessa fått en djupare kunskap om Apple och därför lättare kunnat arbeta med vår uppsats. Det som kan vara negativt med intervjuer, anser vi, är att intervjuobjektens svar kan vara vinklade till hur de ställer sig till företaget. Apples hemlighetsmakeri gör också att vi inte kan få all den information vi skulle önska som exempelvis vid intervjun med Fredrik Hallstan på Apple. Vi är också medvetna om att det finns en risk med att intervjua analytiker då deras ord till viss mån kan vara spekulationer. Vi har under intervjuerna ställt frågan hur de ställer sig till Apple.

2.4. Sekundärdata

För att få bredare kunskap om Apple är det relevant att använda sekundärdata. Detta ger oss bland annat utomstående syn på företaget. De sekundärdata vi använt oss av består av artiklar, facklitteratur samt tidigare gjorda fallstudier på Apple.

2.4.1. Datainsamling

Vi har använt oss av sökningar i bland annat ELIN för att hitta artiklar om Apple och de teoretiska modeller vi använder. Vi har också använt oss av Google, vilket visat sig kunna ge ett mycket stort urval av artiklar om Apple. Sökningarna har vuxit fram iterativt under arbetet då vi efterhand lärt oss leta efter de termer som är relevanta för vårt arbete.

Facklitteraturen har vi fått fram genom sökningar i Lovisa, som därefter lånats på Lunds Universitets olika bibliotek. Apple Confidential 2.0 har vi köpt då det visade sig vara svårt att få fram bra källor, som ger en trovärdig bild av företaget och dess historia.

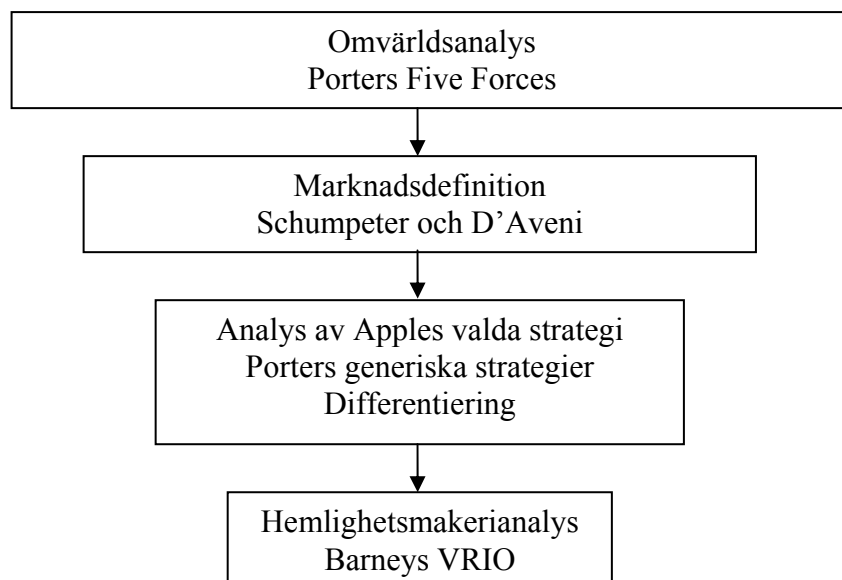
2.4.2. Kritik av sekundärdata

En nackdel med att använda sekundärdata är att författarens texter kan vara alltför subjektiva. Den inställning författaren har till Apple kan urskiljas i hur texterna blir vinklade och i de fall vi har bedömt författaren som subjektiv har vi försökt utröna om de är positivt eller negativt inställda till företaget. Vi har varit kritiska till all insamlad fakta. För att kunna få en mer objektiv bild av företaget och dess verksamhet krävdes det att vi var väldigt noggranna med detta. Vi tittade därför på hur aktuell de data var som vi samlat in, om det fanns fler författare som kommit med samma resultat samt vilken inställning till företaget författaren eller intervjuobjektet haft då en del data endast är spekulationer. Insamlingen av sekundärdata har varit begränsad på grund av Apples hemlighetsmakeri.

2.5. Teoretiskt ramverk

Vi har valt att använda ett antal modeller för analys av Apples omvärld och hur de bemöter den. Vi har gjort en fallstudie av Apple med utgångspunkt i hemlighetsmakeriet. De teoretiska modeller och begrepp vi har valt att använda oss av är Michael. E Porters Five Forces och generiska strategier samt delar av Jay B. Barneys resursbaserade teori med fokus på VRIO-analysen. Vi använder oss också av begrepp som hyperkonkurrens och schumpeterian markets.

2.5.1. Modell av teoretiskt ramverk



3. Teori

Detta kapitel behandlar de teorier och modeller vi anser vara relevanta för uppsatsen.

3.1. Grundläggande teori

Vi kom tidigt fram till att hemlighetsmakeriet var det som var intressant att studera och vi bestämde oss för att leta rätt på teorier och begrepp om detta. Det visade sig dock inte vara helt enkelt eftersom det knappt finns något vetenskapligt skrivet om ämnet. Det vi hittade kom i princip bara från artiklar i branschtidningar och webbsidor med anknytning till persondator- och hemelektronikbranschen. Även om en del av dessa källor har mycket välutbildade och insatta författare kan de inte ses som vetenskapliga källor på grund av att de har inriktningen som nyhetsartiklar i de flesta fallen. Vi var därför tvungna att hitta ett annat sätt att angripa vårt problem och resultatet blev en fallstudie där vi i analysen utgår från välkända teorier för bransch- och strategianalys.

För att kunna utreda om Apple använder hemlighetsmakeri som grund för skapande av långsiktiga och varaktiga konkurrensfördelar väljer vi att först använda Porters Five Forces för att analysera hur branschen där Apple agerar ser ut. Vi försöker också definiera marknaden med hjälp av begrepp som skapande förstörelse och hyperkonkurrens. Efter detta kommer vi närmare analysera de vägval Apple har gjort utifrån Porters teori om generiska strategier för att vidare med hjälp av Barney analysera om hemlighetsmakeriet skapar långsiktiga och varaktiga konkurrensfördelar. Teorierna kommer att presenteras utförligt i detta kapitel.

3.2. Porters Five Forces

3.2.1. De fem krafterna

Ett företag måste förstå dynamiken hos branschen och marknaden för att kunna konkurrera effektivt. Porter menar att det finns fem krafter/faktorer, som i interaktion med varandra, driver konkurrensen på en marknad och bestämmer vinstpotentialen.(Porter:1980)

De fem krafterna är (Porter:1980):

- Konkurrens mellan existerande konkurrenter
- Leverantörers förhandlingsstyrka
- Hot från potentiella inträdare
- Köparnas förhandlingsstyrka

- Hot från substitut

Existerande konkurrenter

De företag som redan agerar på marknaden trissar upp konkurrensen genom att de hela tiden kommer med nya produkter och tjänster för att skaffa sig konkurrensfördelar. Detta kan leda till både för- och nackdelar för branschens utveckling. En nackdel kan vara att företagen startar ett priskrig, vilket kan leda till att lönsamheten i branschen minskar.

Enligt Porter varierar konkurrensintensiteten i olika branscher. Det råder hög konkurrensintensitet då det bland annat finns många likvärdiga konkurrenter på marknaden, ingen produktdifferentiering samt höga nedläggningskostnader.

Leverantörers förhandlingsstyrka

Om ett företag är väldigt beroende av sin leverantör, på det sätt att det inte finns några direkta substitut, om produkten de levererar är mycket viktig för företaget eller om branschen i sig inte är någon viktig kund för leverantörer, kan det förklaras med att leverantören har stor förhandlingsmakt. En mäktig leverantör har makt gentemot företaget på så sätt att de kan hota med att höja priserna eller sänka kvalitén på de produkter och tjänster som de levererar.

Köparnas förhandlingsstyrka

Köparen kan förhandla gentemot företaget på motsatt sätt som leverantören, det vill säga genom att pressa priserna istället för att höja dem samt ställa högre krav på kvalitén istället för att hota med att sänka kvalitén. Om köparen är en stor kund till ett företag, om produkten de köper är odifferentierad eller om köparen gör små vinster, kan köparen ses som mäktig och har därmed stor förhandlingsstyrka.

Hot från potentiella inträdare

Om det är höga inträdesbarriärer i en bransch är det svårt för nya företag att ta sig in på marknaden. Exempel på inträdesbarriärer är företag som innehar stordriftsfördelar, stort kapitalbehov för att kunna skapa konkurrensfördelar samt svårigheten att få tillgång till distributionskanaler. Dessa hinder leder till att nya företag drar sig från att gå in på marknaden, då de anser att vinstpotentialen inte är särskilt hög samt att det inte är värt mödan att försöka ta sig över dessa hinder.

Hot från substitut

Ett substitut är en produkt som har lika stor betydelse och fyller samma funktion som den egna produkten. Kunden kan också anse att produkten tillför en högre nytta än den egna produkten. Ett bättre pris på produkten jämfört med den egna kan generera att kunden väljer substitutet. Dessa anledningar gör att substitut kan utgöra hot.

3.3. Schumpeterian Markets

Schumpeterian markets definieras som en marknad där det förekommer skapande förstörelse. Grant (2005) nämner Schumpeterian markets som en del av begreppet dynamisk konkurrens och kopplar ihop Schumpeterian markets och begreppet hyperkonkurrens. När Joseph Schumpeter publicerade sin bok "World of economic development" 1934 kunde han förmodligen inte förutse att persondator- och hemelektronikindustrins utveckling ett halvt sekel senare, skulle passa in mycket bra på definitionen av Schumpeterian markets. Grant (2005) berör Schumpeter på ett par olika ställen i "Contemporary Strategy Analysis" och nämner som exempel på typiska Schumpeterian markets just datorer, hemelektronik, halvledare och telekom.

Innovation är den huvudsakliga formen av konkurrens på en Schumpeterian market och för att undvika imitation är det en förutsättning att produkter når marknaden snabbt. På en Schumpeterian market står produktutvecklingen och entreprenören i centrum eftersom nya produkter hela tiden måste utvecklas och organisationen anpassas efter detta. Enligt Winter gör Schumpeter skillnad på entreprenörer i en organisation och de ledare han kallar "mere managers", som utför de uppgifter som organisationen redan kan (Winter:1968).

Enligt Schumpeter finns det en tydlig skillnad på vad organisationen redan kan och när det handlar om innovation. Winter däremot menar att det finns en tydlig gradvis skala mellan de båda. Även en "mere manager" kan bli en innovatör i viss utsträckning genom att förändra sitt beteende.(Winter:1968)

3.4. Hyperkonkurrens

Enligt Grant (2005) definierar D'Aveni hyperkonkurrens som en industri där "industry environments characterized by intense and rapid competitive moves where competitors must move quickly to build advantages and erode the advantages of their rivals". D'Aveni (1998) skriver i sin artikel "Waking up to the new era of hypercompetition" att konkurrensfördelar i princip är omöjliga att uppnå i den rådande hyperkonkurrensen och att många nya snabba imitatörer ständigt slår ut etablerade aktörer från marknaden.

Han skriver också att:

"The fact is, tomorrow's competitors do not even register on most firms' radar screens. With entry barriers so weak, the unconventional player can attack suddenly from outside the industry with unexpected methods, often with devastating effects."

- Rich D'Aveni (1998), *Waking up to the new era of hypercompetition*

Detta tror vi innebär, om det stämmer, att om det är möjligt att uppnå konkurrensfördelar i en bransch där hyperkonkurrens råder borde det ge aktören en avsevärd fördel.

Grant (2005) påpekar att marknader kan vara hybrider och ger som exempel en persondator där delar som tangentbord och liknande inte alls är utsatta för hyperkonkurrens, vilket ibland gör valet av strategi till en utmaning.

3.5. Porters generiska strategier

3.5.1. Basstrategier

Enligt Porter finns det tre basstrategier för att skapa en försvarbar position i en bransch som är hållbar på lång sikt.

- *Kostnadsöverlägsenhet*
- *Differentiering*
- *Fokusering*

Vi kommer att fokusera på differentiering då det är den strategi Apple använder sig av (Herman:2005). Apple har många olika produkter och en del av dem är billiga och riktar sig mot en massmarknad. Trots inriktningen på massmarknaden är Apples lågprisprodukter alltid differentierade i förhållande till det övriga utbudet på marknaden. Vi anser därför att vi kan lägga fokus på att studera differentiering och bara grundläggande beröra de andra två strategierna.

Kostnadsöverlägsenhet går ut på att nå överlägsen kostnadsstruktur i en bransch. Företag som använder sig av denna strategi lägger fokus på att sänka sina kostnader. Detta görs bland annat genom att skapa sträng kontroll av driftkostnader och andra omkostnader samt att hela tiden försöka hitta nya lösningar med vilka det går att sänka sina kostnader. Företaget kan dock inte bortse från kvalité, service och andra områden.(Porter:1980)

Fokusering kan innebära antingen differentiering eller kostnadsöverlägsenhet, men där fokus läggs på ett visst segment, en viss köpargrupp eller geografisk marknad (Porter:1980).

3.5.2. Avgränsningar

Vi har valt att endast fördjupa oss i fakta om differentiering och därmed undersöka vilka fördelar och nackdelar som finns. Vi är medvetna om att samma för- och nackdelar kan gälla för andra strategier, men eftersom dessa inte är av relevans för vår uppsats kommer vi inte att diskutera dem.

3.5.3. Differentiering

Differentiering handlar om att skapa en unik produkt som skiljer sig från det konkurrenterna erbjuder. Företaget kan differentiera sig på olika sätt, allt från produktens design och finesser till kundservice och återförsäljarnät. Det mest fördelaktiga för företaget är att det differentierar sig på mer än ett sätt. Ett exempel är Caterpillar Tractor, som har ett unikt återförsäljarnät, men också väldigt hög kvalitet.(Porter:1980)

Vid användandet av en differentieringsstrategi betyder det inte att företaget bortser från sina kostnader utan bara att dessa inte är det primära strategiska målet.(Porter:1980)

En fördel med differentiering är att kunderna blir märkestrogna och därmed inte lika priskänsliga, vilket leder till att det är lättare att klara av konkurrensen. Kundlojaliteten är även ett etableringshinder då den gör det svårt för andra företag på marknaden att överträffa differentieringen. En annan fördel är att produkten ofta har ett högre pris, vilket innebär högre marginaler som i sin tur leder till att behovet av en lågkostnadsposition minskar. De högre marginalerna innebär också att det är lättare för företaget att stå emot leverantörers och inköparens förhandlingsstyrka då inköparna inte har några andra alternativ att jämföra med. Leverantörerna och inköparna blir därför mindre priskänsliga. När ett företag differentierar sig för att åstadkomma kundlojalitet, får de oftast ett bättre skydd mot substitut än vad konkurrenterna får.(Porter:1980)

Nackdelen med differentiering är att det är svårt att få stora marknadsandelar då produkten oftast är unik. Detta kräver ett högre pris som i sin tur inte stämmer överens med en hög marknadsandel. Även om kunderna anser att företaget är överlägset i sin bransch är de inte alltid villiga att betala ett högre pris.(Porter:1980)

3.5.4. Vad krävs för att skapa en differentieringsstrategi?

För att skapa en framgångsrik differentieringsstrategi krävs det att företaget besitter olika resurser och kunskaper. Detta gäller även de andra två basstrategierna. Tabellen nedan visar vilka krav som ställs på ett företag som vill använda en differentieringsstrategi.(Porter:1980)

<i>Strategi</i>	<i>Vanliga krav på kunskande och resurser</i>	<i>Vanliga organisatoriska Krav</i>
Differentiering	Gediget marknadsförings-Kunnande	Stark samordning av FoU, produktutveckling och marknadsföring
	Produktutveckling	Subjektiva bedömnings- och belönings-system istället för kvantitativa
	Känsla för nyskapande	Åtgärder för att locka kvalificerad arbetskraft, forskare och kreativa personer till företaget
	Gediget kunnande inom Grundforskning	
	Företagsrykte om kvalité eller teknologiskt ledarskap	
	Lång tradition inom branschen eller unik kombination av kunnande inhämtat inom andra verksamhets-områden Bra samarbete med distributions-Kanaler	

Olika ledarstilar, företagsmiljöer och företagsstämningar är andra faktorer som krävs för att kunna genomföra en lyckad differentiering.(Porter:1980)

3.5.5. Risker med differentiering

Enligt Porter finns det två risker som företaget kan utsättas för oavsett vilken av de tre basstrategierna det väljer.(Porter:1980)

1. Företag lyckas inte med att åstadkomma eller upprätthålla strategin.
2. Då värdet av differentieringen sjunker i takt med att marknaden börjar mättas.

Det är viktigt att företaget vet vilka risker strategin kan innebära, innan de väljer en strategi att inrikta sig på. Vad gäller differentiering så finns det några specifika risker företaget bör vara medveten om.(Porter:1980)

- Det kan hända att differentiering i form av märkeslojalitet inte överstiger den kostnads-skillnad som uppstår mellan lågkostnadskonkurrenter och det differentierade företaget. Köpare värdesätter alltså kostnadsbesparingar framför en specialitet eller tjänst hos det differentierade företaget.

- Efterhand som köpare får större kunskaper kan behovet av den differentierade faktorn minska.
- Plagiat av den differentierade faktorn, vilket kan uppstå då branschen mognar, minskar attraktiviteten för den ursprungliga differentierade produkten.

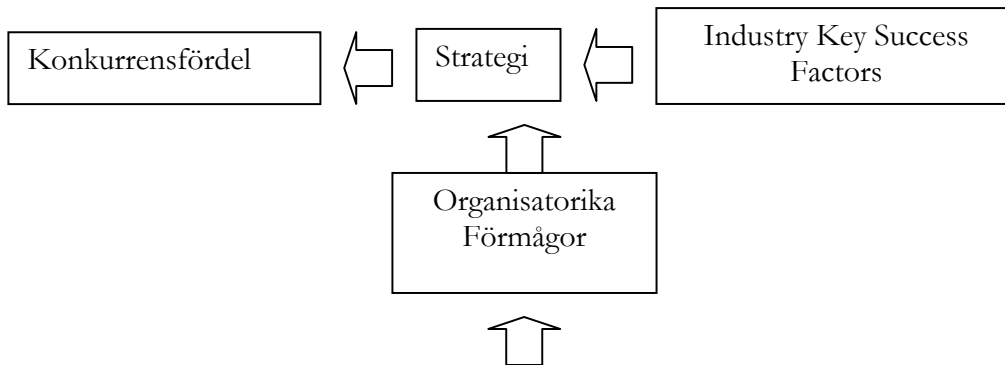
3.6. VRIO "Value, Rarity, Imitability, Organisation"

VRIO är en del av den resursbaserade teorin. Den analyserar om en resurs eller förmåga kan ses som en varaktig konkurrensfördel för företaget eller inte. Förmågan eller resursen måste uppfylla alla de krav som ställs i de fyra frågorna för att betecknas som varaktig. (Barney:2002) Vi kommer börja med att titta på skillnaden mellan en resurs och en förmåga för att kunna se vilka resurser som krävs för att skapa förmågan att använda sig av hemlighetsmakeri.

Skillnad mellan resurs och förmåga

Resurser är produktiva tillgångar ägda av företaget och förmågor är vad företaget kan göra. Individuella resurser skapar inte konkurrensfördelar, de måste arbeta tillsammans för att skapa organisatoriska förmågor. Det är förmågan som är "the essence of superior performance". (Grant:2005)

Relation mellan resurs, förmåga och konkurrensfördel:



	Resurser	
Konkreta	Abstrakta	Mänskliga
<ul style="list-style-type: none"> - Finansiella - Fysiska 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologi - Rykte - Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> - Färdigheter/kunskap - Kapacitet för kommunikation och samarbete - Motivation

Frågan om värde: Kan företaget utnyttja ett tillfälle/möjlighet eller neutralisera ett externt hot med hjälp av förmågan?

Frågan om sällsynthet: Är kontroll av förmågan i relativt få händer?

Frågan om imitation: Är förmågan svår att imitera/kopiera och finns det en betydande kostnads-nackdel för ett företag att försöka få tag i, utveckla eller duplicera förmågan?

Frågan om organisation: är företaget organiserat, redo och tillräckligt kunnigt för att utnyttja förmågan?(Barney:2002)

4. Historik

De värderingar som uttrycks i detta kapitel är källornas egna och de är med för att läsaren ska få en känsla för deras bild av företaget.

4.1. Skapelsen ~1976-1985

Apples historia sträcker sig tillbaka till 1970-talet då Steven Wozniak och Steven Jobs, två unga studiekamrater från high school slog sig samman och utvecklade vad som skulle komma att bli grunden för dagens Macdator. De två hoppade av sina universitetsstudier för att ta anställning på elektronikföretagen Hewlett-Packard och Atari (Linzmayer:2004).

Wozniak hade under en tid ägnat sig åt datadesign då han 1976 designade den första Apple datorn, Apple I. Jobs, som hade ett sinne för framtiden, insisterade på att de skulle försöka sälja maskinen. Den första april 1976 var den första Appledatorn klar för försäljning.(Linzmayer:2004) Två starka karaktärer kunde tidigt urskiljas hos de bägge skaparna. Jobs ansågs vara visionären medan Wozniak karaktäriserades som teknologen(Landén:2006). Intrycket vid datorlanseringen var relativt magert då hobbymarknaden ansåg att det hela verkade vara oseriöst (Linzmayer:2004).

1977 då Apple II utvecklats blev Apple mer accepterat. Denna persondator, med plastfodral och färggrafik, kom som en imponerande överraskning. Efterfrågan ökade kontinuerligt och försäljningen gav goda siffror.(Linzmayer:2004)

Företaget expanderade successivt och vid lanseringen av datorn Apple III hade företaget flera tusen anställda samt påbörjat sin försäljning till utlandet. I takt med att företaget växte, tillsattes mellanchefer med stor erfarenhet och kunskap som gynnade Apples framgång. Nya investerare fick också en viktig roll. Tillsammans utgjorde de den nya styrningen och Apple blev officiellt ett företag.(Linzmayer:2004)

1981 hamnade Apple i en nedgångsfas. Marknadens efterfrågan på datorer var begränsad och många var fortfarande obekanta med den nya tekniken. Wozniak skadades illa i en flygplansolycka, vilket medförde en frånvaro under en längre period, Jobs fick då ensam sitta i förarsätet för Apple.(Linzmayer:2004)

Jobs, som tidigare arbetat med projektet LISA (den första lite mer avancerade persondatorn), hade inte tillräcklig med kapital för att fullfölja arbetet. En annan man vid namn Mike Markkula fick ta över Jobs plats.(Landén:2006)

Som ägare av endast 11 % av Apple, valde Jobs att arbeta med ett annat projekt, Macintosh, vilken i begynnelsen var en persondator som skulle kosta endast femhundra dollar. (Linz-mayer:2004)

1981 blev datormarknaden alltmer konkurrentintensiv. Apples största konkurrent var IBM, som nu hade lanserat sin första PC. Jobs insåg att Apple måste utvecklas till ett större och mer konkurrenskraftigt företag och detta kunde han inte åstadkomma på egen hand. Jobs tog därför kontakt med John Sculley, dåvarande chef på Pepsi-Cola. Sculley kom senare att bli VD på Apple. Trots att Sculley var en framgångsrik affärsman, hade han inte mycket erfarenhet av datorindustrin. Redan på ett tidigt stadié uppkom oenigheter mellan Jobs och Sculley. (Landén:2006)

Jobs arbetade flitigt med Macintosh och datorn introducerades 1984. Introduktionen tv-sändes i USA och presentationen kan inte beskrivas som något annat än underhållande och medial. Datorn var resultatet av två års utveckling under hemlighetsmakeri vilket ledde till stor medieuppmärksamhet och stort genomslag över hela världen. (Kottke.org:2005)

Macdatorerna hade i början väldigt goda försäljningsciffror, men senare under året minskade dem kraftigt. Många ansåg att datorns minnesenhet och hårddisk var bristfälliga. (Linz-mayer:2004)

Under 1985 ägde flera dispyter rum mellan Jobs och Sculley. Konflikterna handlade ofta om att Sculley ansåg att Jobs tog för mycket chansningar och risker i sitt agerande. Jobs däremot menade att Sculley inte kunde något om datorindustrin. Hans enda syfte med Apple var att tjäna pengar. (Landén:2006)

4.2. De mörka åren 1985-1996

Jobs tvingades avgå 1985, då han efter att ha försökt lura Sculley för att få mer kontroll över företaget, blev påkommen och bortröstad av styrelsen. Sculley stod som ensam ledare över Apple. (Linz-mayer:2004) Jobs sålde i detta skede av allt han ägde i företaget och gick sin egen väg. Han startade upp NeXT, ett företag i samma bransch. Detta företag kom han senare att ta med sig tillbaka till Apple vid skapandet av det nya operativsystemet¹ OS X. Med Sculley i ledningen utan Jobs vid sin sida, gick Apple in i en ny nedgångsfas. (Linz-mayer:2004)

Samtidigt som detta pågick en strid med Microsofts vd Bill Gates (Landén:2006). Operativsystemet Windows 1.0 var i introduktionsfasen och det hade många likheter med

¹ Se bilaga 4 -ordlista

operativsystemet för Mac. Sculley lyckades få Gates att signera ett avtal där Microsoft inte skulle använda Macs användargränssnitt i Windows 1.0.(Linzmayer:2004)

Nedgångsfasen för Mac fick en vändning i samband med introduktionen av en laserskrivare, som endast kunde användas av Mac. Företaget introducerade 1987 Mac II, vilket var starten på en expansionsfas där Mac erbjöd en rad olika familjedatorer. Under denna tid hade många olika PC-modeller lanserats av olika företag och operativsystemet Windows kunde köras på alla dessa PC. Apple däremot hade sitt eget operativsystem som endast kunde köras på macdatorer. Som en lösning föreslogs en licensiering av Mac OS. (Linzmayer:2004)

1991 introducerade Apple ”PowerBooks” (bärbara datorer) vilka blev en omedelbar succé. 1994 presenterade Apple ”PowerMac- familjen”. Dessa var de första Macdatorer som var baserade på PowerPC processorn. PowerPC processorn var en mycket snabb processor som Apple utvecklade tillsammans med IBM och Motorola. Processorn blev ett starkt konkurrensmedel för Apple. Företaget beslöt sig även för att licensiera Mac OS till flera olika företag.(Linzmayer:2004)

Apples största problem under 1995 var inte att sälja datorer, utan att tillverka dem. Beställningarna blev allt fler, men företaget hade inte tillgång till delar för att kunna tillverka den önskade mängden. Ett problem som uppkom under året var lanseringen av Windows 95. Detta operativsystem var den närmsta och bästa imitationen av Apples operativsystem, vilket på allvar kunde ta upp konkurrensen om datoranvändarna.(Linzmayer:2004)

I slutet av 1995 och under 1996 begick Apple ett stort misstag då de helt missbedömde marknaden. Företaget använde sig av en lågkostnadsstrategi vid försäljning av PowerMacs vilket inte gav någon vinst för företaget. Förlusten dessa år uppgick till 68 miljoner dollar.(Linzmayer:2004).

4.3. Återkomsten 1996-

1996, kom Apple med ett oväntat besked, de skulle förvärva NeXT och Steve Jobs skulle återkomma till företaget.

Ett antal förändringar presenterades på MacWorld Boston 1997 av Jobs, som nu fungerade som VD. Genom en aggressiv marknadsföringskampanj skulle nya Macdatorer med ett nytt operativsystem säljas. Den kanske största överraskningen var att Jobs slöt en allians med Microsoft och att deras populära Microsoft Office, skulle vara tillgängligt för Macdatorer från årsskiftet.

Sakta gick det nu framåt för Apple och Jobs hade återigen skakat liv i företaget. 1997 presenterade Jobs förändringar i Apples strategi, företaget skulle nu sälja datorer direkt till kunden, både

över nätet och telefonen, en strategi som tillämpats mycket framgångsrikt av Dell.(Linzmayer:2004)

Jobs introducerade en försäljningsstrategi som ser ut på samma sätt som den ser ut idag. Den går ut på att företaget pushar ut produkter till kunden som de tror att kunden önskar istället för att kunden själv kommer med önskemål. Stora företag idag som Apple, Sony Ericsson och Motorola ser inte kundundersökningar som något givande. De menar att, då kundundersökningarna fullgjorts, har kunderna redan under denna tid ändrat sin efterfrågan och vill åt andra produkter. På detta sätt hinner aldrig företagen med kundernas önskemål. Jobs såg därför inte till branschen. Han menade på att alla vill ha internet. Alla datorer skall ha inbyggt modem. Diskettstationen slopades till förmån för cd brännare.(Landén:2006)

Företaget gick åter med vinst och i början av 1998 tillkännagav Jobs en vinst på 58 miljoner dollar. En helt ny Macdesign utvecklades, den så kallade iMac. iMac skulle svara för kundernas efterfrågan på en bra dator med stor kapacitet samtidigt som den var prisvärd. (Landén:2006) Vinstsiffrorna hade i juli 1998 stigit till 101 miljoner dollar och iMac var den mest sålda persondatorn i USA (Linzmayer:2004).

1999 introducerades iBook, en bärbar dator i samma anda som iMac, som skulle erövra marknaden för bärbara datorer. Det lanserades också en helt ny professionell stationär dator, PowerMacG4, några månader senare. 2000 blev Jobs VD på Apple. Apple ville försöka utmana datorindustrin genom att minska storleken på datorerna. Samtidigt ville de satsa mer på datorernas design och utseende. Datorn ”The Cube” var Jobs största chansning sedan iMac, men dessvärre gick det inte så bra.(Linzmayer:2004)

Under den senare hälften av 2000 var Apple inte lika framgångsrika och Apple tillsammans med resten av datorindustrin hade relativt låga försäljningssiffror. Företaget hade tappat marknadsandelar i och med att G4 Cube sålde dåligt. (Linzmayer:2004)

Problemen som uppkommit för Apple behövde lösas och företaget började redan i slutet av år 2000 sänka priserna på hela sin PowerMac produktlinje. I januari 2001 lanserades även iTunes. iTunes är ett program som ger användarna möjligheten att lyssna på och göra om musik till MP3-filer som sedan kan läggas över på MP3-spelare. Apple satsade hårt på att utveckla en mängd olika produkter som endast kunde användas på Mac. Detta gjordes i samband med att företaget ville göra Mac till en ”digital hub” för den nya digitala livsstilen.(Landén:2006)

Flertalet butiker öppnades runt om i USA, där det inte bara såldes Apples datorer, utan även andra produkter som främjade den digitala livsstilen. Apple utvecklade också redan befintliga produkter som exempelvis iMac och G4 (Linzmayr:2004)

I oktober samma år presenterades Apples första iPod. Här kom företaget in i en ny era (Landén:2006). iPod är en liten MP3-spelare som var Apples första hårdvara inom deras ”digital hub” strategi. MP3-spelaren skiljde sig från andra MP3-spelare genom sin stilrena design och storlek.(Linzmayr:2004)

Problem som fanns att åtgärda existerade på den delen av datormarknaden som riktade sig till företagskunder. Motorolas utveckling och produktion av G4-familjen gick dåligt och för att få bukt med problemen bytte företaget i juni 2003 leverantör till IBM, som utvecklade en ny processor, PowerPC G5, vilket gjorde PowerMac G5 till den snabbaste persondatorn på marknaden. Försäljningen gick nu bra och den nya produkten kom att bli en succé.(Linzmayr:2004)

iPoden hade stora försäljningsframgångar och företaget delades in i två divisioner, en som tillverkade datorer och en som tillverkade iPods (Landén:2006).

Under 2003 lanserades iTunes Music Store, där det gick att köpa låtar som endast kunde spelas på Macdatorer och iPods. Detta utvecklades senare så att det även kunde användas på Microsoft Windows. iTunes Music Store sålde mer än 70 miljoner låtar under det första året. Programmet hade snabbt övertagit mer än 70 % av marknadsandelarna från de befintliga lagliga nedladdningsprogrammen för musik.(Linzmayr:2004) Apple hade nu uppnått en dominerande marknadsposition, något de aldrig tidigare lyckats med (Landén:2006).

4.4. Nuläget

Under år 2006 har Apple gått över till att använda processorer från företaget Intel. I Mac och PC används idag samma processorarkitektur.(Landén:2006)

Apple slutar aldrig att överraska. Lanseringar av nya produkter uppmärksammas till stora förväningar. Apple utövar ett hemlighetsmakeri kring utvecklandet av sina produkter. Ingen information utöver företagets nuvarande produkter vill avslöjas. Mycket krävs av Apple och varje gång Jobs håller tal om nästkommande produkter, har kunderna en enorm förväntan. Detta förväntansgap måste ständigt mättas (Landén:2006)

Idag har Apple en otroligt stark position på marknaden:

”Apple är världens mest innovativa företag. När tidningen Business Week och Boston Consulting Group rankar världens mest innovativa företag får teknikföretagen storslam. Som världens mest innovativa företag rankas Apple, tack vare sin nydanande storsatsning på design och musikspelare”.

- Martin Wallström 2006

Enligt Jesper Landén anses inte Apples datorer och iPods vara hotade av konkurrenter i nuläget. Det är snarare priset som utgör konkurrensmedlet. Apple är redan ett differentierat företag med nischade produkter där designen står i fokus. Marknaden förändras dock och fler företag satsar på att försöka erövra datormusikbranschen.(Landén:2006)

Apples kunder ses ofta som religiösa. Många menar på att den kundkrets som redan har Apples produkter är företaget evigt troget. Frågor kring Apples hemlighetsmakeri har väckts och IT-samarbetspartners till Apple klagat ofta på att företaget inte offentliggör information om sin produktutveckling.(Landén:2006) Informationen är så pass hemlighetsstämplad att utvecklare och administratörer på andra företag, som använder sig av Apples produkter, inte får ta del av pågående innovationer (LeMay:2006).

5. Apple tematiserat och analyserat utifrån valda modeller och teorier

I det här kapitlet kommer vi, att med hjälp av de teoretiska modellerna vi valt att analysera Apples ställning på marknaden och hur de använder sig av sitt hemlighetsmakeri.

5.1. Porters Five Forces

5.1.1. Leverantörernas förhandlingsstyrka

Apple har i sina datorer nyligen bytt teknik på en väldigt grundläggande nivå då de bytte leverantör av processorer² från IBM PowerPC³ till processortillverkaren Intels standardiserade x86⁴ processor.(Stokes:2005) Genom att byta från PPC till x86, en plattform som i högre utsträckning är standardiserad och mer konkurrensutsatt, tror vi Apple försvagar leverantörernas roll. Apple kan nu teoretiskt sett köpa processorer från både processortillverkarna AMD och Via Technologies om de skulle vilja byta från Intel. Tidigare var företaget mer bundna eftersom det bara var Motorola och IBM som levererade produkter till PPC plattformen. De användes inte till så mycket mer än just Apples datorer, vilket gjorde att leverantörerna inte fick så stora skalfördelar och därmed högre kostnader. Apple bytte tidigare från Motorola till IBM eftersom Motorola hade problem med att leverera de kvantiteter Apple ville ha.(Jade:2003)

iPod licenstillverkas i fabriker runt om i världen och är mycket beroende av flashminne⁵, en komponent som håller information i minnet även om batteriet tar slut. Flashminne används i princip i all mindre elektronik såsom mobiltelefoner, digitalkameror m.m. Samsung, som är världens största tillverkare, gjorde 2005 ett avtal med Apple om att leverera 40% av sin produktion av flashminne till Apple till rabatterat pris.(Hasseldahl:2005) Under 2005 gjorde Apple också ett långsiktigt avtal med flera flashminnestillverkare om leveranser av flashminne fram till 2010. I avtalet band Apple upp sig att betala 1,25 miljarder dollar i förskott till tillverkarna.(United Press:2005) Vi tror att även om tillgången är god idag, vill Apple förmodligen inte riskera att stå utan flashminne, en av de viktigaste beståndsdelarna i deras iPods.

Skivbolagen som är innehållsleverantörer till iTunes har försökt få Apple att höja sitt pris på musiken de säljer. När Apple gjorde avtal med skivbolagen kom de överens om en platt prismo-

² Se bilaga 4 - ordlista

³ Ibid

⁴ Ibid

⁵ Ibid

dell där skivbolagen fick 70 amerikanska cent per såld låt. När skivbolagen upptäckte att Apples försäljning fungerade tyckte företagen att de kunde få mer betalt eftersom en CD-skiva kostar mer i snitt per låt. Detta ledde till att många konsumenter och analytiker uppfattade bolagen som giriga. Apple från sin sida menade att bolagen inte har någon kostnad för tillverkning och distribution av CD-skivor och att de i själva verket tjänar mer per låt än vad de gör på en CD-skiva.(LeClaire:2005) Än så länge har Apple kunnat säga nej till skivbolagens krav på höjningar och vi tror att det är mycket på grund av att Apple är så dominerande på marknaden (70% andel i distribution av musik online).

Mediebolagen, som vi väljer att kalla innehållsleverantörer, har en oligopolliknande situation på marknaden. Detta tillsammans med en stor skepsis mot Internet som distributionsform bland innehållsleverantörer har gjort att de har mycket stort inflytande över vilken typ av teknik som får lov att användas för laglig nedladdning. Vår bild är att Apple och andra är mycket beroende av innehållsleverantörerna för innehållet till sina tjänster.

Vi tror att Apple har en stark position mot sina leverantörer framförallt när det gäller leverans av delar till sina produkter, vilket också gjorts tydligt av bytet till Intel. När det gäller innehåll så tror vi att deras styrka är deras position och dominans på marknaden. Fler aktörer som säljer innehåll i form av digitala musik- och videofiler skulle innebära fler kunder för innehållsleverantörerna, vilket i sin tur skulle innebära en svagare ställning för Apple. En klyscha på Internet är att ”Content is King”(Kafka:2005), vilket är det konsumenten anses önska. I branscher som persondator- och hemelektronikbranschen kan en leverantör samtidigt vara en stor konkurrent. Genom sitt hemlighetsmakeri tror vi att Apple skyddar nya produkter som de utvecklar, trots att leverantörerna måste vara inblandade på ett eller annat sätt.

5.1.2. Hot från substitut

Apple använder sig numera av samma hårdvara i sina datorer som PC. Intel och AMD:s plattformar, som är störst på PC-marknaden, kan båda köra nya versionen av OS X.

Även billigare mobiltelefoner innehåller nuförtiden ofta MP3-spelare och marknaden går mot smartare och smartare telefoner med fler avancerade funktioner, något som brukar kallas ”convergence”.(Karlberg:2006) Om utvecklingen fortsätter tror vi att det är tveksamt om det kommer att finnas en marknad för fristående MP3-spelare inom ett par år. Det cirkulerar just nu allt hetare rykten om en iPhone, som enligt ryktet ska släppas i början av 2007 (Block:2006). Om ryktena stämmer tror vi att det är ett tydligt tecken på att Apple uppfattar marknaden på samma sätt som analytikerna, som anser att marknaden går mer och mer mot ”convergence”.

AllofMP3.com är ett exempel på en verksamhet som konkurrerar med Apples iTunes. Lagligt sett agerar de i en gråzon då de lyder under rysk upphovsrättslagstiftning och de som inte är ryska medborgare har egentligen inte rätt att handla från webbsidan. I praktiken kan alla Internetanvändare handla där för en bråkdel av vad priset är på iTunes men webbsidan har nyligen blivit stämd av skivbolagen på mångmiljardbelopp. Amerikanska regeringen har också agerat och hotat med att hindra Rysslands inträde i WTO (World Trade Organization). Ryssland har stiftat lagar som syftar till att uppfylla kraven, men än så länge är sidan i drift. (Anderson:2006)

Windowsmedia-formatet, är en öppen standard innehållande DRM⁶ (digital rights management), som är möjlig att licensiera från Microsoft. Formatet stöds av ett stort antal MP3-spelare och används som standard för video i det nya HDDVD-formatet⁷. Möjligheten finns tror vi, att allt eftersom marknaden växer och blir mer etablerad att konsumenterna kommer att efterfråga produkter som är kompatibla med varandra. Det i sin tur öppnar för en öppen standard. Bill Gates sade nyligen att alla standarder för DRM är dåliga och att han rekommenderar konsumenterna att köpa CD-skivor och själv överföra dem till datorn och MP3-spelaren (Ilijason:2006). Att Bill Gates uttrycker sig så tycker vi är intressant eftersom Microsoft har en egen standard för DRM.

Det verkar gå bra för Apple nu och vi tror att deras produkter på många sätt banat vägen för en ny massmarknad vad gäller datorer och digital underhållning. Vi anser att det största hotet om ersättande produkter kommer från mobiltelefonerna som i många fall redan idag kan användas som MP3-spelare, men som vi nämnde tidigare ryktas det om en iPhone som skulle kunna bemöta detta hot. När det gäller Apples datorer tycker vi att de verkar ha en trogen kundkrets, men det är inte omöjligt att det kommer tillverkare som fokuserar lika mycket på design och användarvänlighet som Apple. Microsofts nya operativsystem Vista som släpps snart är betydligt mer användarvänligt än tidigare versioner(Bushway:2006). Detta tror vi ihop med en eventuellt tilltalande design gör det möjligt för datortillverkare att positionera sig närmre Apples datorer.

5.1.3. Köparnas förhandlingsstyrka

Apple dominerar med iPod, men valmöjligheterna är många. Det finns en mängd tillverkare av MP3-spelare, men problemet för dem är att de inte kan spela musik som säljs från iTunes utan att först omvandla musiken som då tappar kvalité.

⁶ Se bilaga 4 - ordlista

⁷ Ibid

Hela persondator- och hemelektronikbranschen genomsyras av valmöjligheter och en uppsjö av varumärken och produkter. För de flesta produkter finns allt från riktigt billiga och enkla modeller till exklusiva premium-modeller. En produkt som inte tilltalar konsumenterna går ofta inte bra och Apple verkar ha förstått vad kunderna vill ha trots att de inte använder sig av användartester för att få hjälp kring vilka produkter de ska bygga (Landén:2006). Det är möjligt att deras hemlighetsmakeri försvagar konsumentens förhandlingsstyrka eftersom kunden inte vet när nästa spännande produkt kommer, utan nöjer sig med att köpa det som finns i butiken just nu. En del elektroniktilverkare, exempelvis Sony Ericsson, talar om långt i förväg att de ska släppa en produkt och berättar ofta om vilka funktioner den får (Sony Ericsson:2007). Detta tror vi kan leda till att kunden avvaktar med ett köp i väntan på en ny och bättre produkt.

Vi anser att kundernas valmöjligheter är mycket stora, men Apples nisch är fortfarande användarvänligheten och designen, vilket gör att konsumenterna fortfarande ser Apple som ett starkt alternativ. Att Apple idag har produkter som prismässigt ligger mer i linje med övriga företag i branschen anser vi visar att konkurrensen är hård och att de, trots sina speciella produkter, inte kan sätta vilka priser som helst. Funktionaliteten som efterfrågas kan, som vi ser det, kunderna få hos många leverantörer. Att priserna och inriktningen närmar sig massmarknaden gör kundernas position starkare, anser vi.

Nedladdningen av musik på nätet är i vår mening fortfarande en marknad som helt domineras av Apple. Ett antal konkurrenter finns, men iTunes verkar vara det folk tänker på när de ska köpa musik, vilket vi tror borde gynna Apple.

5.1.4. Möjligheter för nya aktörer

Apple har ensamrätt på sitt operativsystem och systemet ska inte kunna köras på något annat än datorer från Apple (Apple.com). Detta är dock inte längre helt sant. Eftersom Apple i princip använder samma hårdvara som PC, har vissa individer på nätet lyckats modifiera OS X och gjort det möjligt att köra operativsystemet på vilken PC som helst.(osx86.org:2006) Analytiker diskuterar dock om att OS X kommer att släppas fritt för användning på PC-plattformen på samma sätt som Windows kan köras på alla PC-datorer idag (MacKenzie:2006). Att en ny aktör skulle kunna konkurrera med OS X och Windows är tveksamt tror vi, även om Linux har gjort framsteg på marknaden. Vi anser att Linux begränsas av att det faktum att det fortfarande är ganska svårt att få att fungera på en dator och inte är helt lätt att använda.

iTunes tvingar användarna att använda Apples programvara och iPod om de vill bibehålla kvalitén på musiken när den flyttas från datorn till MP3-spelaren. Detta görs med hjälp av DRM,

som vi beskrev tidigare. Det finns möjlighet att flytta musiken till andra spelare än iPod genom en omvandling till vanligt MP3-format, men det resulterar dock i en stor kvalitetsförsämring av ljudet. Detta eftersom musiken först måste brännas ut på en cd och därefter läsas in till mp3 format igen vilket resulterar i förlust av data.(macosxhints.com:2006)

MP3-spelarmarknaden växer ständigt och nya alternativ dyker upp kontinuerligt, men det handlar om att göra en produkt som är lika bra eller bättre än Apples iPod, anser vi. Detta kan jämföras med Sonys historiska dominans på marknaden med sin portabla kassettbandspelare Walkman, som blev så stark att bandspelarna blev kända som just Walkmans.(pocketcalculator:2002) På samma sätt anser vi att iPoden börjar bli synonymt med MP3-spelare.

En del av de etablerade elektronikjättarna har gjort misstaget att tillverka och försöka sälja produkter som bara är bra ur deras synvinkel som innehållsleverantörer. Sony exempelvis misslyckades i ett inledningsskede med sina digitala musikspelare som de kallar Network Walkman för att de inte kunde spela MP3-filer (Bangeman:2004). Däremot har samriskbolaget Sony Ericsson lyckats mycket bra med sina mobiler med MP3-spelare, framförallt på den nordiska marknaden.(Direkt/TT:2006, Karlberg:2006) Förmodligen mycket på grund av att de är enkla att använda för att spela vanliga MP3-filer i, tror vi.

På hemelektronikmarknaden tycker vi att det verkar vara ganska lätt att ta sig in som ny aktör, även om det verkar vara ganska svårt att komma upp i den storlek som krävs för att få skalfördelar. Det som traditionellt är svårt med distribution och marknadsföring är förhållandevis låga hinder på en marknad som är ganska standardiserad och som utnyttjar bloggare och tekniksidor för att gratis sprida budskapet om nya spännande produkter. Produktutveckling är ganska kapitalintensivt och tillgång på ganska stort kapital tror vi är en förutsättning för att ge sig in på marknaden.

Vi anser att Apple har en form av ”first mover advantage” med iPod. Företaget var inte först, men kunde utnyttja ”first mover advantage” eftersom de var först med en bra produkt (Grant:2005).

Teknologiska barriärer i form av DRM existerar och låser ner användare av iTunes till att använda iPod om kunden vill bibehålla kvalitén på musiken. Apple har vägrat licensiera sitt DRM system till någon annan leverantör och det pågår en del rättsfall där andra leverantörer och konsumenter försöker få dem att öppna upp standarden.(Holahan:2007) Svenska och norska konsumentombudsmannen håller också på att syna Apple och har redan tvingat dem att ändra

licensvillkoren för svenska och norska användare av iTunes. Detta eftersom villkoren gav Apple rätt att ändra villkoren efter ett genomfört köp. Nordisk konsumenträtt är överlag stark och Apple blev tvungna att ändra sig här.(Jeppsson:2006)

5.1.5. Konkurrensintensitet i branschen

Vi tror, att för en konsument är en dator för det mesta en dator vare sig den heter Mac, HP eller Dell. Marknaden för PC-datorer är stor och har ökat kontinuerligt sedan personatorernas introduktion i slutet av 70-talet (Reimer:2005). Det finns ett stort antal aktörer på marknaden och många av aktörerna är verksamma både på personator- och på hemelektronikmarknaden. På sätt och vis anser vi att personatorerna håller på att flyta ihop med hemelektronikmarknaden, allt eftersom priserna på datorer sjunker och fler och fler produkter blir sammankopplade. Datorer blir på sätt och vis ett digitalt nav för hemmet.

Produktdifferentieringen på marknaden är mycket stor, anser vi, och nya produkter dyker ständigt upp med nya och fler avancerade funktioner. För många produkter gäller att om den är 6 månader gammal är den redan riktigt gammal.

För många branscher gäller att överkapaciteten är ett faktum (D'Aveni:1998) och i personator- och hemelektronikbranschen är det svårt att avgöra om det är överkapacitet eller inte. Nya produkter är ofta mycket eftertraktade och en ny spelkonsol kan få folk att tälta utanför butikerna när den ska släppas.(Greuner:2006) Samtidigt kan priset på en produkt, som är ett halvår gammal, vara hälften av priset den introducerades för. Datorminnen är en produkt där priset varierar mycket med tillgång och efterfrågan och mycket tyder på att det i perioder finns överkapacitet eftersom priserna sjunker snabbt (Grant:2005). Utträdesbarriärer i de här branscherna är svåra att urskilja, men eftersom mycket av tillverkningen ligger i Asien, tror vi att det borde vara billigare att säga upp folk där än i exempelvis Västeuropa och USA.

5.2. Sammanfattning av Five Forces

Vi tror att leverantörerna är ganska svaga gentemot Apple i nuläget, något som dock kan ändras mycket snabbt. Risken för substitut, tycker vi, är överhängande och rykten om en ”iPhone” skulle kunna vara ett tydligt tecken på att företaget är medvetet om detta och arbetar för att bemöta detta hot. Vi anser också att kundernas valmöjligheter är mycket stora och Apple är därför helt beroende av sin innovationsförmåga och differentiering, vilket gör att de gentemot sina kunder är i underläge och måste satsa mycket på att hela tiden vara kundens första val. Inträdesbarriärerna verkar överlag vara ganska låga under förutsättning att det finns tillgång till kapital, anser vi. Detta

eftersom produkterna till stor del består av standardkomponenter som alla kan köpa. Vår bild av konkurrensintensiteten är att den är mycket stor eftersom det finns mängder av aktörer och produktutbudet är enormt.

Hur kan vi då definiera den marknad vi får fram med hjälp av Five Forces? I följande stycke kommer detta att diskuteras.

5.3. Schumpeterian Markets och Hyperkonkurrens

Skapande förstörelse är ett fenomen som förekommer i branscher där produktlivscykeln är kort och nya produkter hela tiden skapas för att ersätta gamla. Än så länge följer transistorindustrin Moores lag, även om det spekuleras att den snart nått gränsen för vad som är fysiskt möjligt (Hessledahl:2005). Moores lag handlar om hur många transistorer som får plats på en given yta och att den mängden fördubblas med 18 månaders intervall, något som ungefär har stämt de senaste 40 åren men som nu ser ut att börja avstanna. Transistorer är förutsättningen för all elektronik och dess kapacitet att utföra saker. Utvecklingen av transistorer förstör kontinuerligt marknaden för gamla produkter och utvecklingen sker mycket snabbt vilket gör att marknaden hela tiden efterfrågar nya produkter. Stor del av den skapande förstörelsen tror vi kommer från företagens egna korta produktlivscykler.

Vi tror att det kanske inte är helt logiskt att prata om hyperkonkurrens när Apple har mycket stora marknadsandelar på distribution av köpt musik online och på deras linje MP3-spelare. Vi anser dock, att med den hastighet branschen utvecklas, är det inte omöjligt att en ny lysande produkt kan dyka upp om ett par månader, som helt slår ut iPoden och Apple från marknaden. Grant (2005) ger också som exempel på en Schumpeterian market skivindustrin. Detta innebär att samtliga marknader där Apple agerar är Schumpeterian markets, eftersom transistorindustrin och hemelektronikbranschen också definieras som Schumpeterian markets. iPoden och iTunes, där Apples marknadsandelar är 80% respektive 70%, är än så länge stora och starka marknader för Apple och det är svårt att se MP3-spelarmarknaden som utsatt för hyperkonkurrens. Men om det faktum läggs in att världens största MP3-spelartillverkare heter Nokia, eftersom större delen av deras mobiltelefoner har möjlighet att spela MP3-filer (Skarin:2005), tror vi att det är svårt att kalla iPoden för en egen marknad.

"Now, here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!"

– Carrol Lewis (1863) Alice through the looking glass

Ett uttryck som är populärt är den så kallade ”Red Queen” effekten, som innebär att för att hänga med måste du springa och för att ligga före måste du springa dubbelt så snabbt som alla andra (Kauffman:1995). Detta anser vi vara ganska relevant på en marknad där vi anser att hyperkonkurrens råder.

5.4. Marknadsdefinition

Vår bild av marknaden är att den är en så kallad Schumpeterian market där innovationen är drivkraften och att hyperkonkurrensen är ett faktum. Vi anser att utveckling av nya produkter går så snabbt att företagen förstör för sina egna produkter när de lanserar nya. Vi tror att hyperkonkurrensen gör det nödvändigt att förstöra för sina egna produkter eftersom att en konkurrent annars kan komma med en ny produkt som slår ut det egna företaget från marknaden. Vi tycker att detta gör att det krävs en strategi som skiljer företaget från konkurrenterna, vilket leder oss in på Porters differentieringsstrategi, som Apple arbetar med.

5.5. Differentieringsstrategi

Eftersom vi kan konstatera att Apple agerar på en Schumpeterian market där hyperkonkurrens råder, vill vi göra en vidare undersökning av hur företaget arbetar för att behålla sin position på marknaden. Apple använder sig av en differentieringsstrategi och vi kommer att gå djupare in i hur de tillämpar denna typ av strategi (Herman:2005).

5.5.1. Funktionalitet & Design

Apple är kända för sin unika och innovativa design. Företaget lägger stor vikt vid att utveckla bra funktionella produkter med ett stilrent och attraktivt utseende.(Hallstan:2006) Enligt två anställda hos en återförsäljare vi intervjuat om varför kunderna väljer företagets produkter, är den vanligaste anledningen att de vill ha snygga produkter med bra funktionalitet (Karlsson & Mårtensson:2006). Designen spelar följaktligen en viktig roll. Vi anser att många i dagens samhälle är alltmer modemedvetna och nya trender skapas. Detta tror vi även gäller inom hemelektronik- och persondatorbranschen.

Fredrik Hallstan ger ett konkret exempel på hur företaget tänker när det gäller design och funktionalitet. Då Apple presenterade en fjärrkontroll med sex knappar presenterade samtidigt konkurrenterna en fjärrkontroll med 65 knappar. Kontrollerna hade samma funktioner. Detta förklarar ganska bra Apples filosofi kring funktionalitet.

5.5.2. Macdatorer & Design

Vi finner att Apple är duktiga på att differentiera sig. När vi intervjuade Fredrik Hallstan på Apple Norden påstod han att Apples produkter skiljer sig från andras. Han ansåg att det räckte att ställa en Macdator bredvid en annan dator för att bli övertygad framförallt vad gäller design. Startas sedan datorerna och en jämförelse görs med Macs operativsystem och exempelvis Windows 2000, menar Fredrik Hallstan att det är en enorm skillnad. Han anser att Apple har de bästa produkterna, både dess hård- och mjukvaror. Vi tycker att det är intressant att han nämner Windows 2000, som idag är en föråldrad produkt. Windows XP, som är en betydligt nyare produkt, hade gett en mer övertygande bild av hur OS X står sig idag.

Apple har monopolmarknad på sina Macdatorer. Datorerna har ett eget operativsystem, OS X, vilket inget annat företag kan använda i sina datorer. Flertalet kunder är intresserade av detta operativsystem och väljer därför Apples Mac.(Karlsson & Mårtensson:2006) Kenneth Mårtensson anser också att Macdatorerna blivit mer tilltalande sedan de infört intelprocessorer, på grund av Intels starka varumärke. Datorerna har, som alla Apples produkter, en attraktiv design.

"We must always give our user pure sex. It's like a rendezvous in the back seat of an automobile with a beautiful girl. One's experience with the personal computer should be better than the greatest orgasm you could have"

-Jean-Louis Gassée, Former president of Apple Products

(Rolling Stone, April 18, 1996 via Linzmayer:2004)

Vi tror att många köper datorerna främst för sitt utseende. Jesper Landén på Macworld menar att det är en upplevelse från det att datorn beställts till dess att den packas upp och är redo för användning. Detta för att företaget planerat in i minsta detalj hur datorn skall vara paketerad, hur tillbehör stilrent skall läggas vid sidan av datorn osv. Denna process känns relativt unik för Apple. En fördel med Apples Macdatorer är att de nästan aldrig får virus, något som ofta händer en Windowsbaserad dator.(Landén:2006) Vi tror att många kunder tycker att det är viktigt att ha en dator med starkt virussydd där risken för att dokument ska gå till spillo minimeras.

5.5.3. Ipod & Design

Apple har med sin iPod erövrat 80 % av marknaden för renodlade MP3-spelare. Denna MP3-spelare är ännu en designprodukt som företaget lyckats göra till en "Killer Product (Norton:2006)". Det har, mycket tack vare denna produkt, gått uppåt för Apple. Nya modeller utvecklas ständigt och den tilltalande designen skiljer sig från andra MP3-spelare även om andra tillverkare har börjat imitera Apples stil.(Landén:2006) Många kunder väljer iPod framför andra

MP3- spelare då de vill ha en snygg och bra produkt.(Karlsson:2006) Vi tror att Apple inte varit lika kända utan sin iPod och vi anser också att MP3-spelaren till viss mån blivit en modeprodukt.

5.5.4. Kunder

Apples kunder anses vara extremt trogna, nästan religiösa. I allmänhet struntar de i om de inte blir behandlade av Apple på bästa sätt.(Landén:2006)

Företaget lyckas hålla kvar vid de flesta av sina kunder då de en gång provat deras produkter och vill fortsätta med dem.(Hallstan:2006) Anders Karlsson tillägger också, att varför kunder väljer Apples produkter framför andra företags, är för att Apple är en helt egen natur, ett alldeles speciellt företag med en rolig publik.

Vi anser att Apple är ett attraktivt företag i och med att de gör produkterna till sina egna. Kunderna vill ha Apples produkter dels för att de är snygga och dels för att de är unika och högteknologiska i många avseenden.(Landén:2006)

Apples kunder blir mindre priskänsliga då de vill ha en annorlunda produkt med en annorlunda design. Substitut anses därför inte vara ett stort hot. Vill man ha en Macdator, där Apple har monopol, finns inga alternativ. Enligt teorin om differentieringsstrategi finns det en risk om kunderna inte är märkeslojala. Är kunderna priskänsliga väljer de ofta hellre en lågprisprodukt.(Porter:1980) Dock skiljer sig inte dagens Macdatorer på konsumentmarknaden så mycket i pris från många andra datorer(Mårtensson:2006).

Apple anses vara ett företag som inte alltid behandlar sina återförsäljare på bästa sätt. Företaget ställer hårda krav och återförsäljarna är hårt styrda. (Landén:2006) Vi frågade Anders Karlsson om hur han ansåg att Apple skilde sig från andra företag inom samma bransch gällande hur de behandlar sina återförsäljare. Han svarade att de definitivt var hårdare styrda. Apple ställer höga krav eftersom återförsäljarna inte bara är kunder utan även konkurrenter till Apples egen Internetbutik. Detta tror vi har att göra med att företaget vill slippa onödiga missförstånd, läckor av hemlig information samt att uppnå högre effektivitet.

5.5.5. Innovation & FoU

Det kan vara en risk med att köparens behov av differentierade produkter minskar då de skaffar sig mer kunskap(Porter:1980). Apple arbetar mycket med forskning och utveckling och är av Business Week och Boston Consulting Group klassat som det mest innovativa företaget i världen(Wallström:2006).

Företaget utvecklar ständigt nya produkter, som de tror ska kunna locka till sig kunder. De skiljer sig här från branschen, anser vi, genom att göra detta under ett mer uttalat hemlighetsmakeri. Detta påstår också Fredrik Hallstan. Apple är känt för sin sekretess kring allt som rör företagets strategi. Företaget agerar i hemlighet för att konkurrenter inte ska kunna stjäla deras idéer.(Landén:2006)

Vi tycker att Apple lyckas bra med att förbättra och utveckla sina produkter. Vi tror att många konsumenter endast vill åt det senaste och det är därför viktigt, anser vi, att Apple är medvetna om att de ständigt måste sträva efter att förnya.

5.5.6. Övrigt

Differentiering kräver ofta någon form av exklusivitet, vilket inte brukar gå att förena med hög marknadsandel. Detta beror på att det uppstår många kostnader vid FoU, produktdesign, hög materialkvalitet och intensivt kundstöd.(Porter:1980) Här skiljer sig Apple från teorin eftersom företaget har mer än 80% av marknaden med sin iPod. Det kan dock urskiljas att det inte alltid gått bra för Apple, men vilda chansningar och satsningar av Jobs har lett till ljusare tider för företaget i perioder.(Linzmayr:2004) Som vi ser det har företaget idag råd att satsa på sin produktutveckling för att vinna ännu fler marknadsandelar. Vi tror att det är viktigt att våga ta risker och förnya, speciellt som branschen ser ut idag.

Enligt teorin om differentieringsstrategi och de risker den medför, anses en efterapning vara något som begränsar den iakttagbara differentieringen hos ett företag. En bransch kan då successivt mogna. På en Schumpeterian market gäller det att kontinuerligt utveckla produkter för att leda marknaden.

”Om jag skulle summera Apples framgångsfaktorer i två ord skulle de vara: Steve Jobs. Det kanske är en förenkling, men det säger lite om styrkan men och om vilken riskfylld tillvaro företaget lever i. Apple är egentligen inte bättre än någon annan, men de är bra på att skapa ett varumärke kring vad de gör och därmed få trogna kunder som köper prylarna - trots att de har ett lite högre pris”

- Martin Wallström 2006

En efterapning av Apples produkter skulle först kunna göras då produkten lanserats. Apple anser att de måste använda sig av detta hemlighetsmakeri för att kunna fortleva med sina produkter.(Backlund:2006)

5.5.7. Sammanfattning av Apples differentiering

Vi anser att företaget differentierar sig genom sina unikt designade produkter. Apple är innovativa och bra marknadsförare. De är inte alltid först på marknaden med sina produkter, men vi tycker ändå de skiljer sig gentemot konkurrenterna. De styr också sina återförsäljare hårdare än andra företag i branschen.

Mycket tyder på att Apple ses som en egen kultur och en egen livsstil, anser vi. Ett annat sätt de skiljer sig är hur de arbetar med produktutveckling då detta sker, som vi upplever det, under hemlighetsmakeri. Eftersom vi nu vet hur deras omvärld och marknad ser ut och hur de arbetar med differentieringsstrategin, tror vi att hemlighetsmakeri är en nödvändighet för att skydda sig mot de imitationer som kan sänka värdet av en differentiering. Detta leder oss in på en analys av hemlighetsmakeriet som en konkurrensfördel.

5.6. VRIO analys

Som nämndes ovan har Apple en förmåga att använda sig av hemlighetsmakeri för att skydda sig mot konkurrenter, för att dessa inte ska få tag i information om företaget, deras produkter, distributionssystem m.m.

Det skrivs artiklar och bloggar om Apple, exempelvis macrumours.com, thinksecret.com och appleinsider.com, som diskuterar deras sätt att hantera information. Frågan är då om detta kan ses som en konkurrensfördel för företaget och om den i så fall är varaktig? Det kommer vi att undersöka med hjälp av VRIO analysen.

Enligt Grant (2005) är det inte den individuella resursen som skapar konkurrensfördelar, utan flera resurser som tillsammans bildar en organisatorisk förmåga. Vi måste därför först diskutera vilka resurser som krävs för att skapa förmågan att använda sig av hemlighetsmakeri.

Som vi nämnde i teorin så finns det tre typer av resurser:

- Konkreta
- Abstrakta
- Mänskliga

Vi anser att det är de mänskliga resurserna som styr om en individ kan hålla tyst om företagets hemligheter eller inte. Vi tycker även att företaget bör ha ett system för att inte skapa läckor bland

de anställda samt samarbetspartners. Vilket system Apple har kommer att diskuteras senare i analysen.

Som vi ser det är det riskabelt att syssla med hemlighetsmakeri och företaget bör därför, vid lansering, ha en produkt som överträffar förväntningarna på marknaden. Här kommer de konkreta och abstrakta resurserna in, såsom finansiella och teknologiska. Apple, är som vi tidigare nämnt, duktiga på att ta fram produkter med en ren design och bra teknologiska lösningar (Landén:2006). Det som gör att hemlighetsmakeriet fungerar, tror vi, är att företaget har bra kontroll över sina anställda, men också att företaget har blivit ett känt varumärke som kunderna vet erbjuder konkurrenskraftiga produkter. Vi anser därför att det krävs att företaget har både konkreta, abstrakta och mänskliga resurser för att kunna använda sig av hemlighetsmakeri.

5.6.1. Frågan om värde

Kan företaget utnyttja ett tillfälle/ möjlighet eller neutralisera ett externt hot med hjälp av resursen eller förmågan?

Det vi först ska ta reda på, för att få svar detta, är att titta på vilka/vilket eventuellt hot och möjlighet/tillfälle som finns i den externa miljön där Apple agerar (Barney:2002).

Vi tycker att ett av de största externa hoten för Apple är deras konkurrenter, både väletablerade och nya företag på marknaden, som gör allt för att just deras företag ska få en så bra position som möjligt. Apples förmåga att använda hemlighetsmakeri kan, anser vi, neutralisera detta hot genom att den leder till att företaget inte avslöjar något om kommande produkter, vilket i sin tur leder till att konkurrenterna inte kan kopiera produkterna innan de kommit ut på marknaden. Vi menar på att förmågan fungerar som ett skydd mot konkurrenterna och kan på så sätt neutralisera ett hot som detta.

Ur vår synvinkel är den kraftiga konkurrens som pågår, och Apples position däri, ett bra tillfälle att utnyttja sin förmåga att använda hemlighetsmakeri. Vi anser att kunderna är intresserade av att veta vad som komma skall. Avslöjar företaget då inte detta, kan hemlighetsmakeriet skapa omedvetna rykten och nyfikenhet hos kunderna. Detta i sin kan bli ett lätt sätt för företaget att marknadsföra sig. Apple är ett bevis på att deras förmåga att använda sig av hemlighetsmakeri skapar rykten och nyfikenhet hos kunderna (Landén:2006). Vi anser dock att det inte hade skapats lika mycket nyfikenhet om Apple inte varit så väletablerat och känt som det är idag.

Vi har endast givit exempel på ett hot och ett tillfälle, men utifrån det kan vi konstatera att företaget både kan neutralisera externa hot samt utnyttja tillfällen med hjälp av sin förmåga.

Förmågan kan därför ses som värdefull. Det bör dock poängteras att företag kan ha fler hot och tillfällen som förmågan inte kan neutralisera.

Det kan tilläggas att förmågor som varit värdefulla för företaget i det förgångna kan på grund av förändringar i omvärlden såsom efterfrågan, branschstruktur eller teknologi bli mindre värdefulla. Det vill säga att en förmåga som är värdefull vid ett tillfälle inte kommer att vara värdefull för all framtid. I en sådan situation måste företaget utveckla nya förmågor eller använda gamla förmågor på ett annat eller nytt sätt för att överleva konkurrensen.(Barney:2002)

5.6.2. Frågan om sällsynthet

Är kontroll av förmågan i relativt få händer?

Finns det fler företag på marknaden som innehar förmågan att använda hemlighetsmakeri? Om ja kan inte förmågan ses som en konkurrensfördel för Apple. Företaget måste vara helt ensamt om förmågan för att den ska ses som en konkurrensfördel. Om en förmåga är vanlig, men ändå värdefull för företaget behöver inte det betyda att den inte är viktig för företaget. Den kan inte ses som en konkurrensfördel, men den kan hjälpa företaget att försäkra sin överlevnad när de försöker att skapa konkurrensparitet i en bransch. En förmåga kan ses som en konkurrensfördel endast om den är unik bland ett antal aktuella och potentiella konkurrenter.(Barney:2002)

Apple är inte ensamt på marknaden om att hålla saker och ting hemligt. Ett exempel på produkt-lansering med hjälp av hemlighetsmakeri och ryktesspridning är Microsofts lansering av konceptet Origami, som är en "Ultra Mobile PC". De använde sig då av "viral marketing" där ryktet spreds i kommentarer på etablerade bloggar och liknande där det enda som sades var att det var något stort och spännande på gång.(O'Brien:2006) Vi tycker dock att det inte finns något företag som har en förmåga att använda hemlighetsmakeri så fullständigt som Apple, vars hela företag genomsyras av det.

Vi anser att i en bransch där utvecklingen går framåt hela tiden gäller det att inte avslöja för mycket för sina konkurrenter. Vi anser dock att det till exempel kan vara svårt för ett nytt företag att börja med att hålla tyst om vad de ska lansera, då ingen vet vad företaget har producerat tidigare. Ett företag som är vant vid stor öppenhet tror vi kanske har svårt att få sina medarbetare att hålla tyst utan en stor förändring av företagets kultur och organisationsstruktur. Apple har ett försprång vad gäller att använda hemlighetsmakeri då de har sysslat med det under lång tid och därför har bevis på att det fungerar.(NyTeknik 1:2004) Företaget vet också, som vi berört i fråga ett, att bieffekterna ur marknadsföringssynpunkt av att arbeta med hemlighetsmakeri är positiva.

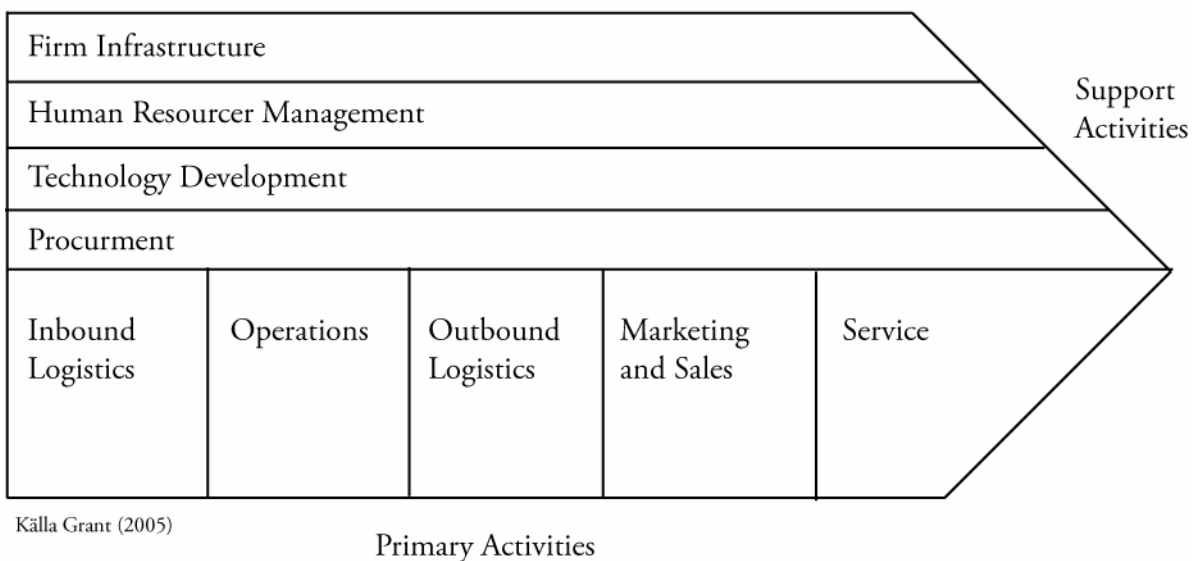
Utifrån detta tror vi att förmågan att använda hemlighetsmakeriet på det sätt Apple gör är unikt. Vi har försökt skapa oss en bild av hur förmågan används i branschen i övrigt, men det vi kunnat konstatera är att majoriteten av företagen avslöjar ”road maps” en viss tid förväg. Detta baserar vi på besök på hemsidor som tillhör, HP, Microsoft, Dell, Acer, Fujitsu Siemens, Samsung och Sony Ericsson som alla verkar inom någorlunda samma branscher.

5.6.3. Frågan om imitation

Är förmågan svår att imitera/kopiera och finns det en betydande kostnadsnackdel för ett företag att försöka få tag i, utveckla eller duplicera förmågan?

Vi anser att det finns en viss kostnadsnackdel för andra företag att börja med hemlighetsmakeri, nämligen i form av förlorade kunder. Om till exempel företag X, som alltid berättar för sina kunder om kommande lanseringar, bestämmer sig för att sluta med detta, kan det leda till att storkunden A inte längre kan göra långsiktiga planeringar vad gäller inköp från företaget X. Storkunden A bestämmer sig då för att göra sina inköp från ett företag som erbjuder den tjänsten. Företag X har alltså tappat en kund på grund av att de börjat med hemlighetsmakeri. Ur vårt perspektiv kan detta exempel även appliceras på andra delar av värdekedjan (se bild nedan), det vill säga att andra led i kedjan kan påverkas av att inte veta vad de ska producera eller hur mycket. Producenterna, till exempel, bör få veta detta för att kunna ha produkterna klara till lansering. Exemplet ovan berör främst företag som riktar sig till företagsmarknaden vilket Apple till viss del gör med sina datorer.

Porter's value chain



Vi anser också att det krävs att ett företag, som beslutar sig för att börja använda sig av hemlighetsmakeri, har personal och företagspolitik som stämmer överens med detta. Om inte alla i företaget och dess anställda går med på det, kommer det inte att fungera.

Med andra ord tycker vi att det finns en betydande kostnadsnackdel för ett annat företag att försöka kopiera förmågan då det exempelvis kan innebära förändringar av organisationsstrukturen, men också förlorade kunder.

5.6.4. Frågan om organisation

Är företaget organiserat, redo och tillräckligt kunnigt för att använda förmågan?

För att kunna använda sig av hemlighetsmakeri på ett bra sätt utan läckor gäller det, som vi nämnde i frågan ovan, att företaget har personal samt en organisationsstruktur som stödjer detta (Barney:2002). Enligt Anders Carlsson är det Steve Jobs som är chefen på Apple, med betoning på chef. Han tar alla beslut och de anställda är hårt styrda. Ett bevis på detta är att då läckor kommer ut, kan det leda till böter och stämningar. Företaget berättar ingenting om kommande produkter till sina återförsäljare för att förhindra läckor den vägen (Mårtensson:2006). Apple använder även sig av Non Disclosure Agreements med anställda, recensenter och andra nyckelpersoner som i förväg får tillgång till information om företagets kommande produkter (Mann:2006). Företaget håller noggrann kontroll med hjälp av listor och dokument över vilka personer som har tillgång till information om ännu hemliga projekt och produkter (Wingfield:2006). Vi tycker därför att Apple verkar vara ett centraliserat företag med tight-personal-control. En intressant aspekt här, anser vi, är hur företaget motiverar sina anställda så att dessa arbetar för företaget utan att skvallra till vänner eller andra företag. Dessvärre har vi inte fått något svar på detta, då Apple inte vill berätta något. Det enda vi vet är att de som arbetar på Apple är som fans till företaget samt att de inte har någon handlingsfrihet(Landén:2006).


Vi anser att detta krävs på ett företag som Apple då för mycket handlingsfrihet hos de anställda kan leda till att fel beslut fattas samt att ledningen inte får lika bra koll på sin personal och vad de sysslar med. Vi tror att förmågan att använda sig av hemlighetsmakeri som skydd, kräver att de anställda vet vad som gäller samt vad som väntar dem om de avslöjar något.

Har då Apple den kunskap som krävs för att kunna använda förmågan maximalt? Det är uppenbart, anser vi, att Apple har kompetent personal, med tanke på vilka produkter de skapat. Dock säger detta inget om hur personalen ställer sig till att hålla tyst om produkterna. Vi anser dock att Apple har lyckats få tag i trogna anställda som gör allt för företaget, då de ställer upp på

att inte avslöja företagets idéer. Detta trots att företaget är hårt styrt och de anställda inte får ta några egna beslut. Personalen på Apple kan liknas vid religiösa fans, vilket leder till att de gör allt för företagets bästa (Landén:2006). Vi tycker att detta är ett bra exempel på att Apple har kunskap om hur ett företag hittar kompetent personal samt hur ett företag bör styra över personalen för att inte läckor ska skapas.

Allt detta tyder på, tycker vi, att företaget har kunskap om hur en organisation ska vara strukturerad för att det inte ska skapas läckor samt hur ett företag tar hand om sina anställda.

Enligt Barney kan VRIO-modellen sammanfattas i en figur (se nedan). Figuren visar om förmågan kan ses som en konkurrensfördel samt om denna i så fall är varaktig. För att förmågan ska ses som en varaktig konkurrensfördel måste svaret på fråga ett till fyra vara ja. Utifrån de svar vi har fått kan vi konstatera att förmågan att använda sig av hemlighetsmakeri är en varaktig konkurrensfördel. Tittar vi historiskt var hemlighetsmakeriet något de använde redan när den första Macdatorn lanserades, för mer än 20 år sedan. Även detta tycker vi tyder på att förmågan är en varaktig konkurrensfördel trots att de under vissa perioder inte arbetat helt på det sättet. Vi anser att konkurrensen inte alltid varit lika hård som idag och det kan göra förmågan antingen viktigare i framtiden eller helt oanvändbar.

Värdefull?	Sällsynt?	Kostsam att imitera?	Effektivt organiserad?	Innebörder för konkurrens
Nej	-	-	Nej	Konkurrensnackdel
Ja	Nej	-		Konkurrensparitet
Ja	Ja	Nej		Tillfällig konkurrensfördel
Ja	Ja	Ja		Varaktig konkurrensfördel

Källa: Barney, JB 1996 Bringing managers back in: a resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantage for firms.

6. Slutsats

Här presenterar vi våra slutsatser om Apple.

6.1. Hur ser branschen ut där Apple agerar?

Vi anser att Apple har den starka position de har idag på grund av att de har byggt upp ett starkt varumärke och skapat valmöjligheter när det gäller leverans av komponenter till deras produkter och att de utifrån det har stor förhandlingsstyrka gentemot leverantörer. När det gäller leverantörer till iTunes är de något svagare, men på grund av Apples dominerande ställning har de fortfarande en relativt stark förhandlingsposition, som dock riskerar att minska om konkurrensen ökar.

Vi tror också att Apples starka position beror på att det för tillfället inte finns några direkta substitut till deras produkter. De största hoten tror vi kommer från produkter som idag inte tillhör riktigt samma marknad, exempelvis mobiltelefoner. Ryktet går om att Apple ska släppa en ”iPhone”, vilket gör det lättare för dem att möta det hot som kommer från mobiltelefon-tillverkarna.

För kunderna är persondator- och hemelektronikmarknaden en marknad där produkterna kontinuerligt blir bättre och priserna lägre vilket leder till att utbudet ökar och Apples förhandlingsstyrka gentemot kunderna minskar. Däremot anser vi att Apples hemlighetsmakeri kan försvaga kundernas förhandlingsstyrka genom att kunderna inte vet när en ny produkt kommer. På det sättet kan Apple få kunderna att köpa ”äldre” produkter eftersom de inte är medvetna om att en ny produkt är på väg. Musiknedladdningen dominerar Apple fortfarande, vilket gör att kunderna inte har så många valmöjligheter. Alternativen finns, men Apples position gör att de inte syns lika mycket och det är inte omöjligt att kunderna uppfattar Apple som enda alternativet.

Möjligheterna för nya aktörer är relativt stora eftersom branschen lever på nya innovationer. Ryktesspridningen om nya produkter sker mycket snabbt via bloggar och nyhetswebbsidor över hela världen och en efterfrågan kan uppstå mycket snabbt. Branschen är kapitalintensiv på grund av utvecklingskostnader och den skapande förstörelsen, vilket skapar en ganska hög inträdesbarriär. Låsta standarder som Apples DRM hindrar också nya aktörer eftersom deras spelare då inte kan spela musik nedladdad från iTunes.

Som vi ser det håller persondator- och hemelektronikmarknaden på att enas eftersom produkterna mer och mer blir ihopkopplade. Det finns en mängd produkter och aktörer på marknaden och konkurrensen är mycket hård.

Enligt vår analys, kan branschen där Apple agerar sammanfattas som snabbföränderlig med många aktörer, där alla strävar efter att erövra nya marknadsandelar, en så kallad Shumpeterian market där hyperkonkurrens råder. Innovationer är drivkraften. I en bransch där dessa förhållanden råder tycker vi oss se en fördel med Apples hemlighetsmakeri eftersom de då ständigt kan överraska marknaden med sina nya produkter.

6.2. Vilka strategiska val gör de?

Apple använder sig av en differentieringsstrategi då deras produkter skiljer sig från konkurrenternas genom design och användarvänlighet. Samhället är idag modemedvetet och Apple är med och skapar trenderna med sina produkter. Apple väljer att skydda utvecklingen av sina produkter genom att hemlighålla all information fram till dess att de lanseras. Detta är något andra företag inte gör i samma utsträckning som Apple. Företaget verkar sträva efter att produkterna alltid ska upplevas som något extra gentemot andra företags produkter.

Företaget är duktigt på marknadsföring, innovation och på att styra sin verksamhet på ett effektivt sätt. Detta är några av kraven som ställs för en lyckad differentiering.

6.3. Kan hemlighetsmakeriet ses som en varaktig konkurrensfördel?

Enligt vår VRIO-analys kan förmågan att använda hemlighetsmakeriet ses som en varaktig konkurrensfördel. Förmågan kan ses som värdefull för företaget då den ger dem möjlighet att neutralisera hot från sina konkurrenter samt att utnyttja tillfället, avseende deras position i branschen, för att skapa effektiv marknadsföring. Den kan också ses som unik eftersom vi inte kan se att det finns något annat företag i branschen som använder förmågan i samma utsträckning som Apple. Förmågan ser vi som svårimiterbar då den kan leda till avsevärda kostnader i form av förändringar av organisationsstruktur och förlorade kunder. Företaget har uppenbarligen också kunskapen att utnyttja förmågan på ett effektivt sätt genom användning av system för kontroll av information.

Hemlighetsmakeriet har funnits länge historiskt och vi anser därför att det kan ses som en varaktig konkurrensfördel, dock är det svårt att förutsäga hur varaktig den är i framtiden då ett långsiktigt perspektiv innebär två år i den bransch Apple befinner sig i.

6.4. Sammanfattningsvis

Som vi har beskrivit är det tuff konkurrens i branschen och med Apples valda differentieringsstrategi är det nödvändigt att skydda sig mot konkurrenterna för att inte bli imiterade. Vi tycker att det är uppenbart att de drar fördelar av sitt hemlighetsmakeri på olika sätt. Detta leder oss till att tro att hemlighetsmakeriet är något Apple är beroende av för att bibehålla sin position i branschen och kanske också för deras framtida utveckling.

6.5. I sista minuten

Apple lanserade den 9 januari 2007, drygt 36 timmar innan vår inlämning, sin iPhone. Telefonen ska inte finnas tillgänglig förrän till sommaren, vilket är ett avsteg från Apples vanliga lanserings-sätt. Telefonen är ur våra ögon väldigt snygg, men vi tror att det är möjligt att den påverkas negativt på grund av att den saknar 3G. De lanserade samtidigt en filmtjänst i iTunes m.m. och berättade att de bestämt sig för att byta namn från Apple Computer till bara Apple. (Block:2007)

6.6. Fortsatta studier

Vi använder VRIO för att analysera hemlighetsmakeriet som vi nog måste beskriva som en organisatorisk förmåga att hålla tyst. Vi anser att modellen kanske är mer anpassad för att analysera tillverkningsförmågor såsom framställning av bilar.

Nu när Apple har gjort ett avsteg och presenterat en produkt ett bra tag innan den kommer att finnas tillgänglig på marknaden, vore det intressant att se hur detta påverkar deras konkurrenter och om det dyker upp imitationer snabbare än vanligt. Att de byter namn innebär förmodligen också att företaget inte längre ser sig som ett personatorföretag utan har insett att de till större del är på väg över till hemelektronikmarknaden, som vi anser mer och mer blir en massmarknad. Att studera företaget ur ett massmarknadsperspektiv hade varit intressant då de även är duktiga på att differentiera sitt utbud av lågprisprodukter.

Vidare hade det varit intressant att studera hemlighetsmakeriet ur ett marknadsföringsperspektiv, förslagsvis med inriktning på Internet och bloggarnas blixtnabba informationsförmedling.

6.7. Alternativa tillvägagångssätt

En kvantitativ studie skulle kunna göras med hjälp av enkäter till ett större antal företag i branschen för att undersöka vilka som använder sig av ett uttalat hemlighetsmakeri. Detta för att kunna jämföra hur de faktiskt går tillväga och om de läcker information. Apple är verksamt på många marknader som även, om de går in i varandra, skiljer sig ganska mycket vad gäller val av strategi. Vi borde nog ha fokuserat mer på en av marknaderna. Till vårt försvar ska sägas att vi upplever att Apple agerar mycket lika gentemot alla sina marknader och är hemlighetsfulla både mot enskilda konsumenter och stora företagskunder.

7. Källor

7.1. Elektroniska källor

Datomet längst ner i de elektroniska källorna anger när länkarna är kontrollerade

Total share: 30 years of personal computer market share figures

Jeremy Reimer

2005

<http://arstechnica.com/articles/culture/total-share.ars>

2007-01-04

Business Week Online

A Memorable Deal for Apple and Samsung?

Arik Hasseldahl

http://www.businessweek.com/technology/content/aug2005/tc20050826_8564_tc024.htm

2007-01-04

US: AllOfMP3.com "at the top of the 'notorious markets' list"

Nate Anderson

2006

<http://arstechnica.com/news.ars/post/20061005-7915.html>

2007-01-04

RIAA sues AllofMP3 in US court

Nate Anderson

2006

<http://arstechnica.com/news.ars/post/20061221-8473.html>

2007-01-04

New Russian law targets AllofMP3.com

Nate Anderson

2006

<http://arstechnica.com/news.ars/post/20060906-7676.html>

2007-01-04

Bill Gates skeptisk till drm

Mikrodatorn

2006

<http://www.idg.se/2.1085/1.88825>

2007-01-04

Robert Ilijason

Briefs: Apple secures memory supply to 2010

United Press International

2005

<http://www.physorg.com/news8350.html>

2007-01-04

Record Industry Pushes Apple to Raise iTunes Prices

MacNewsWorld

Jennifer LeClaire

2004

<http://www.macnewsworld.com/story/pW9sXVWkGGmh0y/Record-Industry-Pushes-Apple-to-Raise-iTunes-Prices.xhtml>

2007-01-04

PC Shipments Continue Double-Digit Expansion in the First Quarter, According to IDC

IDC

2006

<http://idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS20134906>

2007-01-04

Kevin Rose confirms iPhone?

Ryan Block

2006

<http://www.engadget.com/2006/12/03/kevin-rose-confirms-iphone/>

2007-01-04

Apple's Mac market share tops 5% with over 30% growth

Jim Dalrymple

Macworld

2006

<http://www.macworld.com/news/2006/10/19/marketshare/index.php>

2007-01-04

The Surprising Secret of Successful Differentiation

<http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=401>

Dan Herman

2005

2007-01-06

Origami: Textbook viral marketing

2006

Larry O'Brien

<http://www.knowing.net/CommentView,guid,e35e29dc-d07f-4c3d-abb2-dc84b7a8ad6b.aspx>

2007-01-06

Ny Teknik 1- Macen fyller 20

2004

<http://www.nyteknik.se/art/32584>

2007-01-06

Macintosh lanseringsvideo

<http://www.kottke.org/05/01/jobs-macintosh-video>

2007-01-07

Svenska Akademiens Ordbok Online

2006

<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/index.html>

2007-01-09

If Content Is King, Are Consumers Royalty?

Peter Kafka

2005

http://www.forbes.com/2005/10/06/media-blogs-entertainment-cx_pk_1007blogs.html?partner=media_newsletter

2007-01-07

Kudos to the Vista Usability Team

Rob Bushway

2006

<http://www.gottabemobile.com/KudosToTheVistaUsabilityTeam.aspx>

2007-01-07

Sony considers adding native MP3 support to its players

Eric Bangeman

2004

<http://arstechnica.com/news.ars/post/20040923-4222.html>

2007-01-07

Music Fans: Dismantle DRM

Catherine Holahan

2007

http://www.businessweek.com/technology/content/jan2007/tc20070105_896787.htm?chan=technology_technology+index+page_today's+top+stories

2007-01-07

Apple vägrar böja sig för Konsumentverket

Anders Lignell

2006

<http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=671&a=291270>

2007-01-07

KO stämmer inte Apple: "Vi har en bra dialog"

Pontus Jeppsson

2006

<http://www.idg.se/2.1085/1.77501>

2007-01-07

Sony Ericsson spår fortsatta framgångar

Direkt/TT

2006

<http://ekonominyheterna.se/nyheter/2006/10/12/sony-ericsson-spar-fortsatta-fr/index.xml>

2007-01-07

Sony Ericsson satsade rätt med musikmobiler

Lars Anders Karlberg

2006

<http://www.nyteknik.se/article.aspx?article=46785&stjarna=1>

2007-01-08

Moore's Law Due For Retirement

Arik Hessledahl

2005

http://www.forbes.com/personaltech/2005/04/15/cx_ah_0415tentech.html

2007-01-08

Through the Looking-Glass and What Alice Found There

Carroll, Lewis

1863

<http://etext.lib.virginia.edu/etcbin/ot2www-pubeng?specfile=/texts/english/modeng/publicsearch/modengpub.o2w&act=surround&offset=142955663&tag=Carroll,+Lewis:+Through+the+Looking-Glass+and+What+Alice+Found+There,+1862-1863&query=&id=>

2007-01-08

Demise of a Darling: iPod market share crashes to 14% amid management denials

2006

Tomi T Ahonen

http://communities-dominate.blogs.com/brands/2006/07/demise_of_a_dar.html

2007-01-09

iTunes outsells traditional music stores

John Borland

2005

http://news.com.com/iTunes+outsells+traditional+music+stores/2100-1027_3-5965314.html

2007-01-09

Apple fires employees over OS leak

Justin Mann

2006

<http://www.techspot.com/news/22636-apple-fires-employees-over-os-leak.html>

2007-01-08

Origami - Microsofts Ipodutmanare?

Carl Björk

2006

<https://www.di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fstat%3d0%26ArticleID%3d2006%5c02%5c27%5c177666%26SectionId%3dit%26menusection%3dStartsidan%3bHuvudnyheter%26o%3dsp4>

2007-01-09

Apple stämmer tre utvecklare för Tiger-läcka

Patric Backlund,

2004

<http://www.idg.se/2.1085/1.59326>

2007-01-09

Apple är världens mest innovativa företag

Martin Wallström,

2006

<http://computersweden.idg.se/2.139/1.44696>

2007-01-09

Apple acknowledges user frustrations overroadmap

Renai LeMay

2006

http://www.zdnet.com.au/news/software/soa/Apple_acknowledges_user_frustrations_over_roadmap/0,130061733,139260347,00.htm

2007-01-09

Under Construction

Mats Andersson

2006

<http://datormagazin.se/article/article.jsp?a=248>

2007-01-09

Förväntningar inför WWDC

Johan Sundqvist

2006

<http://johansundqvist.se/2006/08/05/wwdc-2006-forvantningar/>

2007-01-09

Apple lanserar ny jättesuccé?

DagensPS

<http://artiklar.dagensps.se/Apple-lanserar-ny-jattesucc>

2007-01-09

Sony Ericsson previews W880 Walkman phone

Sony Ericsson

2007

http://www.sonyericsson.com/spg.jsp?cc=global&lc=en&ver=4001&template=PC3_1_1&zone=PC&lm=PC3_1&prid=6859

2007-01-09

The seed of Apples's Innovation – Interview with Steve Jobs

Peter Burrows

2004

http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct2004/nf20041012_4018_db083.htm

2007-01-05

Press Protection For Bloggers?

Randy Dotinga

2005

<http://www.cbsnews.com/stories/2005/02/07/national/main672005.shtml>

2007-01-10

Leaked Pictures of Sony Ericssons 2007 phones

Mike Evans

2006

<http://mobilementalism.com/2006/12/14/leaked-pictures-of-sony-ericssons-2007-phones/>

2007-01-09

Unofficial Club Sony Ericsson

<http://www.clubsonyericsson.com>

Live from Macworld 2007: Steve Jobs keynote

Ryan Block

2007

<http://www.engadget.com/2007/01/09/live-from-macworld-2007-steve-jobs-keynote/>

2007-01-10

Escaping the Red Queen effect

Stuart A Kauffman

The McKinsey Quarterly,

1995 Number 1

<http://www.slate.com/id/2084727>

2007-01-08

Hell freezes over; it must've been the liquid cooling: Hannibal on the Apple-to-Intel transition

Jon Stokes

2005

<http://arstechnica.com/articles/columns/mac/mac-20050608.ars/>

2007-01-08

Sony launches Playstation 3 in the U.S.

Wolfgang Gruener

2006

http://www.tgdaily.com/2006/11/17/ps3_launches_in_us/

2007-01-08

Should Apple License Mac OS X To Dell, HP?

Kate MacKenzie

2006

http://www.mac360.com/index.php/mac360/comments/should_apple_license_mac_os_x_to_dell_hp/

2007-01-11

Walkman History 101

Pocket Calculator

2002

<http://pocketcalculatorshow.com/walkman/history.html>

2007-01-11

'If you can find a better iPod, buy it,' says Apple's Jobs

Gavin Clarke

2006

http://www.theregister.co.uk/2006/01/10/apple_itunes_market_share/

2007-01-11

Motorola Behind New PowerBook, iMac Delays?

Kasper Jade

2003

<http://www.appleinsider.com/article.php?id=121>

2007-01-11

www.acer.com

www.apple.com

www.dell.com

www.fujitsusiemens.com

www.hp.com

www.macosxhints.com

www.microsoft.com

www.osx86.org

www.samsung.com

www.sonyericsson.com

7.2. Artiklar

Bringing managers back in: a resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms.

1996

Jay B Barney

Core Value: At Apple, Secrecy Complicates Life But Maintains Buzz; Maker of Mac and iPod Keeps Customers, Workers in Dark; Watermark on the Memo; Frustration for Business Buyers

Nick Wingfield

2006-06-28

The Wall Street Journal

Toward a neo-Schumpeterian theory of the firm

Sidney Winter

Nytryck oxford journal 2006, volym 15, nummer 1

1968

Apple floppar igen?

Ulf Skarin

Veckans Affärer

051205

Consumer electronics slows down

James Carbone

Purchasing; May 18, 2006;

Waking up to the new era of hypercompetition

Washington Quaterly
Richard A. D'Aveni
1998

7.3. Litteratur

Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder

Idar Magne Holme & Bernt Krohn Sölvang
1991
Studentlitteratur, Lund, Sverige

Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning,

Runa Patel, Bo Davidsson,
1991,
Sweden, studentlitteratur, Lund.

Contemporary Strategy Analysis

Robert M. Grant, , 5 ed,
1991
Blackwell Publishing, USA

Konkurrens strategi

Michael E. Porter, första upplagan, fjärde tryckningen.
1980
Förlag ISL, Bohuslänningens Boktryckeri AB, Uddevalla 1989

Intervjuteknik

Björn Häger, 1 upplagan
2001
Liber, Stockholm

Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen

Dag Ingvar Jacobsen
2002
Studentlitteratur, Lund

Gaining and sustaining competitive advantage

Barney, Jay B, second edition
2002
Prentice Hall International

Tolkning och reflektion

Alvesson, M & Sköldberg, K
1994
Studentlitteratur Lund

7.4. Intervjuer

Jesper Landén

Affärschef på Macworld. Produktchef för tidningarna Macworld och IPlay.
2006-11-14

Kenneth Mårtensson

Försäljare på Macsupport
Lund
2006-12-06

Anders Karlsson

Försäljare på Macsupport
Stockholm
2006-12-06

Martin Wallström

Skribent
Computer Sweden.
2006-12-09

Fredrik Hallstan

Informationschef på Apple i Norden.
2006-12-13

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1, Företagsbeskrivning från Datamonitor

Företagsbeskrivning från Datamonitor om Apple Computer, Inc. För att spara utrymme har företagets adresser samt biografier och listan över nyckelpersoner redigerats bort.

Company Overview

Apple Computer designs, manufactures and markets personal computers and related software, services, peripherals, and networking solutions. The company also designs, develops, and markets portable digital music players along with related accessories and services, including the online distribution of third-party music, audio books, music videos, short films, and television shows. The company primarily operates in the Americas, Europe and Japan. It is headquartered in Cupertino, California and employs about 14,800 people.

The company recorded revenues \$13,931 million during the fiscal year ended September 2005, an increase of 68.3% over 2004. The increase in revenue was mainly due to the increase of iPod sales, which soared by 409% in 2005. The company's operating profit was \$1650 million during fiscal year 2005, as compared to \$326 million in 2004. The net profit was \$1335 million in fiscal year 2005, as compared to \$276 million in 2004.

Business Description

Apple Computer is involved in the design, manufacture, and marketing of personal computers and related software, services, peripherals, and networking solutions. The company also designs, develops, and markets a line of portable digital music players along with related accessories and services including the online distribution of third-party music, audio books, music videos, short films, and television shows. The company sells its products worldwide through its online stores, its own retail stores, its direct sales force, and third-party wholesalers and resellers.

The company manages its business primarily on a geographic basis. The company operates through five operating segments: the Americas, Europe, Japan, retail and others.

The Americas, Europe, and Japan reportable segments do not include activities related to the retail segment. The Americas segment includes both North and South America. The Europe segment includes European countries as well as the Middle East and Africa. Each reportable geographic operating segment provides similar hardware and software products and similar services.

The retail segment currently operates Apple-owned retail stores in the US, Canada, Japan, and the UK. The company has 116 retail stores in the US and eight international stores in Canada, Japan, and the UK.

The 'others' operating segment focuses on Asia-Pacific, which includes Australia and Asia except Japan; and the company's subsidiary, FileMaker. FileMaker develops, publishes, and distributes desktop-based database management application software for Mac OS and Windows-based systems.

History

The Apple Computer was incorporated in 1977. It was co-founded by Steven Wozniak and marketed by Steven Jobs. They introduced the first Apple I computer in 1976. The Apple I was a failure but Apple II launched in 1977 was successful. The company offered its IPO in the year 1980.

In the early eighties, competition from the PC market and internal difficulties led to critical management changes. By 1983, Apple encountered danger with the entry of IBM into the PC market, and the failure of its Apple III version computer. Apple introduced its first mouse driven computer, the Macintosh in 1978.

By 1990 the market was flooded with cheap PC clones and Microsoft had launched Windows 3.0. In 1994, the company launched the PowerPC chip based PowerMac. This new chip allowed Macs to compete with the speed

of Intel's PC processors. Apple still had problems though and in 1995, the company had a \$1 billion order backlog. These problems were compounded by the launch of Windows 95. The company's performance nosedived in 1995-96 when it lost \$68 million.

In 1996, Apple acquired NeXT and NeXT's operating system, Rhapsody, became Apple's next-generation operating system. By 1997, Apple had lost hundreds of millions of dollars. Steven Jobs, the original co-founder returned as interim Chief Executive Officer. Under his leadership, Apple reorganized to concentrate on its more profitable competencies. Apple divested its unsuccessful spin offs, including Newton.

Soon after Steven Jobs returned, an agreement was made with Microsoft, and was subsequently followed with the appearance of MS Office on Mac PCs. During 2001, the company acquired PowerSchool, one of the leading providers of web-based student information systems for K-12 schools and school districts. Also in 2001, the company acquired Spruce Technologies, a privately held company involved in developing and marketing DVD authoring products.

In the following year, Apple, Ericsson and Sun Microsystems formed an alliance to create a standard format for delivering multimedia content to wireless devices, such as smart phones and PDAs. The alliance combined Apple's QuickTime video creation software, Sun's content distribution software and hardware, and Ericsson's mobile infrastructure and services expertise.

Apple pursued a number of acquisitions during 2002. The company acquired Prismo Graphics, Silicon Grail and certain assets of Zayante, and also acquired the German based specialist music software manufacturer, Emagic, which became a wholly owned division of Apple. Additionally, in the second quarter of 2002, the company acquired certain assets of Nothing Real, a privately held company engaged in the development of high performance tools designed for the digital image creation market.

Apple launched its iTunes music store, an online store for downloading music tracks and albums in 2003. In the following year, the company signed licensing agreements with three of the largest European independent music labels, Beggars Group, Sanctuary Records Group and V2, adding tens of thousands of additional independent tracks from leading artists to the iTunes music store in the UK, France and Germany. In the same year, Apple introduced its fourth generation iPod portable digital music player.

In June 2005, the company made agreement to use Intel microprocessors in its Macintosh computers. Later in the year, the company collaborated with Acura, Audi, Honda and Volkswagen to deliver iPod with their car stereos for 2006 model lines and also introduced mobile phone with iTunes in collaboration with Motorola and Cingular Wireless.

Major Products & Services

Apple designs, manufactures and markets personal computers and related solutions for sale primarily to education, creative, business, and consumer customers. The company's key products and services include the following:

Hardware products:

Macintosh computers

PowerBook G4 notebook

iMac

eMac

iBook

Mac mini

Xserve G5 server

Xserve RAID storage system

Music products and services:

iPod

iTunes Music Store

Peripheral products:

iSight

Flat panel TFT active-matrix digital color displays

Computer printers and printing supplies
Storage devices
Digital video and still cameras
Personal digital assistants
Digital music players and related accessories

Software products and computer technologies:
Mac OS X V10.3
Spotlight
Server software and server solutions
Xsan

Professional application software:
iCat
iChat AV
ISync
X11
Appleworks
Final Cut Express
Keynote
Final Cut Pro
Dvd Studio Pro
Soundtrack
Logic platinum

Consumer, education and business oriented application software:
iLife
iPhoto 2
iMovie 3
iDVD 3
iWork
The FileMaker Pro

Internet software and services:
Safari
QuickTime
.Mac

Wireless connectivity and networking:
AirPort Extreme
AirPort Express

Other connectivity and networking solutions:
Bonjour
FireWire

Revenue Analysis

The company recorded revenues \$13,931 million during the fiscal year ended 2005, an increase of 68.3% over 2004. For the fiscal year 2005, the Americas, the company's largest geographic market, accounted for 47.3% of the total revenues.

Apple manages its business primarily on a geographic basis. Apple's geographic segments include the Americas, Europe and Japan as core divisions. Additionally, the company has a retail segment, which oversees the activities of Apple owned retail stores in the US, Canada, Japan, and the UK.

Americas, Apple Computer's largest geographical market, accounted for 47.3% of the total revenues in the fiscal year 2005. Revenues from Americas reached \$6590 million in 2005, an increase of 64% over 2004.

Europe accounted for 22.1% of the total revenues in the fiscal year 2005. Revenues from Europe reached \$3073 million in 2005, an increase of 70.8% over 2004.

Retail accounted for 16.9% of the total revenues in the fiscal year 2005. Revenues from retail reached \$2350 million in 2005, an increase of 98.3% over 2004.

'Others' accounted for 7.2% of the total revenues in the fiscal year 2005. Revenues from 'others' reached \$998 million in 2005, an increase of 66.6% over 2004.

Japan accounted for 6.5% of the total revenues in the fiscal year 2005. Revenues from Japan reached \$920 million in 2005, an increase of 35.9% over 2004.

Company View

An excerpt from the 'Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations' section is given below. The statement has been taken from the company's 10-K filing for fiscal year 2005.

The company designs, manufactures, and markets personal computers and related software, services, peripherals, and networking solutions. The Company also designs, develops, and markets a line of portable digital music players along with related accessories and services including the online distribution of third-party music, audio books, music videos, short films, and television shows. The Company's products and services include the Macintosh line of desktop and notebook computers, the iPod digital music player, the Xserve G5 server and Xserve RAID storage products, a portfolio of consumer and professional software applications, the Mac OS X operating system, the iTunes Music Store, a portfolio of peripherals that support and enhance the Macintosh and iPod product lines, and a variety of other service and support offerings.

The Company sells its products worldwide through its online stores, its own retail stores, its direct sales force, and third-party wholesalers, resellers, and value added resellers. In addition, the Company sells a variety of third-party Macintosh compatible products, including computer printers and printing supplies, storage devices, computer memory, digital camcorders and still cameras, personal digital assistants, and various other computing products and supplies through its online and retail stores. The Company sells to education, consumer, creative professional, business, and government customers.

The company's business strategy leverages its ability, through the design and development of its own operating system, hardware, and many software applications and technologies, to bring to its customers around the world compelling new products and solutions with superior ease-of-use, seamless integration, and innovative industrial design.

The company participates in several highly competitive markets, including personal computers with its Macintosh line of computers, consumer electronics with its iPod line of digital music players, and distribution of third-party digital content through its online iTunes Music Store. While the Company is widely recognized as an innovator in the personal computer and consumer electronic markets as well as a leader in the emerging market for distribution of digital content, these are all highly competitive markets that are subject to aggressive pricing and increased competition. To remain competitive, the Company believes that increased investment in research and development (R&D) and marketing and advertising is necessary to maintain and extend its position in the markets where it competes.

The Company's R&D spending is focused on delivering timely updates and enhancements to its existing line of personal computers, displays, operating systems, software applications, and portable music players; developing new digital lifestyle consumer and professional software applications; and investing in new product areas such as rack-mount servers, RAID storage systems, and wireless technologies. The Company also believes investment in marketing and advertising programs is critical to increasing product and brand awareness.

In June 2005, the company announced its plan to begin using Intel microprocessors in its Macintosh computers. The Company plans to begin shipping certain models with Intel microprocessors by June 2006 and to complete the transition of all of its Macintosh computers to Intel microprocessors by the end of calendar year 2007. There are potential risks and uncertainties that may occur during this transition, which are further discussed under the heading "Factors That May Affect Future Results and Financial Condition."

The company utilizes a variety of direct and indirect distribution channels. The company believes that sales of its innovative and differentiated products are enhanced by knowledgeable salespersons who can convey the value of the hardware, software, and peripheral integration, demonstrate the unique digital lifestyle solutions that are available only on Macintosh computers, and demonstrate the compatibility of the Macintosh with the Windows platform and networks. The company further believes that providing a high-quality sales and after-sales support experience is critical to attracting and retaining customers. To ensure a high-quality buying experience for its products in which service and education are emphasized, the Company has expanded and improved its distribution capabilities by opening its own retail stores in the U.S. and internationally. The Company had 124 stores open as of September 24, 2005.

The company also staffs selected third-party stores with the Company's own employees to improve the buying experience through reseller channels. The Company has deployed Apple employees and contractors in reseller locations around the world including the U.S., Europe, Japan, and Australia. The Company also sells to customers directly through its online stores around the world.

To improve access to the iPod product line, the Company has significantly expanded the number of distribution points where iPods are sold. The iPod product line can be purchased in certain department stores, member-only warehouse stores, large retail chains, and specialty retail stores, as well as through the channels listed above.

SWOT Analysis

Apple Computer designs, manufactures and markets personal computers and related software, services, peripherals, and networking solutions. The company's strong operating performance has strengthened its market position and has also increased investor confidence. However, intense competition could affect the company's margins.

Strengths

Global presence

Apple has a global presence spanning the Americas, EMEA, and Asia Pacific. The company derives more than 50% of its revenues from regions outside US, its domestic market. A balanced presence in mature as well as emerging markets has enabled the company to record a steady revenue growth. The company's financial performance has been strong in the last five years. Its revenues recorded a CAGR of 27% during 2001-05. The company's margins were above the industry average in the five-year period, 2001-05 driven by strong growth in all the markets. The company's operating profit margin during this period was 4.2% against an industry average of 2.8%. Strong operating performance strengthens the company's market position and also increases investor confidence.

Brand image

The Apple brand is well regarded amongst most consumers. Apple also enjoys a high level of brand awareness and brand recognition for its products throughout the markets in which it operates. Apple leverages its brand image to differentiate its product offering and drive sales. The company's strong brand helps it create barriers to entry within the market, and also enables it command a premium pricing for its products such as iMac and iPod, giving it a competitive edge over regional as well as other global competitors such as IBM and Sony.

Synergistic portfolio

The company designs, manufactures and markets personal computers and related software, services, peripherals, and networking solutions; a portfolio that is highly synergistic in nature. The company also designs, develops, and markets portable digital music players along with related accessories and services, including the online distribution of third-party music, audio books, music videos, short films, and television shows. The wide product portfolio reduces its dependency on any single product line and hence its business risk. In addition, it also enhances its cross-selling opportunities.

Strong media content

The growth of Apple's iPod and iTunes products has been a great success story in recent times. In February 2006 iTunes downloads topped one billion songs. The iTunes Music Store allows users to legally purchase and

download music and videos online. The iTunes Music Store features over 3500 music videos, Pixar and Disney short films, a variety of hit TV shows, 35,000 podcasts, 16,000 audiobooks and more than two million songs from the major music companies and independent record labels. The company is leveraging its established position of iTunes installed base into the online video segment. Since October 2005, the company has sold millions of videos, indicating a strong start. A strong content set gives the company a competitive edge over regional players.

Weaknesses

Low returns

The company has recorded weak returns on assets and investments in recent years. The company recorded average return on assets (RoA) of 4.7%, lower than the industry average of 5.8% during 2001-05. For the same period, the company's average return on investment was 6.7%, significantly lower than the industry average of 13.8%. The return on equity also followed the same trend and was 7.4% in the period 2001-05, as compared to industry average of 18.5% in the same period. Low weak return on assets and equity can erode investor confidence and the company's growth plans.

Dependency for key components

The company is susceptible to a supply risk for key components. IBM is currently the company's sole supplier of the PowerPC G5 processor, which is used in its current Power Mac, Xserve, and iMac G5 products. Freescale is the sole supplier of the G4 processor, which is used in the company's eMac, Mac mini, and portable products. IBM experienced manufacturing problems with the PowerPC G5 processor, which resulted in delaying the shipment of various products and constrained certain product shipments during the second half of 2004 and the first quarter of 2005. In a market where speed to market is critical, Apple's dependency for key components could put it at a competitive disadvantage.

Opportunities

Wireless products

Demand for wireless connectivity and networking products is likely to increase in the future. Apple is ideally positioned to capitalize on this growth, as it already provides a number of offerings in this area. For example, AirPort is the Apple's wireless networking technology that allows users to create a computer network and connect to the internet without cables, additional phone lines, or networking hardware. Based on the IEEE 802.11b wireless standard and Wi-Fi certified, AirPort allows high-speed wireless communications within a radius of approximately 150 feet from an AirPort base station. Increasing adoption of wireless hi-speed internet would boost the company's top line growth.

New digital platform

Apple is focusing on transforming its Mac platform into a digital hub that combines iTunes video content to customers' television screens and portable devices. This new platform would enhance Apple's rapidly growing digital content business. In addition, it would also integrate the digital content business with Apple's Mac business. This is expected to provide stability to the company's long-term growth.

MP3 player market

Apple's US MP3 player market share increased to 78% in March 2006 from 71% in December 2005. However, Apple's market share in international markets remains far below the US level. Apple's market share is about 40% in the UK, 54% in Japan, 45% in Canada, and 58% in Australia and is significantly lower in Italy, Spain, Eastern Europe, China and Korea (20-40%). This suggests that Apple's penetration outside of the US has huge scope for growth. The company is planning to increase its retail points of presence, both domestic and international, and the likelihood of new products in 2006 along with expanding portfolio of digital content (particularly video), the company could expand its international market share. Moreover, penetration of MP3 players in the US is less than 25% of the penetration for digital cameras, which may indicate that this segment would remain a key growth driver in short to medium term.

Threats

Strong competition

Apple is confronted by strong competition in all areas of its business. The market for the design, manufacture, and sale of personal computers and related software and peripheral products is highly competitive. This market continues to be characterized by rapid technological advances in both hardware and software development, which have substantially increased the capabilities and applications of these products, and have resulted in the frequent introduction of new products and significant price, feature, and performance competition.

Over the past several years, price competition in the market for personal computers has been particularly intense. Apple's competitors who sell Windows-based personal computers have aggressively cut prices and lowered their product margins to gain market share in response to weakness in demand for personal computing products. Apple's results of operations and financial condition have been, and in the future may continue to be, adversely affected by these and other industry wide pricing pressures and downward pressures on gross margins.

Slow Eurozone economy

The Eurozone economy slowed down in 2005. The GDP growth for the year 2005 was estimated at 1.3%, as compared with 2.1% in 2004. The slowdown was accompanied by higher oil prices and increased unemployment. In the short term, corporate spending in France could be adversely affected with political unrest over the new labor law. Economic activity in the region is further affected threatened by the housing price bubble that may burst. Europe is one of the key markets for the company and continued slowdown and political uncertainties in the Eurozone could reduce spending on information technology products and adversely affect its revenues.

Lawsuits

Apple is subject to certain legal proceedings. Apple Corps has sued Apple Computer claiming that it has broken a 1991 agreement in which each agreed not to enter into the other's field of business. Apple Corps, started by the Beatles in 1968, argues that Apple Computer has infringed its territory by entering the music business and is seeking to force Apple Computer to drop its Apple logo from the iTunes Music Store and pay damages. In addition, Apple faces several other lawsuits related to patent infringement, false advertising and unfair business practices. These legal issues could have a material impact on its financial condition in addition to the brand image.

8.2. Bilaga 2, Intervjuguider

8.2.1. Intervju med Fredrik Hallstan

1. Kan du berätta lite om hur du jobbar?
2. Anser du att ni har en konkurrensfördel då ni är så duktiga på att använda ert hemlighetsmakeri?
3. Hur gör ni för att det inte ska skapas läckor ut ur företaget?
4. Hur motiveras personalen för att inte läcka ut information och finns det någon som kontrollerar att läckor inte görs?
5. Vad händer om någon avslöjar något?
6. Vilka får reda på något inom företaget?
7. Vad anser du vara nyckeln till framgång för Apple?
8. Anser du att ni har en differentieringsstrategi?, Tycker du att Apples produkter differentierar sig från andra företags?, Är ni speciella?
9. Har du jobbat på företaget länge så du upplevt en skillnad då Steven Jobs varit på Apple och inte?
10. Övrigt

8.2.2. Intervju med Jesper Landén

1. Berätta om Apples historia och hur branschen utvecklats.
2. Hur ser du på branschens utveckling idag och in i framtiden?
3. Vad är din syn på Apple?
4. Vet du något om projekt *LISA*?
5. Vet du något om Apples strategi?
6. Vilka är Apples största konkurrenter?
7. Vad anser du vara Apples hot samt möjligheter till att kunna upprätthålla sin marknadsposition?
8. Vad har bidragit till Apples framgång?, Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna?
9. Vilken betydelse har designen för Apple?
10. Anser du att Apple arbetar under hemlighetsmakeri? Kan du berätta i sådant fall mer om hemlighetsmakeriet och om det ger Apple konkurrensfördelar?

8.2.3. Intervju med Anders Karlsson och Kenneth Mårtensson

1. Vad tycker kunder om hemlighetsmakeri?
2. Finns belöningssystem för att hemlighålla information från Apple?, Vad händer vid läckor?
3. Vet ni om det finns någon som kontrollera att läckor inte görs?
4. Vet ni något om Apples organisationsstruktur, divisioner etc?
5. Differentierar sig Apple gentemot andra företag?
6. Varför vill kunderna ha Apples produkter?
7. Differentierar Apple sig med sina återförsäljare?

8.2.4. Intervju med Martin Wallström

1. Kan du berätta lite om vad du vet om företaget Apple?
2. Vilka är Apple kritiska framgångsfaktorer?

8.3. Bilaga 3, Försäljningssiffror, världen, musik 2005 från ifpi.org

WORLD SALES 2005: THE KEY FACTS AND FIGURES

Figure 1: Top 10 Albums of 2005

	Artist	Title	Company
1	Coldplay	X & Y	EMI
2	Mariah Carey	The Emancipation Of Mimi	Universal
3	50 Cent	The Massacre	Universal
4	Black Eyed Peas	Monkey Business	Universal
5	Green Day	American Idiot	Warner
6	Madonna	Confessions on a Dance Floor	Warner
7	Kelly Clarkson	Breakaway	Sony BMG
8	Eminem	Curtain Call	Universal
9	James Blunt	Back to Bedlam	Warner
10	Robbie Williams	Intensive Care	EMI

Figure 2: Top 10 Digital Markets in 2005 (trade revenues in millions)

	Total Digital Market		Digital Sales by Channel	
	US\$	Local Currency	Online	Mobile
USA	636	USD 636	68%	32%
Japan	278	JPY 30,587	9%	91%
UK	69	GBP 38	62%	38%
Germany	39	EUR 31	66%	34%
France	28	EUR 22	47%	53%
Italy	16	EUR 13	31%	69%
Canada	15	CAD 18	71%	29%
South Korea	12	KWR 12,045	42%	58%
Australia	7	AUD 10	41%	59%
Netherlands	5	EUR 4	82%	18%

Note: Online includes subscriptions

Figure 3: Total Music Sales by Market in 2005 (physical & digital, values in millions)

		Trade Revenues 2005				Retail Value 2005	
		US\$	Local Currency	% Change	% Digital	US\$	Local Currency
1	USA	7,012	USD 7,012	-3%	9%	12,269	12,269
2	Japan	3,718	JPY 409,845	1%	7%	5,448	600,497
3	UK	2,162	GBP 1,189	-3%	3%	3,446	1,895
4	Germany	1,457	EUR 1,166	0%	3%	2,211	1,769
5	France	1,248	EUR 999	-2%	2%	1,990	1,592
6	Canada	544	CAD 659	-3%	3%	732	886
7	Australia	440	AUD 576	-10%	2%	674	883
8	Italy	428	EUR 343	0%	4%	669	535
9	Spain	369	EUR 295	-5%	1%	555	444
10	Brazil	265	BRL 645	-12%	1%	394	958
11	Mexico	263	MXP 2,863	10%	<1%	412	4,487
12	Netherlands	246	EUR 197	-14%	2%	431	345
13	Switzerland	206	CHF 257	-3%	1%	267	334
14	Russia	194	RUB 5,477	-37%	-	388	10,961
15	Belgium	162	EUR 129	-7%	2%	262	209
16	South Africa	159	ZAR 1,010	10%	<1%	254	1,618
17	Sweden	148	SEK 1,107	-9%	2%	240	1,795
18	Austria	139	EUR 111	-5%	3%	285	228
19	Norway	133	NOK 857	-12%	1%	253	1,627
20	Denmark	113	DKK 679	-2%	1%	180	1,080
	Other	1,387		-8%	6%	2,096	
	Total	20,795		-3%	5%	33,456	

Figure 4: Trade Revenues by Format (million SUS)

	2004	2005	Growth
CD	18,109	17,019	-6%
DVD	1,610	1,540	-4%
Digital sales	397	1,143	188%
Singles	821	721	-12%
Other physical *	531	372	-30%

* Cassettes, LPs, VHS and other

8.4. Bilaga 4 – Ordlista

Till denna ordlista har susning.nu använts och i vissa fall utökats av oss. Susning.nu är en wiki som uppdateras av användarna men vi har kontrollerat fakta så att den stämmer.

DRM = ”DRM står för Digital Rights Management. Det är ett begrepp som sammanfattar en rad kontroversiella tekniska lösningar som syftar till "skydda" rättigheterna (främst upphovsrätten) till ett verk i digital form, t.ex. kopieringsskydd, licensserverar? och liknande.” susning.nu

Flashminne = ”EEPROM är en akronym för Electrically Erasable Programmable Read-Only Memory. I folkmun kallas de dock för Flash eller Flashminne eftersom Flash EEPROM är den typ av EEPROM som vanligt folk brukar känna till.” –susning.nu

HDDVD = Är nästa generations DVD format för HDTV (Högupplöst TV) som kommer att ge mycket bättre bild än dagens tv-system

Operativsystem = ”Ett operativsystem (eller bara OS) är en uppsättning program för en dator som har till uppgift att underlätta användningen av den samma. Operativsystemets uppgifter är dels att sköta om och övervaka de övriga programmen som används på datorn (de s.k. användarprogrammen), så att de klarar av att samsas om gemensamma resurser som nätverk, hårddisk, terminaler, tangentbord, skärmar, processortid och minne, och dels att ge användaren ett sätt att interagera med datorn.” –susning.nu

PowerPC = ”Processorarkitektur som utformats av IBM, Motorola och Apple.” –susning.nu

Processor = ”Notervärt är att även om man oftast associerar processorer med vanliga datorer, så är det bara några få procent av processorerna som hamnar där. Majoriteten av processortillverkningen går till inbyggda system, dvs de hamnar i bilar, TV-apparater, industrimaskiner, mobiltelefoner eller liknande.” –susning.nu ”Centralenhet, vanligtvis CPU, (akronym för Central Processing Unit), är den, eller de, kretsar som styr datorns handlingar. Den kan, men behöver inte, vara en mikroprocessor. Några vanliga delkomponenter i en CPU är SE (styrenhet), AE (aritmetisk enhet), FPU (flyttalsenhet) och cache (fickminne).” -susning.nu

Transistor = ”Transistor, trebent halvledarkomponent som ersatte elektronrören när det begav sig. Liksom rören före dem tillåter transistor en svag elektrisk signal att styra en stark signal - och kan därmed verka som förstärkare. Transistor är en förkortning av Transfer Resistor. Man kan alltså säga att det är en typ av resistor som fördelar strömmen (spänningen) efter användarens önskemål.” –susning.nu Transistor är grunden och förutsättning för i princip all modern elektronik.

x86 = ”x86 är det generella namnet på den mikroprocessorarkitektur som Intel utvecklade 1978 i Intel 8086.” -susning.nu. Denna arkitektur är den som ligger till grund för pc datorerna än idag även om de har utvecklats mycket sedan dess.