

Företagsekonomiska Institutionen Magisteruppsats 15hp

EKONOMIHÖGSKOLAN VID

LUNDS UNIVERSITET

Beyond Astonishing

-En fallstudie av TAT och dess
utvecklingsmöjligheter

Författare

Maria Lilliehöök

Hinh-Hang Palmgren

Anders Petersson

Handledare

Fredrik Häglund

Allan T Malm

Förord

Inledningsvis vill vi tacka TAT och Charlotta Falvin som tagit sig tid att svara på frågor som givit oss värdefull information. Ett särskilt tack vill vi även rikta till Mats Lindoff, innovationschef vid Lunds Universitet och Styrelseledamot på TAT vars bidrag till rapporten varit ytterst värdefull. Vidare vill vi tacka Anders Björkman, VD för OnePhone, Rickard Windh entreprenör i mobiltelefonbranschen samt Joakim Nelson, strategichef Sony-Ericsson. Vi vill också tacka Magnus Borg anställd på TAT samt Lisa Kopp före detta anställd på TAT för deras upplysningar om TAT som arbetsplats och dess anställda. Avslutningsvis vill vi tacka våra handledare Allan T Malm och Fredrik Häglund för konstruktiv vägledning och för att ha bidragit med kunskap och inspiration under uppsatsskrivandets gång.

Ett stort tack!

Lund, januari 2010

Maria Lilliehöök, Minh-Hang Palmgren & Anders Petersson

Sammanfattning

Titel: Beyond Astonishing- En fallstudie av TAT och dess utvecklingsmöjligheter

Seminariedatum: 15 januari, 2010

Ämne/Kurs: FEKP01

Författare: Maria Lilliehöök, Minh-Hang Palmgren, Anders Petersson

Handledare: Fredrik Häglund, Allan T Malm

Nyckelord: TAT, Användargränssnitt, Mobiltelefonbranschen, Tillväxtsstrategier, samarbeten

Metod: En kvalitativ fallstudie av företaget TAT som genomförts genom sju semistrukturerade intervjuer samt sekundärdata i form av bloggar, web-baserade branschtidningar och tidsskrifter.

Teoretisk referensram: Industrial organization, resursbaserad ansats, disruptiv teknologi, experience innovation och strategiska samarbeten.

Empiri: En case-sammanställning av TAT som baseras på semistrukturerade intervjuer med personer från TAT, kunder, konkurrenter och branschexperter samt omfattande sekundär datainsamling.

Slutsats: TAT bör fokusera på att skapa samarbete med bolag som kompletterar företagets kärnkompetenser för att på så sätt erhålla en bredare kundbas, större inflytande i branschen samt högre marknadskänedom. Vidare bör TAT fokusera på experience innovation för att förhöja värdet av företagets produkter.

Abstract

Title: Beyond Astonishing – A Case Study of TAT and Its Growth Opportunities

Seminar date: January 15th 2010

Course: FEKP01

Authors: Maria Lilliehöök, Minh-Hang Palmgren, Anders Petersson

Advisors: Fredrik Häglund, Allan T Malm

Key words: TAT, User Interface, Mobile Business, Growth Strategy, Alliance

Purpose: To find possible growth strategies for TAT by studying the mobile business, the company and possible trends.

Methodology: A qualitative case study of the company TAT carried out by seven semi structured interviews and secondary data in the form of blogs, web-based trade journals and magazines.

Theoretical Framework: Industrial Organization, Resource Based View, Disruptive Technology, Experience Innovation, and Strategic Alliances.

Empirical Foundation: A case study of TAT, based on semi-structured interviews with employees from TAT, customers, competitors and industry experts as well as an extensive amount of secondary data.

Conclusion: TAT should focus on collaborating with complementing companies and join strategic alliances in order to create a larger customer base, gain more influence in the industry as well as increasing the overall market knowledge. Moreover, TAT should focus on Experience Innovation to enhance the value of the company's products and offerings.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion och frågeställning	3
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte	4
1.5 Målgrupp.....	5
1.6 Disposition	5
2. Metod.....	6
2.1 Utgångspunkt	6
2.2 Val av metod	7
2.3 Kvalitativ metod	7
2.3.1 Fallstudie.....	8
2.4 Introduktion till teoriområden	9
2.5 Val av empiri.....	11
2.6 Primärdata	11
2.6.1 Val av intervjupersoner	12
2.7 Sekundärdata.....	16
2.8 Validitet.....	16
2.9 Reliabilitet.....	17
2.10 En nyanserad bild av företaget	18
2.11 Analysmetod.....	19
3. Teori	20
3.1 Traditionella Ansatser	20
3.1.1 Industrial Organization	20
3.1.2 Synsättet angående värdekedjan	21
3.1.3 Resursbaserad ansats	22
3.1.4 Kopplingen mellan företag och bransch	23
3.2 Nya Ansatser.....	25
3.2.1 Disruptiv teknologi	25
3.2.2 Experience Innovation.....	28
3.2.3 Tillväxtstrategier	29
3.3 Sammanfattning av teori	34
4. Empiri.....	36
4.1 Inledning.....	36
4.2 Demoscenen	38
4.3 Resan mot den globala marknaden	39
4.3.1 Det nystartade företaget.....	40
4.3.2 Lunds Universitet, Ideon och Öresundsregionen	41
4.4. Mobiltelefonbranschen	41
4.4.1 Kraftig tillväxt.....	42
4.4.2 Aktörerna i branschen	43
4.4.3 Mobiltelefonbranschen i framtiden	43
4.4.4 Operatörerna	44
4.5 Ett paradigmskift?.....	45

4.5.1 Iphone	46
4.5.2 Android	48
4.5.4 Open Source och värdelinjen	48
4.5.5 Allianser	50
4.6 Nyemissionen 2007	51
4.6.1 Varför inte riskkapital?	51
4.7 Vad gör egentligen TAT?	52
4.7.1 Kastor och Cascades	52
4.7.2 Produktområde: Mobile/Native UIs	53
4.7.3 Produktområde: Mobile/ Connected Content	54
4.7.4 Produktområde: Non-Mobile/Native UIs	55
4.8 Samarbetet med Google	55
4.9 TATs roll i telekombranschen	57
4.10 Huvudkontoret	58
4.10.1 Medarbetarna	59
4.11 En parallell till millennieskiftets IT-boom	60
4.11.1 Framfab-effekten	61
4.12 Situationen idag	63
4.12.1 Konkurrenter	63
4.12.2 Nya kunder	64
4.12.3 Varumärket TAT	65
4.12.4 Non-Mobile företag	65
4.13 I horisonten	67
4.14 Framtiden	69
4.14.1 Strategimodell	69
4.14.2 Mobile/Native UI's	69
4.14.3 Mobile/Connected Content	72
4.14.4 Non-Mobile/Native UI's	73
4.14.5 NonMobile/Connected Content	75
4.15 Kriterier för ett TAT projekt	75
5. Analys	77
5.1 Förtydligande av problemformuleringen	77
5.2 Branschanalys	78
5.3 Företaget	79
5.4 Strategiska samarbeten	81
5.5 Nätverk	84
5.6 Samarbeten och Open Source	84
5.7 Innovationer	85
5.8 Bransch och Företag	88
5.8.1 Mobile/Native UIs	88
5.8.2 Mobile/Connected Content	88
5.8.3 Non-Mobile/Native UI's & NonMobile/Connected Content	88
5.9 Tillägg i strategimodellen	89
6. Slutsats	90
Bilagor	93

1. Inledning

Inledningsvis introduceras studiens bakgrund samt inriktning. Därefter följer en problemdiskussion följt av problemformulering, syfte samt målgrupp. Inledningskapitlet avslutas med en disposition.

1.1 Bakgrund

Mobiltelefonen beskrivs ofta som en revolutionerande uppfinning som har haft en stor påverkan på sättet vi lever våra liv. Den har förändrat våra sociala mönster, sättet vi gör affärer på samt spelat en viktig roll för den ökade globaliseringen. Mycket har hänt sedan mobiltelefonen ursprungligen lanserades som en konsumentprodukt år 1987. I begynnelsen var den otymplig och förvarades i en väska för att den skulle kunna vara, just mobil. Telefonen var då utrustad med ett antal tangenter, en skärm samt en stor antenn. Produkten vägde ungefär ett kilo, hade endast 30 minuters taltid och kostade då så mycket som 30000 kronor. (mobilen50ar.se, 2009-11-18) Idag, snart 23 år senare är det svårt att se några större likheter med den ursprungliga produkten. Dagens mobiltelefon är utrustad med internetuppkoppling, tryckkänslig skärm samt ett oändligt antal funktioner. Dessa funktioner har reformerat den ursprungliga användarvänliga mobiltelefonen, till att bli en mycket komplex och svåränvänd konsumentprodukt. Komplexiteten har dessutom ökat med utvecklingen av Smartphones, en konvergens mellan traditionella mobiltelefoner och persondatorer. Då mobiltelefonerna har blivit mer datorlika, och utrustade med fler funktioner, har de även blivit svårare att använda vilket har ställt högre krav på produkternas användarvänlighet. (svd.se, 2010-01-06)

Den telefon som har förflyttat fokus från produktens hårdvara, till mjukvarans design och användarvänlighet är Iphone. Dess inträde på marknaden har medfört en förändring som kan liknas vid ett paradigmskifte där mobiltelefonen som produkt har gått in i en ny epok. Då Apple år 2007 lanserade sin mobiltelefon Iphone, revolutionerades användandet av mobiltelefonen. Den avgörande skillnaden mellan de vid denna tid befintliga mobiltelefonmodellerna, och Iphone var dels tillgången till internet, men också faktumet

att Iphone var möjlig att anpassa efter användarens unika behov. Utsidan var identisk, medan insidan var högst personlig. Apple har med lanseringen av Iphone intensifierat utvecklingshastigheten inom branschen och förändrat marknadsförhållandena.

En annan viktig etablering som har bidragit till mobiltelefonbranschens förändring är Googles mobiloperativsystem Android. Mobiltillverkare hade fram till lanseringen av Android antingen nyttjat egenutvecklad mobiloperativsystem eller betalat royalty för bruk av externa operativsystem. På grund av detta var det enbart mobiltelefon-tillverkarna själva som hade tillgång till operativsystemen och de var således de enda som hade möjligheter att utveckla komplement och förbättringar till systemen. Etableringen av Android, ett öppet operativsystem där utomstående aktörer kan skapa produkter och mjukvara som är kompatibla med systemet, har inneburit att flera företag nu kan vara verksamma inom mobiltelefonbranschen. Android har på mycket kort tid blivit populär och flera etablerade mobiltelefon-tillverkare använder redan idag det öppna operativsystemet eller planerar att i framtiden använda systemet i kommande mobiltelefonmodeller. (wired.com, 2009-12-21)

Traditionella mobiltelefon-tillverkare har på grund av de förändrade marknadsförhållandena som Iphone och Android har medfört blivit tvungna att ändra sitt produktutbud och har därför i högre grad blivit mer drivna att samarbeta med externa aktörer som kan erbjuda en önskad spetskompetens och innovativa produkter. (svd.se, 2010-01-06) Det är därför intressant att studera en av dessa aktörer som har nått framgångar på denna framväxande marknad. Det är även intressant att studera hur aktören tidigare har agerat samt hur denne fortsättningsvis bör agera för att i framtiden kunna gagnas av en god tillväxt i en snabbföränderlig bransch.

1.2 Problemdiskussion och frågeställning

I denna studie avser vi att analysera ett företag som har lyckats att befästa en stark position på den globala telekommarknaden, nämligen TAT, The Astonishing Tribe. TAT är ett Malmöbaserat mjukvaruföretag som år 2002 grundades av sex studenter vid Lunds Tekniska Högskola. Företaget utvecklar idag främst verktygen för att skapa innovativa och användarvänliga gränssnitt riktade till mobiltelefonutvecklare. Dessa utvecklare använder verktygen för att sedan själva skapa skärmens utseende, det vill säga menyer, ikoner samt animationer.

TAT har tidigare arbetat med företag såsom Sony Ericsson, Nokia och Samsung med att utveckla användargränssnitt kompatibla till de interna operativsystemen. Tack vare de stängda systemen har TAT kunnat agera utan större konkurrens då andra aktörer inte har haft tillgång till programmeringskoderna. Operativsystemets Androids popularitet hos mobiltillverkarna kommer dock troligen att medföra en större direkt konkurrens för TAT då marknadens alla aktörer kommer att ha möjligheten att kunna erbjuda komplement kompatibla med det öppna systemet. Med det öppna systemet ges fler aktörer möjligheten att utveckla den kompetens som TAT idag besitter, och risken finns därmed för en standardisering av företagets produktbjudande. En standardisering skulle medföra betydliga svårigheter för TAT att generera de intäkter som företaget hittills har haft samtidigt som tillväxten riskerar att avta då flera aktörer kan erbjuda likvärdiga produkter.

”Det finns en klar risk att fler aktörer inser hur viktigt grafiken och användarvänligheten är. Detta kan komma att leda till att kunskapen blir mer standardiserad och risken finns då att priset sjunker och att TAT blir mer konkurrensutsatt.”

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

TAT har historiskt sett haft en årlig tillväxttakt motsvarande 35 procent. Företagets förhoppning är att fortsätta växa efter samma gynnsamma mönster även de nästkommande åren. För att lyckas med detta är både vi författare och företagets VD, Charlotta Falvin övertygade om att en diversifieringsstrategi måste utvecklas. En strategi

som exploaterar nya tillväxtpotentialer med utgångspunkt i TATs befintliga kärnkompetens inom utveckling av användargränssnitt.

TAT står idag inför en rad utmaningar. Även om företaget i framtiden förväntas vara en ledande aktör inom utveckling av användargränssnitt till mobiltelefonutvecklare kommer den ledande positionen förmodligen inte att räcka för en fortsatt tillväxttakt på 35 procent och nya områden måste därför exploateras. TAT har dock begränsade erfarenheter från verksamhet inom andra branscher och har där till skillnad från i mobiltelefonindustrin varken marknadskännedom eller ett utbrett kontaktnät. Med grund i ovanstående problemdiskussion finner vi det intressant att utreda hur företaget bör agera för att bemästra de framtida utmaningarna, anpassa sig till de nya marknadsförhållandena samt erhålla fortsatt god tillväxt .

1.3 Problemformulering

Hur kan TAT, med utgångspunkt i den befintliga kärnkompetensen, utveckla en diversifieringsstrategi som kan skapa möjligheter för att upprätthålla den historiskt gynnsamma tillväxten? Vilka andra företag, utöver mobiltelefonutvecklare, skulle i framtiden kunna tänkas bli potentiella kunder?

1.4 Syfte

Studien har två syften:

- i. Genom en fallstudie genomföra en detaljerad granskning av det expansiva företaget TAT. Fallstudien framställs som en case-sammanställning som sedan kan användas för vidare analys av företaget.
- ii. Det andra syftet är att med TAT som utgångspunkt utforska de möjligheter och hot som den snabbt föränderliga mobiltelefonmarknaden för tillfället karakteriseras av. Samt att utifrån företagets kärnkompetens, identifiera framtida utvecklingsmöjligheter.

1.5 Målgrupp

Studiens målgrupp är studenter inom Strategic Management vid Lunds Universitet. Studien avser även att förse ledningen på TAT med analys och information inför framtida strategiskt beslutsfattande.

1.6 Disposition

Kapitel 2: Kapitlet avser att ge läsaren en detaljerad beskrivning av studiens metodiska avväganden, undersökningsobjektet samt tillvägagångssätt.

Kapitel 3: Teoriavsnittet redogör för kunskapsläget inom området. Teoriområdena redovisas och motiveras för att sedan presenteras i ett teoretiskt ramverk. Ramverket används som verktyg vid studiens analys.

Kapitel 4: Den insamlade datan framställs i en casesammanställning. Empirikapitlets avsikt är att framställa en detaljerad skildring av fallföretaget, dess marknadsposition samt framtida trender.

Kapitel 5: Analyskapitlets avsikt är att analysera empirin med utgångspunkt i det teoretiska ramverk som presenteras i kapitel 3.

Kapitel 6: Kapitlet sammanfattar studiens huvudsakliga upptäckter. En diskussion förs huruvida upptäckterna är möjliga att realisera, samt vilka konsekvenser implementeringen av upptäckterna skulle innebära för tillväxttakten samt företagets position på mobiltelefonmarknaden.

2. Metod

I detta kapitel följer en redogörelse av den metod som används för att besvara studiens problemformulering. Inledningsvis presenteras studiens utgångspunkt följt av de övergripande metodiska angreppssätten. Därefter beskrivs val av teori samt den teoretiska referensramen. Vidare motiveras valet av undersökningsdesign samt datainsamlingsmetod. Kapitlet avslutas med ett källkritiskt resonemang kring studiens trovärdighet.

2.1 Utgångspunkt

Intresset för högteknologiska företag verksamma inom mobiltelefonmarknaden väcktes genom en av Ekonomihögskolans magisterkurser inom Strategic Management. Kursen introducerade oss till de problem och möjligheter som aktörer inom den mycket snabbt föränderliga branschen just nu ställs inför. Genom kursen kom vi i kontakt med, inom området, inflytelserika personer som sedan introducerade oss för företaget TAT. Som studenter vid Lunds Universitet befinner vi oss i nära anslutning till företag verksamma inom Öresundsregionen, en position som har skapat möjligheter för oss att komma i kontakt med personer och företag som vi annars hade haft svårt att träffa.

Valet att genomföra en fallstudie på företaget TAT gjordes i samråd med våra handledare Allan T Malm och Fredrik Häglund. Dessa hade varit i kontakt med TATs Vd Charlotta Falvin. Efter samtal med Charlotta introducerades företagets situation och framtidssyn, vilken också är grunden till studiens syfte och problemformulering.

Utgångspunkten för studien är att genomföra en ingående analys av TAT och dess strategier för framtida tillväxt. Avsikten är att på ett detaljerat och ingående vis analysera TATs historia, marknadsposition, affärsmodell som den ser ut idag samt företagets syn på framtiden. Att studien genomförs vid denna tidpunkt kan komma att bli viktigt eftersom mobiltelefonbranschen just nu står inför förändringar som förväntas få stort inflytande på branschens samtliga aktörer. Hampus Jakobsson, en av grundarna till TAT beskriver

förändringen som, ”*det är nu det börjar*”, ”*vi kommer att titta tillbaka och säga, det var då det började*”, och syftar till hur användandet av mobiltelefonen förväntas förändra stora delar av telekombranschen (mindpark.se, 2009-11-25). Det ter sig således som relevant att analysera vilka konsekvenser och möjligheter mobiltelefonindustrins förändringar kan komma att innebära specifikt för TAT.

2.2 Val av metod

Genom att använda en tolkningsbaserad ansats ges möjlighet att beskriva en nyanserad bild av verkligheten, vilket i detta fall ökar förståelsen för intervjupersonernas tankar och svar. Alternativet hade varit att utgå från positivistiska antaganden där människors känslor och värderingar helt utelämnas. (Jacobsen, 2002) Eftersom en ansevärd del av den empiriska sammanställningen hämtas från intervjuer som har genomförts på respondenternas kontor, är vår förhoppning att den tolkningsbaserade ansatsen främjar studiens empiriska skildring då den tar hänsyn till respondenternas känslor och värderingar som framkommer vid intervjutillfället. Vidare utgår studien från en induktiv ansats då den syftar till att studera ett observerat fenomen och för att sedan dra slutsatser med hänsyn till teori. (Bryman, 2001)

2.3 Kvalitativ metod

Då studien avser att undersöka TATs framtida utmaningar utifrån ett tolkande och induktivt synsätt används en kvalitativ ansats. Den kvalitativa undersökningsmetoden är tolkande till karaktären då den syftar till att skapa förståelse, medan den kvantitativa metoden utgår från att förklara en objektiv verklighet. (Bryman 2001) Vi har valt att använda oss av den kvalitativa undersökningsmetoden för att kunna få en mer detaljerad förståelse för TAT och dess marknadsposition, samt mobiltelefonbranschens tillsynes komplexa struktur. Metodvalet ger oss också möjligheter till en djupare insikt i TATs produkter samt vilken betydelse de grafiska användargränssnitten förväntas få i framtiden. Den kvalitativa undersökningsmetoden används som utgångspunkt för att

genomföra en detaljerad och ingående studie av TAT, vilket Bryman (2001) beskriver som en fallstudie.

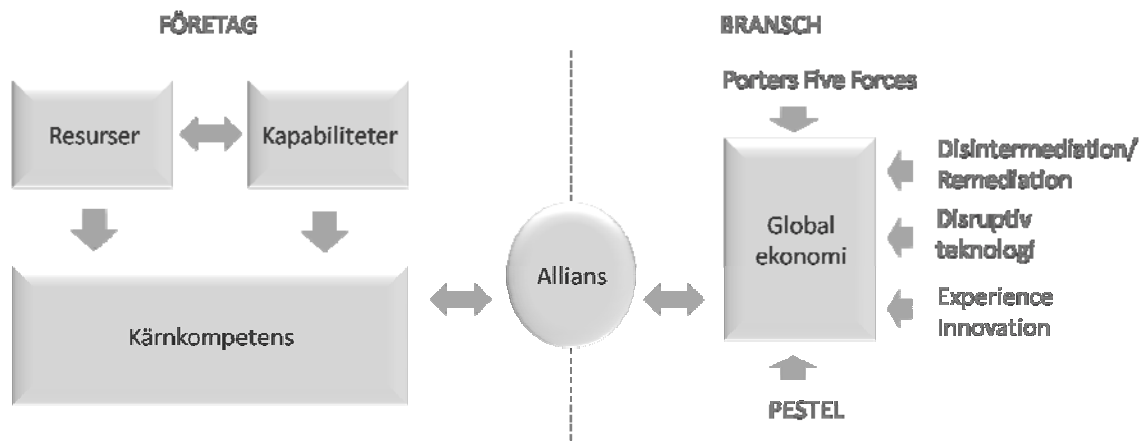
2.3.1 Fallstudie

Bryman (2001) förespråkar fallstudiedesignen vid kvalitativ analys då den är väl lämpad vid en intensiv och detaljerad granskning av ett fall. Fallstudien som karaktär betonar ett intensivt studium av en specifik situation. (Bryman 2001) Att studien utgår från en fallstudiedesign ter sig som naturligt då detta stämmer väl överens med studiens båda syften. Studien avser att genom fallstudien presentera en utförlig case-sammanställning som kan användas som undervisningsmaterial inom Strategic Management, samt att bistå ledningen på TAT med värdefulla insikter.

Fallstudien inleds med en presentation av TATs huvudsakliga verksamhetsområde samt en redogörelse för utmaningarna som företaget just nu möter. Detta följs av en historisk skildring av företagets tillkomst där avgörande händelser skildras. Vidare beskrivs specifika händelser och fenomen som förväntas påverka mobiltelefonbranschens framtida utveckling. Därefter beskrivs TATs marknadsposition, verksamhet samt produkter. Avslutningsvis presenteras de möjligheter och hot som verksamheten står inför.

2.4 Introduktion till teoriområden

I överensstämmelse med studiens syfte används teorier som främjar analysen av TATs framtida utvecklingsstrategier.



Figur 1. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen inleds med traditionell strategiteori samt branschanalys utifrån Industrial Organization perspektivet. Teorier inom området skapar förståelse för hur ny teknik kan förväntas generera mest vinst. Med utgångspunkt i Porters (2008) Five Forces-modell kartläggs faktorer såsom marknadsposition, branschens konkurrenssituation, samt lönsamhet. Branschanalysen syftar till att analysera fallföretagets marknadsposition inom branschen för grafiska användargränssnitt. Den kommer således inte att återge en redogörelse för telekombranschen utifrån ett bredare perspektiv. Detta följs av en teori kring värdekedjans betydelse för företag aktiva inom snabbt föränderliga marknader. Sådana branscher kan komma att karakteriseras av värдемigration samt snabba förflyttningar av aktörers marknadspositioner. Insikter gällande värdekedjans förändringar är användbara för att identifiera värdeskapande respektive samt värdeförstörande aktiviteter. Teorier inom området är relevanta då de tillför studien nödvändig förståelse för hur möjligheter att identifiera nya värden skapas, samt hur värдемigrationen kan ge företag bestående konkurrensfördelar.

Därefter introduceras teorier inom det resursbaserade synsättet. Teorier inom området utgår från företagets interna resurser och kapabiliteter som sedan används för att identifiera konkurrensfördelar. Teoriområdet utgår från de interna resurserna för att sedan identifiera värdeskapande aktiviteter som främjar det framtida beslutsfattandet.

Teorier kring disruptiva teknologier framställs sedan för att beskriva hur nya teknologier och innovationer kan utkonkurrera ledande företag och dess befintliga produkter. Detta är extra väsentligt att studera inom högteknologiska branscher som karaktäriseras av snabbt föränderliga marknadsförutsättningar.

Teoriavsnittet redogör även för Open Source som förväntas vara en av de bidragande faktorerna till den tilltagande konkurrenssituationen samt de avtagande vinstmarginalerna inom skapandet av grafiska användargränssnitt anpassade för mobiltelefonen. Open Source innebär att programvara skapas med öppen källkod. Mer specifikt används Open Source teorin för att analysera konsekvenserna av att de ledande mobila operativsystemen nu är baserade på en öppen källkod. Det är för studien nödvändigt att få insikt i de möjligheter, men också den problematiken som Open Source baserad programvara frambringar.

Den andra delen av analysmodellen beskriver betydelsen av strategiska samarbeten samt vikten av att erbjuda innovativa och unika kundupplevelser för att identifiera bestående konkurrensfördelar. Det senare ryms inom teoriområdet Experience Innovation som belyser vikten av att innovera samt integrera kunden för att skapa en unik kundupplevelse. Då telekombranschen till följd av den snabba förändringstakten förväntas bli mer konkurrensutsatt ökar betydelsen av att innovera för att identifiera bestående konkurrensfördelar. Strategiska samarbeten och allianser har blivit frekvent förekommande inom telekombranschen till följd av en den komplexa konkurrenssituationen. Teoriområdet hjälper oss att analysera vilka konsekvenser strategiska allianser kan tänkas innebära specifikt för TAT.

2.5 Val av empiri

Den empiriska sammanställningen avser att skildra fallföretagets historiska utveckling samt de utmaningar som företaget just nu möter. Avgörande händelser som förväntas påverka marknadsförhållandena framställs men också en redogörelse av telekombranschens utveckling samt dess komplexa karaktär. Intentionen är att framställa ett empiriskt underlag som är relevant för att tillgodose studiens syften samt besvara problemformuleringen.

Eftersom utvecklingshastigheten inom mobiltelefonbranschen är högre än inom många andra branscher, (Charlotta Falvin, 2009-11-10) fokuserar studien huvudsakligen på att analysera nutida företeelser samt att identifiera för studien värdefulla framtidsinsikter. En kombination av sekundära och primära källor har använts för att beskriva för studien nödvändig historisk information, både avseende telekombranschen i ett brett perspektiv, och företagsspecifikt gällande TAT. Stor vikt har lagts på att urskilja och beskriva utvecklingsinriktningar som förväntas påverka branschens struktur och följaktligen också TATs strategiska val inom den närmaste framtiden.

2.6 Primärdata

För att tillföra den empiriska sammanställningen information som inte var möjlig att erhålla genom sekundära källor har 7 intervjuer genomförts. Primärdatan består således uteslutande av semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervjumetod används eftersom den ger respondenterna stor frihet samtidigt som individanpassade intervjuguider används för att säkerställa att specifika teman berörs (Bryman 2001). Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades en kort tid efter intervjutillfället för att kontrollera den intuitiva tolkningen samt underlätta en noggrann analys. (Bryman & Bell 2003). Vår förhoppning är att de semistrukturerade metoden får intervjuerna att röra sig i olika riktningar beroende på vad respondenten upplever vara relevant och viktigt. Intervjuprocessen tenderar således att bli flexibel till karaktären och kan därmed tillföra fallstudien värdefulla insikter. (Bryman & Bell 2003).

2.6.1 Val av intervjupersoner

Urvalet består av personer med varierande erfarenhet och kunskap verksamma inom olika företag eller organisationer. Urvalet grundar sig i personernas expertkunskaper samt insikter inom respektive område. Urvalet baseras således på ovanstående kriterier för att få den för studien bästa möjliga informationen (Jacobsen 2002).

Personer verksamma på olika nivåer inom TAT har intervjuats för att få tillgång till företagsspecifik information samt för att erhålla en nyanserad bild av fallföretaget. Intervjuer med kunder tillika konkurrenter och branscheexperter har genomförts för att identifiera trender, ta del av för studien nödvändiga branscherfarenheter samt kartlägga kundernas uppfattning om TAT som företag och dess produkter. Informationen från intervjuerna har sedan jämförts grundligt för att analysera dess tillförlitlighet. Anledningen är att om två eller flera oberoende källor beskriver en situation på likvärdigt vis, är det mer befogat att påstå att informationen är korrekt. (Jacobsen 2002)

Charlotta Falvin

VD TAT

Charlotta Falvin har arbetat inom högteknologiska företag sedan 1994. Innan hon började arbeta på TAT arbetade hon med exportutveckling, som operativ chef samt som vice VD på Accis Communications, ett teknikföretag världsledande på nätverkssvideo. Därefter arbetade hon på Decuma, också det ett Lundaföretag som arbetar med handsskriftstolkning. Efter Decuma startade hon ett konsultföretag för att sedan överta Vd posten på TAT år 2006. Som Vd besitter Charlotta för studien nödvändig insyn i företagets managementproblematik. Charlotta är tillsammans med handledarna initiativtagare till studien.

Frågorna som berördes vid intervjutillfällena berörde företagets historiska utveckling, dess marknadsposition samt de teoretiska aspekterna, såsom Open Source, strategiska samarbeten samt innovationsskapande.

Magnus Borg

TAT anställd

Mjukvaruutvecklare på TAT.

Magnus besitter tekniska kunskaper angående TATs produkter.

Lisa Kopp

Tidigare TAT anställd

Tidigare anställd på TAT inom personalfrågor.

Lisa besitter kunskap angående TAT som arbetsplats.

Mats Lindoff

Innovationschef

Lunds Universitet,

Styrelseledamot TAT

Mats Lindoff studerade vid Lunds Tekniska Högskola där han i examensarbetet, som skrevs för Ericsson, studerade en

prototyp som sedan skulle komma att bli mobiltelefonen. Mats anställdes på Ericsson 1985 och har med några få undantag arbetat inom Ericsson och SonyEricsson fram tills år 2009, de sista åren som teknikchef. Idag arbetar Mats som innovationschef vid Lunds Universitet samt med styrelseuppdrag i ett antal mindre telekomföretag, där TAT är ett av dessa. Mats besitter med sin långa erfarenhet expertkunskaper inom mobiltelefoniutveckling. Han har för studien värdefulla kunskaper både från sin tid på SonyEricsson och från styrelseuppdraget inom TAT.

Intervjun behandlade dels marknadens komplexa struktur, där specifika aktörer diskuterades, samt mobiltelefonens utvecklingstrender.

Anders Björkman

VD OnePhone

Anders Björkman har erfarenheter från operatörer och venture capital bolag. Inom Kinnevik arbetade Anders som Vd för Netcom/Tele2. Inom Venture Capital var han tidigare aktiv inom Agnor Wireless Ventures och BrainHeart Capital. Just nu arbetar Anders med utveckling av lösningar till övergången från fast till mobil telefoni.

Syftet med intervjun var att undersöka operatörernas roll inom telekombranschen samt få insikter i hur riskkapitalbolag resonerar kring investeringar inom telekombranschen, med hänsyn till de snabbt föränderliga marknadsförutsättningarna.

Rikard Windh

Entreprenör

Rikard Wind är delägare i fyra mindre företag verksamma inom mobil marknadsföring, Atractiv Mobile, MM3, Convince samt Mobile Creatives. Företagen arbetar med concept utveckling och ”start-ups” för mobila affärsmodeller. Rikard Windh har sedan 1995 arbetat med mobilteknik.

Syftet med intervjun var att ta del av en mindre aktörs syn på de trender och möjligheter som framtidens mobiltelefonmarknad förväntas innehålla.

Joakim Nelson

Strategichef SonyEricsson

Som representant för TATs kunder och konkurrenter intervjuades Joakim Nelson. Med ansvar över SonyEricssons strategiska frågor har Joakim stort inflytande inom mobiltelefonbranschen.

Syftet med intervjun var tillföra studien värdefulla insikter beträffande relationen mellan TAT och dess kunder/konkurrenter. Frågorna berörde till stor del telekombranschens förändringstakt samt mobiltelefoniutvecklingen ur ett bredare perspektiv. Frågorna berörde också det strategiska avvägandet mellan ”in-house” produktion och outsourcing eller förvärv av till storleken mindre högteknologiska företag.

2.7 Sekundärdata

De primära källorna i form av semistrukturerade intervjuer har används för att komplettera de sekundära källor som studien till stor del utgår från. Sekundära källor i form av bloggar, web-baserade och tryckta branschtidningar, dagstidningar samt tidskrifter har studerats för att erhålla nödvändig information gällande telekombranschen ur ett brett perspektiv, grafiska användargränssnitt samt framtida trender inom mobiltelefonmarknaden.

Eftersom en stor mängd bloggar och web-baserade branschtidningar ständigt uppdateras blir informationsflödet mycket omfattande och tidskrävande att analysera. Informationen från de sekundära källorna har tillfört studien insikter i form av inflytelserika personers syn på mobiltelefonbranschens struktur samt framtida utvecklingsinriktning. Att den sekundära informationen till stor del är hämtad från digitala och inte tryckta medier, beror på förändringstakten inom telekombranschen som snabbt tenderar att förändra marknadsförhållandena. Att analysera digitala web-baserade källor ses således som givet för att kunna erhålla relevant och uppdaterad information. Informationen från dessa källor har både inspirerat och givit oss nödvändig kunskap för framtagandet av intervjuguider. Vi är medvetna om att en del av de sekundära källorna inte är granskade samt att vi genomför analys av andrahandsinformation. För att inte skada studiens tillförlitlighet har denna informations källor granskats utförligt.

Sekundära källor i form av dagstidningar, tryckta branschtidningar samt tidskrifter har används för att erhålla för studien nödvändig historiskt information gällande både branschen i ett brett perspektiv, samt specifikt för TAT. Den sekundära datan har systematiskt jämförts med den primära datan för att erhålla en nyanserad bild av TAT och dess omgivning.

2.8 Validitet

Enligt Bryman (2001) används i huvudsak intern och extern validitet för att mäta överensstämmelsen mellan studiens observationer och dess teoretiska idéer inom

kvalitativ forskning. Den interna validiteten beskriver studiens tillförlitlighet, medan den externa validiteten rör i vilken utsträckning studiens resultat kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. (Bryman & Bell 2003) Vi är medvetna om att det uppstår problem med att uppnå en tillförlitlig extern validitet då studien är en fallstudie med en kvalitativ ansats. Eftersom datainsamlingen genomförts successivt har vi funnit nya infallsvinklar samt identifierat aspekter som kompletterat både studiens syfte och problemformulering allt eftersom arbetet fortlöpt.

Eftersom intervjuerna med representanter från TAT och SonyEricsson till stor del berört företagsintern information riskerar den att beskriva en allt för positiv bild av företagen.

Den nära kontakten med TATs Vd Charlotta Falvin, tillika initiativtagare till studien, kan således ha påverkat studiens interna validitet. För att säkerställa den interna och externa validiteten har flera personer inom TAT intervjuats. Svaren på intervjuerna har sedan vägts mot varandra för att säkerställa giltigheten och för att kunna återge en rättvisande bild av fallföretaget.

2.9 Reliabilitet

Enligt (Bryman & Bell 2003) används reliabilitetsbegreppet för att beskriva studiens pålitlighet samt tillförlitlighet. Reliabiliteten vid kvalitativ fallstudieforskning möter ofta kritik som påvisar att den inte är möjlig att tillämpa i andra sammanhang än det specifika fallet. Stake (1995) hävdar att resultaten inte är tillförlitliga eller generaliserbara och menar att resultaten inte skulle vara möjliga att generalisera i det verkliga livet. Detta ifrågasätts av Yin (2007) som påvisar skillnaderna mellan analytisk generalisering och statistisk generalisering. Yin (2007) menar att även kvalitativa fallstudier är möjliga att genomföra med en hög reliabilitet eftersom studiens resultat kan vara analytiskt generaliserbara. Med detta menas att resultaten från en fallstudie där endast ett fall analyseras, är möjliga att använda i en bredare kontext, exempelvis på liknande företag eller i andra branscher som karaktäriseras av liknande marknadsförhållanden. Även fast varje fall är unikt är det möjligt att med den bakomliggande referensramen samt teoretiska ståndpunkten använde resultaten från fallstudien i ett bredare perspektiv (Yin

2007). Vår förhoppning är att fallstudien av TAT skall påvisa en hög reliabilitet. Vår avsikt är således att studiens resultat skall vara möjliga att generalisera i ett vidare perspektiv, specifikt inom branschen för grafiska användargränssnitt, inom telekombranschen samt för företag inom branscher som karaktäriseras av liknande marknadsförhållanden.

2.10 En nyanserad bild av företaget

Ett problem som kan uppkomma vid semistrukturerade intervjuer är undersökningseffekten, att man mäter någonting man själv skapat (Jacobsen 2002). Vi har tagit detta i beaktning både vid utformandet av intervjuguiderna samt vid sammanställningen av svaren. Vi anser att flexibiliteten vid intervjutillfällena givit oss en bra utgångspunkt för att på grundval i primärdatan presentera en nyanserad bild av fallföretaget och dess position. På så sätt har undersökningseffekten kunnat elimineras.

Då sekundärdatan till stor del består av bloggar och web-baserade branschtidningar riskerar även denna information att beskriva en allt för positiv och ensidig bild av verkligheten. Dessutom kan dessa medier innehålla felaktigheter som inte rättas till i samma utsträckning som tryckta medier. Detta innebär en risk att studien kan innehålla tvetydigheter. (Jacobsen 2002) Men eftersom informationen som erhålls från de sekundära källorna inkluderades i intervjuguiderna kunde respondenternas insikter sedan jämföras med sekundärdatans påståenden för att säkra dess giltighet. Vi är medvetna om att sekundärdatan hämtad från bloggar och web-baserade branschtidningar kan vara subjektiv till karaktären. För att hantera den eventuella subjektiviteten och säkerställa den interna validiteten har vi kritiskt granskat dessa källornas referenser.

För att beskriva en mer rättvis bild av TATs konkurrenssituation hade ett större antal kunder behövt intervjuas. En sådan analys hade tillfört studien ett bredare perspektiv då kundernas syn på både TAT som företag samt betydelsen av grafiska användargränssnitt hade kunnat jämföras. Eftersom TATs mest betydelsefulla kunder är stora multinationella företag ansåg vi att det hade varit mycket komplicerat och tidskrävande att få möjlighet

att intervjua dessa. Som studenter vid Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet fick vi möjligt att intervjua en av TATs mest betydande kunder, SonyEricsson. Informationen tillför inte studien en heltäckande beskrivning av förhållandet mellan TAT och dess kunder, men eftersom detta heller inte är studiens syfte, tillför informationen oss istället nödvändiga insikter av branschspecifik karaktär.

Vi har upplevt vissa svårigheter att komma i kontakt med personer som hade kunnat tillföra studien värdefull information. Detta var extra tydligt inom SonyEricsson där vi inte hade möjlighet att intervjua någon med specifika kunskaper gällande relationen mellan TAT och SonyEricsson. Orsaken var företagets just nu pressade marknadsposition. Detta har påverkat studien i bemärkelsen att insikter gällande kundrelationer mellan TAT och mobiltelefonstillverkarna till viss del utelämnats.

Vi är medvetna om att företagshemligheter inte har kunnat lämnas ut till externa parter, det vill säga intervjupersoner hemlighöll företagsintern information gällande projekt och idéer som ännu inte offentliggjorts eller realiserats, information som skulle kunna ha varit av värde för studien. Detta var extra tydligt under intervjun med Joakim Nelson som inte kunde diskutera förhållandet mellan SonyEricsson och TAT specifikt. Även Charlotta Falvin visade en viss återhållsamhet då hon valde att inte dela med sig med information som skulle kunna gagna kunder eller konkurrenter. Information som skulle kunnat tillföra studien värdefulla insikter har således inte behandlats då den varit av konfidentiell karaktär.

2.11 Analysmetod

Det teoretiska ramverket används som bas vid analysen av den insamlade empirin. Analysen inleds med en branschbeskrivning med TAT som utgångspunkt. Detta görs för att kartlägga konkurrenssituationen samt för att identifiera branschspecifika möjligheter och hot. Sedan följer av en analys av TATs immateriella, materiella samt mänskliga resurser. Dessa insikter används sedan för vidare analys av strategiska samarbeten samt betydelsen av nätverk. Vidare följer en redogörelse för Open Source utvecklingen samt behovet av innovationer för att skapa framtida konkurrensfördelar.

3. Teori

Teoriavnittet inleds med en presentation av traditionell strategiteori. Vidare beskrivs hur förändrade marknadsförutsättningar, framförallt inom högteknologiska branscher, har medfört ett behov av nya kompletterande förklaringsmodeller. Teorier kring disruptiva teknologier, experience innovation samt strategiska samarbeten belyses därefter. En analysmodell avslutar teoridelen.

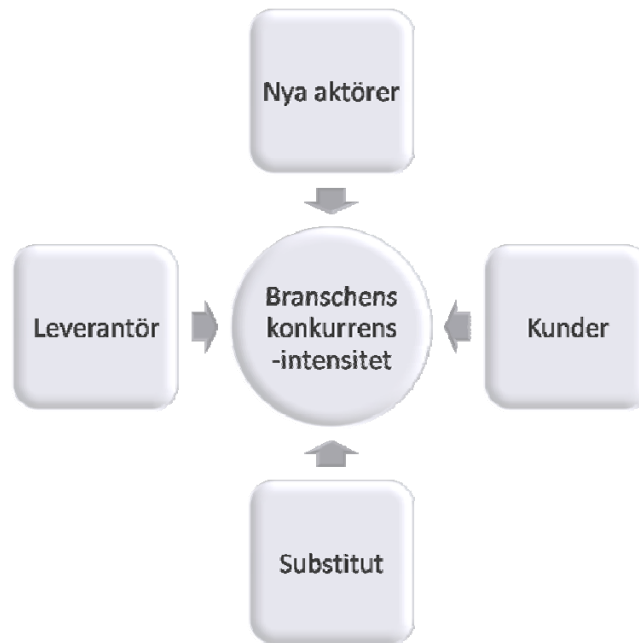
3.1 Traditionella Ansatser

Traditionell strategiteori delas vanligen upp i perspektivet Industrial Organization, där ett företags position på marknaden evalueras utifrån de externa faktorerna, samt perspektivet Resursbaserat synsätt, där de interna faktorerna utgör basen för företagets strategiska val. (Eneroth & Malm, 2000)

3.1.1 Industrial Organization

Perspektivet Industrial Organization är lämplig vid analyser av hur olika marknader fungerar. På varje marknad är aktörernas styrka och inflytande olika och därmed kan en jämförelse göras för att utvärdera på vilken marknad ny teknik kan generera mest vinst. (Porter, 1985)

Med hjälp av Porters (2008) Five Forces-modell kan företag klarlägga sin marknadsposition och branschens konkurrensintensitet. Genom att analysera de externa faktorerna intern branschivalitet, tillgång på substitut, inträdesbarriärer samt förhandlingsstyrkan hos kunder respektive leverantörer fås kunskap om vilka krafter som påverkar konkurrenstrycket och därmed även lönsamheten. Företag kan således välja vilken marknad de vill agera på beroende på vilken marknad som har mest lönsamhetspotential för företagets erbjudande.



Figur 2. Porters Five Forces

3.1.2 Synsättet angående värdekedjan

Idén kring värdekedjan är användbar för att identifiera de värdeskapande respektive värdedeförstörande aktiviteterna inom företaget. (Johnsson et al. 2005) Med hjälp av Porters (1985) värdekedja kan företag utifrån ett internt perspektiv erhålla konkurrensfördelar genom att analysera var och hur värde skapas. Företag kan även med hjälp av modellen ta beslut angående exempelvis vertikal integration respektive outsourcing av de aktiviteter där värde förstörs. (Johnsson et al. 2005)

Porters värdekedja delas upp i primära respektive stödjande aktiviteter. De primära aktiviteterna är direkt kopplat till skapandet och tillhandahållandet av företagets erbjudande, från inköp till efterförsäljningsservice. Varje primär aktivitet genererar värde och där den viktigaste aktiviteten bestäms av kunderna. (Porter 2001)



Figur 3. Värdekedjans primära aktiviteter

Ingående logistik inkluderar aktiviteter relaterat till inköp, lager och distribution av all input och material. Interna processer är de aktiviteter som är kopplat till förädlingsprocessen, från input till slutlig produkt. Utgående logistik berör alla delar från slutlig produkt till kund medan marknadsföring och försäljning är de aktiviteter som företaget använder sig av för att nå ut produkten till kund. Service innefattar alla aktiviteter som förhöjer eller bevarar produktens värde. (Porter, 2001)

Varje primäraktivitet är kopplat till en rad stödjande aktiviteter såsom teknologi, FoU, infrastruktur inom företaget och HR-verksamhet, som verkar för att förbättra effektiviteten av de primära aktiviteterna. (Porter, 2001) Företagets kärnkompetens bör finnas i de aktiviteter i värdekedjan som genererar mest värde. (Grant, 2005) Då företagets omvärld förändras kan värdet förflyttas i värdekedjan. Företag måste vid dessa förändringar förflytta sin kärnkompetens till de nya värdeskapande aktiviteterna. (Christensen et al, 2001)

3.1.2.1 Disintermediation och remediation

En elimination eller reduktion av något led i värdekedjan definieras som en disintermediation. (Atkinsson, 2001) Vid snabba marknadsförändringar då värde förflyttas måste företag ändra sin strategi för att inte riskera att disintermedieras. Företag som är starkt integrerade och som själva utför alla aktiviteterna i värdekedjan saknar alltså oftast den flexibilitet och snabbhet som krävs för att respondera mot värdetförflyttningen. (Christensen et al, 2004) Vid disintermediation av värdekedjan kan nya tillvägagångssätt för att skapa värde uppkomma, vilket leder till en remediation, och nya led i kedjan kan därmed tillkomma. (Christensen, 2001)

3.1.3 Resursbaserad ansats

Strategiteorier kring det resursbaserade synsättet utgår ifrån att företagets konkurrensfördelar har sin grund i dess resurser och kapabiliteter. Företagets tillgångar utgör resurserna medan kapabiliteterna beskriver hur resurserna utnyttjas i organisationen. (Johnson et al, 2005)

Grant (2005) kategoriserar resurserna till tre olika områden, materiella, immateriella och mänskliga. De materiella resurserna är lätta att identifiera och värdera och inkluderar exempelvis företags anläggnings- och finansiella tillgångar. De immateriella resurserna består vanligen av rykte, varumärke och patent medan de mänskliga resurserna är den kunskap och utbildning som företags anställda besitter.

3.1.3.1 VRIO

För att identifiera en resurs potential eller nuvarande bidrag till företags konkurrensfördelar kan en analys med VRIO-ramverket göras. Genom att utvärdera företags resurser utifrån de fyra faktorerna Valuable, Rare, Immitable, och Effectively Organized, kan kunskap fås gällande vilka resurser som är kritiska för företags konkurrensfördelar. (Barney, 1991)

- **Valuable** – Resursen måste skapa värde.
- **Rare** – Resursen måste vara sällsynt.
- **Immitable** – Resursen måste vara svår att imitera eller substituera.
- **Effectivly Organized** – Företaget måste vara effektivt organiserad så att resursen kan tas tillvara på.

Konkurrensfördelar genereras sällan av enbart resurser utan beror till stor del på organisationens förmåga att tillvarata och exploatera dess tillgångar. Hur företaget organisatoriskt hanterar och förenar dess resurser kommer att vara avgörande för erhållande av konkurrensfördelar. (Grant, 2005)

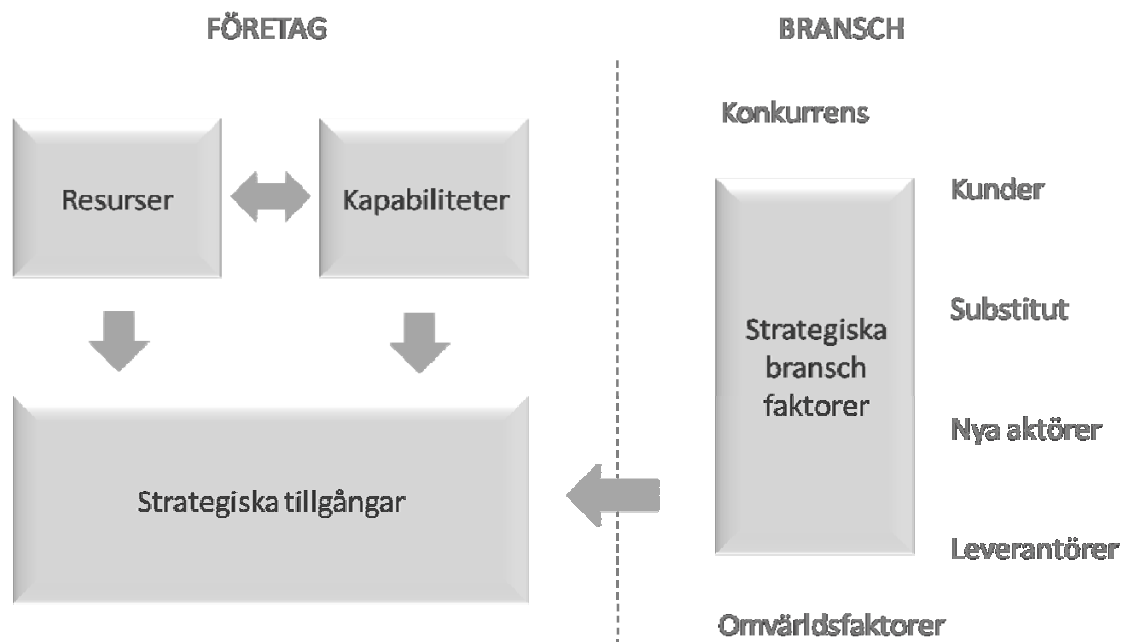
3.1.4 Kopplingen mellan företag och bransch

Amit och Shoemaker (1993) belyser vikten av att matcha företags värdeskapande erbjudande med marknadens behov och efterfrågan vid utvärderingar gällande huruvida företag har möjlighet att uppnå lönsamhet på specifika marknader. Genom att analysera det enskilda företags potentiella lönsamhet utifrån de interna tillgångarna och de externa branschfaktorerna, kombinerar detta ramverk de båda traditionella perspektiven Industrial Organization och Resource-based View.

Bedömningen av företagets strategiska tillgångar utgår från det resursbaserade synsättet och innefattar dels de resurser som företaget förfogar över och dels de kapabiliteter som existerar i företaget för att exploatera resurserna. Likt Grant (2005) anser inte Amit och Shoemaker (1993) att konkurrensfördelar erhålls enbart av förfogande över resurser utan belyser företagets förmåga att utnyttja resurserna som en kritisk faktor. De strategiska tillgångarna avspeglar därmed både de resurser som finns inom företaget samt hur företaget utnyttjar dessa och ger således en bättre helhetsbild över företagets värdeskapande, jämfört med Barneys (1991) modell.

Bedömningen av de strategiska branschfaktorerna utgår från Porters (2008) Five Forces-modell. Utöver de fem krafterna har Amit och Shoemaker (1993) utökat ramverket med en sjätte kraft som inkluderar PESTEL-modellen¹ för att bättre beskriva branschfaktorerna.

Vilka resurser och kapabiliteter som är kritiska för företagets värdeskapande och lönsamhet i en bransch bedöms utifrån samspelet mellan de strategiska tillgångarna och de strategiska branschfaktorerna. (Amit & Shoemaker, 1993)



¹ PESTEL inkluderar politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, miljö och legala omvärldsfaktorer.

Figur 4. Kopplingen mellan företag och bransch

3.2 Nya Ansatser

Traditionell strategiteori har varit och kommer att fortsätta att vara en värdefull bas att utgå från för att förstå på vilka grundval företag tar sina strategiska beslut. Dock har globalisering, ökad informationsteknologi och snabbare marknadsförändringar medfört ett behov av att komplettera befintliga teorier med nya, mer komplexa förklaringsmodeller som tar hänsyn till den nya konkurrenssituationen och de förändrade marknadsförhållandena. (Eneroth & Malm, 2000) Mobiltelefonindustrin är en av de branscher vars marknadsförhållande har förändrats mest och där den teknologiska förändringen har skett snabbast. (Johnson et al, 2005) För att bättre kunna förstå de drivande krafterna i högteknologiska branscher kommer teorier kring disruptiv teknologi och experience innovation därför att belysas. Vidare kommer olika tillväxtstrategier att presenteras och utvärderas med hänsyn till deras lämplighet inom högteknologiska industrier.

3.2.1 Disruptiv teknologi

En disruptiv teknologi definieras som en innovation, som av marknaden ofta är oväntad och som förädlar en produkt eller tjänst sådant att nya affärsmöjligheter på marknaden kan skapas. (Christensen & Bower, 1995) Disruptiva teknologier reformerar även utvecklingsprocessen hos produkter och tjänster och förändrar därmed marketens prestandakrav på företagens erbjudande. (Hüsig & Keller, 2009) Teorier kring disruptiva teknologier är användbara för att bättre få inblick gällande förutsättningarna i innovationsintensiva branscher samt för att få förståelse för hur nya teknologier och innovationer kan utkonkurrera ledande företag och dess existerande produkter.

Disruptiva teknologier påverkar signifikant förhållandet mellan pris och prestanda. (Anderson & Tushman, 1990; Christensen, 1997) Genom fokus på förbättrade funktioner snarare än kostnader, kan disruptiva teknologier appellera kunder och därmed överträffa existerande produkter. (Abernathy & Utterback, 1988) Vid introduktioner av disruptiva

teknologier, är innovationerna allt som oftast inte fullt utvecklade. (Adner, 2002) Företag väljer därför ofta att antingen lansera de disruptiva teknologierna till low-end segmenten eller på helt nya marknader vars behov inte har tillgodosetts av existerande företag. (Christensen, 1997) Genom att exploatera de nya affärsmöjligheterna som innovationerna medför kan de ofullkomliga disruptiva teknologierna få fotfäste på alternativa marknader, som negligeras av stora ledande företag. (Christensen & Bower, 1995) Till följd av en stark etablering på nischmarknader kan teknologin förbättras och med tiden bli tillräcklig bra för att nå massmarknaderna. (Adner, 2002) Successiva prestanda- och funktionsförbättringar medför möjligheter för disruptiva teknologier att äntra marknader vars prestationskrav till en början inte kunde tillgodoses av de nya innovationerna. Allt eftersom dessa krav möts kan disruptiva teknologier utkonkurrera existerande produkter och därmed bli marknadsdominerande. (Christensen, 1997)

Disruptiva teknologier ignoreras allt som oftast av ledande företag. Christensen och Bower (1995) menar att detta har sin grund i att de existerande företagens strategiska beslut påverkas i alltför hög grad av deras kunders nuvarande efterfråga. Eftersom disruptiva teknologier medför nya förmågor för funktion och design, har kunderna inte kännedom om de nya produktmöjligheterna, och företagen i sin tur misslyckas därför med att identifiera de disruptiva teknologierna som potentiella hot. De etablerade företagens strategier formas därför i alltför hög grad av företagets förhållande till sina kunder och deras behov, vilket medför att disruptiva teknologier undervärderas. Vidare menar Christensen (1997) och Hüsigg et al. (2005) att ledande etablerade företag har en högre kostnadsstruktur som försvårar responsen mot de snabba marknadsförhållandena som innovationer kan medföra, vilket leder till att de många gånger saknar förmågan att i rätt tid byta strategi för att möta den nya konkurrensen.

3.2.1.1 Identifiering av disruptiva teknologier

Day och Shoemaker (2000) poängterar att det i många fall är svårt för existerande företag att fastställa huruvida nya innovationer kommer att tillföra någon betydande fördel och därmed bli ett potentiellt hot. Christensens (1997) teori menar på att disruptiva teknologier i princip är det enda som kan utgöra någon fara för stora ledande företag, men författaren presenterar emellertid ingen modell för hur dessa hot ska identifieras. Hüsigg et

al. (2005) utvecklar Chistensens teori om disruptiva teknologier genom att introducera en identifieringsmodell med sju typkaraktäristiska faktorer som kan indikera olika innovationers potential för disruption.

- *Lägre pris och till en början lägre prestanda som snabbt förbättras över tiden*
Disruptiva teknologier är inledningsvis undermåliga jämfört med existerande produkter och är till en början enklare i sin utformning. På grund av att de nya innovationerna inte når upp till de prestandakrav som traditionellt är värdeskapande i branschen erbjuds därför teknologin till ett lägre pris. Dock måste prestations- och prisnivåer snabbt förändras för att den lanserade innovation ska ses som disruptiv.
- *Överproduktion av högpresterande produkter*
Existerande produkters prestanda förbättras i snabbare takt än marknadens förmåga att uppta de nya teknologiförbättringarna. De nya attributen som en disruptiv teknologi kan medföra kan därmed bli värdefulla för de kunder som anser att den etablerade tekniken överpresterar och därmed kan en marknad skapas bland low-end segmenten som inte har lika höga krav på produkters prestanda och applikationsområden.
- *Branschnyckelkunder förkastar tekniken*
De etablerade företagets mest värdefulla och lönsamma kunder förkastar initialt den nya teknologin på grund av den undermåliga prestandan jämfört med den befintliga teknikens funktioner.
- *Lägre vinstmarginaler*
Disruptiva teknologier genererar initialt lägre vinstmarginaler till dess att en lämplig affärsmodell är funnen.
- *Framgång på växande marknader*
Disruptiva teknologier lanseras initialt till mindre marknadssegment eller på växande marknader där innovationens fördelar uppskattas och därmed kan nå stora framgångar.

- *Överlappning i asymmetri*
Skillnaden i prestandan mellan den disruptiva teknologin och den existerande teknologin är större än skillnaden mellan de etablerade och växande marknadens kundpreferenser.
- *Sammanfallning av kunders prestandakrav med den disruptiva teknologins prestation*
Då den disruptiva teknologins prestation uppnår de etablerade företagens kunders prestandakrav kommer de nya aktörerna att snabbt försöka att penetrera etablerade företags kundsegment.

3.2.1.2 Hållbara teknologier

Christensen (2003) och Walsh (2004) skiljer på disruptiva och hållbara teknologier. Hållbara teknologier, som utgår från prestandan på existerande produkter, kan antingen vara revolutionära eller evolutionära. En revolutionär innovation skapar nya marknader genom nya radikala möjligheter för att lösa existerande problem medan en evolutionär innovation medför en, av marknaden väntad, förbättring av existerande produkter. Hållbara teknologier styrs vanligtvis, till skillnad från disruptiva teknologier, av existerande företag och tar i regel kortare tid att kommersialisera jämfört med disruptiva innovationer (Hüsig & Keller, 2009; Walsh et al, 2002). Disruptiva innovationer kräver vanligen nya organisatoriska processer och är inledningsvis inkompatibla med existerande konstruktioner. (Hüsig & Keller, 2009) Nyetablerade företag som saknar inbyggda och tröga processer, och som åtnjuter av flexibilitet är därför i regel snabbare på att utveckla och kommersialisera disruptiva teknologier. (Carayannopoulos, 2009; Walsh et al, 2002)

3.2.2 Experience Innovation

Allt eftersom konkurrensen hårdnar och vinstmarginalerna tryter räcker traditionella medel såsom kostnadsminskningar, omstruktureringar och outsourcing inte längre till för att nå framgångar. Behovet av att förnya affärsmodeller och generera innovationer är större än någonsin. (Prahalad & Ramaswamy, 2003) Företag kan i dag enbart växa

snabbare än dess konkurrenter om dess innovationsförmåga är överlägsen. (Hamel, 2007) För att uppnå ekonomisk lönsamhet och utveckling måste fokus därför ligga i att ständigt innovera. (Porter, 2008) Dock genereras varken värde eller varaktighet längre av innovationer av produkter eller företagsprocesser. De tidigare tydligt definierade industrigränserna är i dag avlägsnade och att effektivt konkurrera med enbart produkter eller helhetslösningar är därmed inte längre möjligt. Företag måste skifta sitt innovationsfokus till att koncentrera sig på att skapa unika kundupplevelser. (Kiessling & Harvey, 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2003) Pine och Gilmore (1998) belyste redan för tio år sedan vikten av att erbjuda kunder mer än bara en produkt för att skapa kundlojalitet. I dagens globaliserade värld är det inte längre enbart lojalitet som frambringas av företagens erbjudande av unika kundupplevelse utan experience innovation har blivit den enda bestående konkurrensfördelen. (Pine & Gilmore, 1998; Prahalad & Ramaswamy, 2003) En unik kundupplevelse genereras när företag och kund tillsammans samarbetar och interagerar. (Pine & Gilmore, 1998) Genom att skapa ett så kallat experience network av företag, leverantörer, samarbetspartners och kunder, kan värde kontinuerligt genereras då interaktion och samarbete kan ske efter produktförsäljning. Företag kan därmed differentiera sig genom både kvalitet och kostnad, och även genom sin förmåga att skapa unika nätverk som bidrar till hela kundupplevelsen. (Prahalad & Ramaswamy, 2003)

3.2.3 Tillväxtstrategier

En expansion av ett företags verksamhet kan ske genom att antingen utnyttja de interna resurserna och därigenom fokusera på organisk tillväxt, eller exploatera de externa faktorerna och tillvarata de möjligheter som ligger utanför företagets nuvarande verksamhet. (Ottoo, 2000)

3.2.3.1 Strategiska samarbeten

Strategiska samarbeten eller allianser definieras som då två eller flera organisationer delar resurser och aktiviteter för att realisera en vald strategi eller för att uppnå ett mål. (Johnson et al, 2005) Dessa samarbeten har på senare år blivit allt vanligare till följd av mer komplexa konkurrenssituationer. (Grant, 2005) Bengtsson et al (1998) förklarar den

ökade förekomsten av strategiska samarbeten med det ökade behovet av flexibilitet, tillgänglighet, och inflytande som den nya globala ekonomin medför.

Flexibilitet – Då företag kollaborerar kring resurser och investeringar är de inte lika uppbundna vid enbart ett alternativ och kan således vara mer flexibla när exempelvis konkurrensförhållandena förändras vid banbrytande innovationer. (Bengtsson et al, 1998)

Tillgänglighet – I den nya ekonomin är produktcyklerna kortare och större krav ställs därmed på snabbare ledtider hos företagen. (Kiessling & Harvey, 2008) Kollaborationer mellan organisationer möjliggör lansering av flera produkter samtidigt och kan även generera synergieffekter och skalfördelar i form av mer utvecklade distributionskanaler. (Bengtsson et al, 1998: Johnson et al, 2005)

Inflytande – I den nya globala ekonomin blir standardsättande i olika branscher allt vanligare. För företag som verkar i en industri där standarder har ett betydande värde för branschens konkurrensförhållande är strategiska allianser essentiella. Ett enskilt litet företag har små chanser att ensam skapa en global standard, men genom att ingå i strategiska samsarbetsgrupper finns möjlighet till inflytande och därmed påverkande av branshutvecklingen. (Bengtsson et al, 1998)

Det finns många anledningar till varför företag väljer att ingå i strategiska allianser. Bland de mest uppenbara återfinns företagens strävan att ständigt erhålla konkurrensfördelar. (Ybarra & Turk, 2008) Bengtsson et al. (1998) och Johnson et al. (2005) identifierar tre huvudsakliga kategorier av fördelar som strategiska allianser medför.

Marknad – För företag som önskar att nå nya marknader genererar samarbete med etablerade aktörer, som har god marknadskänedom och utvecklade distributionskanaler, en förbättrad marknadsposition. Genom att dela resurser kan processer effektiviseras och företagen kan gagnas av skalfördelar i form av ökad kunskap. För företag som ännu inte har en gedigen kundbas kan samarbete med konkurrenter och komplementärer bidra till att en kritisk massa kan nås, och därmed kan en marknad skapas för företagets

erbjudande. Samarbete med både konkurrenter och komplementärer kan även leda till ett förbättrat kunderbjudande.

Produktion – Företag som saknar de resurser som krävs för att producera själva kan dra nytta av strategiska allianser, då dessa möjliggör uppstartande av produktion utan bindning av externt kapital. Produktionssamarbete skapar kostnadsfördelar och företag kan gagnas stordriftsfördelar genom att nyttja samma produktionsanläggningar.

Utveckling – I modern litteratur belyses många gånger att innovationer skapas genom samarbeten med externa aktörer snarare än genom företagsinterna aktiviteter. (Chesbrough, 2007) I högteknologiska branscher där konkurrensförhållandena till mångt och mycket styrs av innovationer, kan strategiska allianser vara ett sätt för företag att utöka dess kontaktnät och därigenom förbättra möjligheter för innovation och utvecklingsförmåga. Vidare tillåter samarbeten att de alliansdeltagande företagen kan koncentrera sig på deras kärnverksamheter och vidareutveckla företagsspecifika spetskompetenser.

Vilken samarbetsform företag väljer beror på den önskade graden av kontroll respektive flexibilitet. (Planander, 2002) Fastare samarbetsformer som till exempel joint ventures är vanligt förekommande vid stora projekt på mogna marknader med stark närvaro av MNCs och där riskspridningen är ett av de främsta motiven för samarbete. Lösare alliansformer såsom nätverk och licensiering är följaktligen mer lämpliga på fluktuerande och osäkra marknader där flexibilitet och snabb marknadsrespons är nödvändigt för att bibehålla marknadspositioner. (Planander, 2002; Johnson et al. 2005)

3.2.3.1 Licensiering och Open Source

Innovationsintensiva marknader som karaktäriseras av snabb kunskapsutveckling och hög konkurrenstryck gynnas vanligen av lösare former av samarbeten då flexibilitet i form av möjligheter för snabba in- respektive utträden är nödvändiga. (Kiessling & Harvey, 2008) Licensiering är en mindre formaliserad samarbetsform och har framförallt i

högteknologiska branscher blivit alltmer populär då olika former av licensieringsavtal medför spridning av de nya innovationerna. (Hill, 1997: Johnson et al, 2005)

Vid utformning av traditionella licensieringsavtal tas hänsyn till huruvida den nya tekniken är svårimiterbar, antalet konkurrenter på marknaden samt förekomsten av kompletteringsprodukter. Företag med få konkurrenter, som utlicensierar en svårimiterbar produkt och som kan erbjuda en mängd kompletteringsprodukter kan i högre grad skapa exklusiva licensieringsavtal. Företag som agerar på en hårt konkurrensutsatt marknad och som utlicensierar imiterbara tekniker, väljer istället att sprida sina innovationer till flera partners i syfte att bygga volym och därigenom nå ut till den kritiska massan. (Hill, 1997)

Etableringen av öppna källkoder på bland annat telecommarknaden har medfört nya sätt att utforma licensieringsavtal. Företag som traditionellt sett har krävts på royalty för att kunna nyttja olika mjukvaruprogram kan idag välja alternativ som är helt gratis och som håller mer än en godtagbar standard. Denna marknadsutveckling med öppna källkoder medför därigenom en förändring i synen på vad företag faktisk kan kräva royalty på. (Charlotte Falvin, 2009-11-20)

Teorier kring traditionella licensieringsavtal med begränsade förmåner gällande bland annat användning och tillgång till bakomliggande teknik har belyst risken gällande vertikal integration av företaget som licensierar tekniken och därigenom disintermediation av det utlicensierade företaget. (Hill, 1997: Atkinson, 2001) I den nya ekonomin och med etablering av olika open-sourceorganisationer ökar denna risk ytterligare och företag måste därmed i högre grad vara medvetna om vad de delar med sig så att spetskompetensen inte bortskänkes till konkurrenterna.

3.2.3.2 Nätverk

Nätverk kan ses som många enkla neutroner, vilka tillsammans utgör ett komplext icke-linjärt system som innehar många speciella och unika förmågor. (Ma, Xu 2009) I nätverk ingår tre essentiella grundfaktorer: företagets attribut, dess resurser och maktförhållanden mellan dem (Willer 1999). Fungerande nätverk, utifrån ett företags synpunkt är nätverk där man kan säkerställa sina allianspartners resurser. (Bae, Gargiulo 2004) Livskraften och tillväxten i ett företag beror på deras lärdom i hur man undviker respektive hanterar

sina allianspartners resurser och sitt beroende dessa. (Pfeffer, Salancik 2003) Det finns risker för företag att ingå i nätverk. Företag som är starkt beroende av sina partners i kan komma att få betala mycket för dessa. Sitter man själv på en relevant resurs har man dock stor makt och har även möjlighet att utnyttja den för att få en bättre förhandlingsposition. (Bae, Gargiulo 2004)

Nivån av utbyttbarhet kan användas som ett kriterier för att bestämma strategin för framtida partnerskap i nätverk. Företag med utbytbara partners kan sträva efter att få en starkare position i nätverket medan företag vars nätverk består utav icke utbytbara partners kan behöva ingå djupare relation eller förmå dessa partners att göra ömsesidiga förpliktelser för att undvika eventuella avbrott eller ojämna maktbalanser. (Bae, Gargiulo 2004) Strukturen för nätverk kan vara ett effektivt redskap för att stabilisera utbyte med starka kunder eller andra partners utifrån, då nätverk minskar starka partners förhandlingsposition. (Baker, Gibbons, & Murphy, 2002)

3.2.3.3 Samarbeten i högteknologiska företag

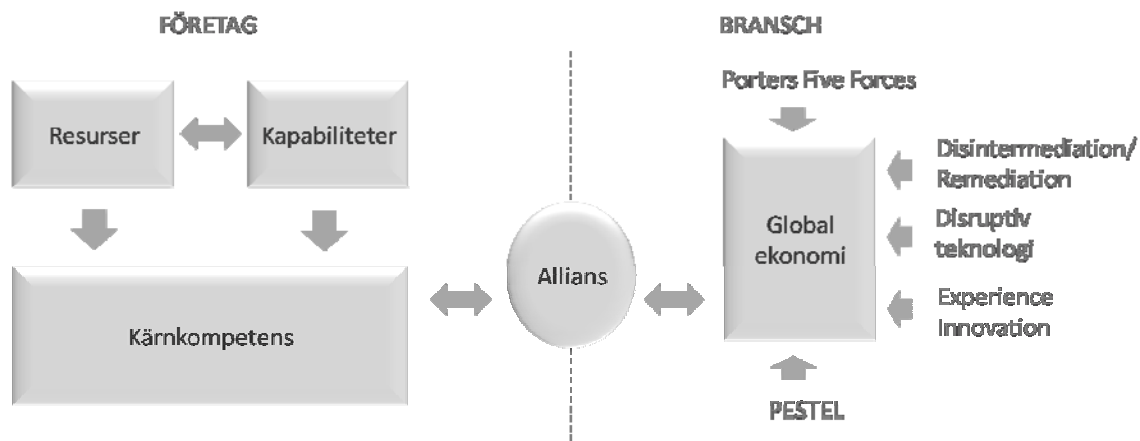
Högteknologiska företag med innovativa idéer och produkter betecknas ofta som ideala kandidater för strategiska samarbeten då de vanligen saknar de resurser och erfarenheter som krävs för att själva kommersialisera de nya teknologierna. (Kiessling & Harvey, 2008) Skapare till teknikdrivna företag har allt som oftast utvecklingsförmågor gällande teknisk innovation men saknar kunskap om marknaden och således konkurrensförhållandena. (Blaydon et al, 1999) Externa samarbeten och kompletteringar med utomstående kompetenser kan därför gagna företag vid nya tekniklanseringar. (Ybarra & Turk, 2009)

I industrier där skapandet av en standard ses som en kritisk långsiktig framgångsfaktor kan allianser stimulera standardsättning. (Schilling, 1999) I teknologiers utvecklingsfaser är kunder ofta motvilliga till att välja en innovation om flera konkurrerande och inkompatibla produkter finns på marknaden. (Tikkanen & Renko, 2006) Genom strategiska samarbeten kan kommersialisering av en produkt påskyndas och därmed kan

en standardsättning ske. I många högteknologiska branscher samlas kunder med tiden kring en teknik, som därigenom blir marknadsstandard. (Easingwood & Koustelos, 2000)

Någon form av samarbete ses många gånger som en nödvändighet snarare än ett val då det enbart finns ett fåtal företag som har kunskap och resurser att helt agera själva i den nya globala ekonomin. (Kiessling & Harvey, 2008) Genom samarbete kan nystartade företag gagnas av att undgå investeringar i kompletterande tillgångar som krävs för kommersialisering samtidigt som etablerade företag kan undvika investeringar i imiterbara forskningsprogram som är nödvändiga för att hinna ifatt konkurrenter. (Gans & Stern, 2002)

3.3 Sammanfattning av teori



Figur 5. Analysemodell

Teoriavsnittet sammanfattas med en analysemodell som till stor del bygger på Amit & Shoemakers teori presenterad under avsnitt 3.1.4 Kopplingen mellan företag och bransch. Trots att förklaringsmodellen presenterades redan år 1993, innan uppkomsten av den rådande globala ekonomin, kan många av dess byggstenar användas för att försöka erhålla förståelse för hur TAT, med utgångspunkt i den

befintliga kärnkompetensen, ska agera för att kunna utveckla en diversifieringsstrategi som kan skapa möjligheter för att upprätthålla den historiskt gynnsamma tillväxten.

Analysmodellen utgår från traditionell strategiteori så som Porters Five Forces, resursbaserat synsätt samt teorier kring värdekedjan. Dessa förklaringsmodeller behövs för att få en grundläggande förståelse för hur samspelet mellan företag och bransch påverkar utvecklingsmöjligheterna. Vidare utvecklas analysmodellen med teorier om innovationer såsom disruptiv teknologi och experience innovation. Dessa synsätt är essentiella för förståelsen för hur nya marknadsförhållande förändrar konkurrenssituationen för såväl nya som etablerade företag. Modellens sista byggsten, strategiska samarbeten, behövs för att få insikt i huruvida nätverk och allianser gynnar ett företags strategiska mål i en global ekonomi.

4. Empiri

Empiriavsnittet presenterar historien om TAT, The Astonishing Tribe. En Case-presentation beskriver viktiga historiska händelser från starten år 2002, fram till idag år 2010. Vidare följs detta av en beskrivning av TATs roll på den mycket snabbt föränderliga telekommarknaden. Empiriavsnittet avslutas med en presentation av fallföretagets produktområden samt en beskrivning av framtida utmaningar.

4.1 Inledning

Första gången Charlotta Falvin, en civilekonom från Lunds universitet, kom i kontakt med TAT var när hon satt i juryn för talangtävlingen ”Årets företag i Skåne”, en utmärkelse som TAT också vann. (computersweden.idg.se, 2009-12-27) Efter att ha blivit ”förälskat i företaget” blev hon en tid senare erbjuden VD-posten år 2006. (idg.se, 2009-12-21) Företaget hade vuxit mycket snabbt under de fyra första verksamhetsåren och var vid detta tillfälle i behov av en erfaren VD. En VD som hade både erfarenheten och kunskapen att leda företaget in i en ny fas.

När Ludvig Linge avsåg sig VD-posten var han endast 27 år gammal och äldst på företaget. (Allan Malm, 2009-11-02). Ludvig hade sedan företagets etablering haft den ledande positionen men blev med tiden allt mer intresserad av att arbeta inom kärnverksamheten. År 2006 bestämde därför de sex grundarna för att nyrekrytera och inbringa en extern ledare i form av Charlotta Falvin. (macworld.idg.se, 2009-12-21) Charlotta hade då en mångårig erfarenhet från arbete inom IT-branschen. Redan år 1994 började hon på Axis Communications, ett teknikföretag världsledande på nätverksvideo, som säljchef, och blev så småningom befördrad till operativ chef och avslutningsvis till vice VD. Charlotta arbetade därefter på Decuma i Lund, ett högteknologiskt företag specialiserat på bland annat teckeninmatning i mobiltelefoner och startade under denna tid kontor i både Japan och Kina. (computersweden.idg.se, 2009-12-29) Dessutom hade Charlotta under flera år arbetat på Weibull AB som exportkonsult och rådgivare och har

även erfarenheter från ett eget konsultföretag med uppdrag som bland andra samordnare av tillväxtprogram för små och medelstora företag i Skåne. (Charlotta Falvin, 2009-12-29)

Som Charlotta uttrycker det finner hon en *”riktig glädje i att arbeta i den här typen av företag med avancerad teknik i världsklass, internationella storbolag som kunder och med klipska unga medarbetare.”* Vidare beskriver hon sig själv som en entusiastisk och positiv person som med spänning såg fram emot att leda företaget in i nästa fas.

De utmaningar som Charlotta ställdes inför när hon tillträdde som VD är till stor del de samma som företaget står för idag, drygt tre år senare. TAT hade på mycket kort tid utvecklats från att vara ett litet designföretag, till att bli ett mycket snabbt växande mjukvaruföretag verksamt på den globala marknaden. Med en årlig tillväxt på 35 procent stod företaget vid denna tid inför en rad utmaningar. (Charlotta Falvin, 2009-11-20) Företagets tidigare verkställande direktör hade länge haft tankar kring att utvidga TATs verksamhet och även arbeta mot andra kunder och marknader. Vid VD-bytet nyttjades företagsinterna resurser endast för att utveckla programvara för att skapa användargränssnitt till mobiltelefoner och ledningen frågade sig om inte dessa resurser och kompetenser även skulle kunna komma till nytta i andra branscher eller hos andra kunder än mobiltillverkare. Vidare var ledningen redan år 2006 bekymrade över tillväxtmöjligheterna inom branschen för grafiska användargränssnitt och önskade även av den anledningen en mer diversifierad verksamhet. (sydsvenskan.se, 2009-11-17)

”Den första frågan Ludde ställde mig när vi möttes första gången var om inte TAT borde diversifiera verksamheten och ge sig in i bilbranschen.”

-Charlotta Falvin (idg.se, 2010-01-02)

The Astonishing Tribe har genom att utveckla grafiska användargränssnitt anpassade till mobiltelefonen, lyckats att skapa en framstående position inom mobilvärlden som idag är starkare än någonsin. (idg.se, 2009-12-21) Grafiska användargränssnitt är en länk mellan användaren av mobiltelefonen och dess hårdvara eller programvara (wikipedia.org, 2009-12-29). Företaget har utvecklat flertalet program som möjliggör skapandet av moderna

och användarvänliga gränssnitt och servrar i nuläget fyra av de största mobiltelefonföretagerna samt ett stort antal mindre aktörer. År 2007 inledde TAT ett mycket uppmärksammat samarbete med Google då företaget blev medlem i den allians som arbetade för att utveckla ett nytt operativsystem, Android. The Open Handset Alliance (OHA) medförde en enorm medial uppmärksamhet och bidrog till en förstärkning av företagets position som en ledande aktör inom skapandet av grafiska användargränssnitt. (Charlotta Falvin 2009-11-20)

Företaget står just nu inför en avgörande beslutsfas. Ett stort problem är att efterfrågan för företagets kärnkompetens, skapandet av grafiska användargränssnitt avsedda till mobiltelefoner, förväntas avta i framtiden. Den avtagande efterfrågan är orsaken till att företaget nu aktivt söker efter nya strategier för att även i framtiden kunna generera en årlig tillväxt på 35 procent. Detta har inletts i mindre skala då företaget redan idag samarbetar med företag utanför telekombranschen, exempelvis bilbranschen.

Om företaget inte lyckas anpassa verksamheten till de snabbt föränderliga marknadsförhållandena riskerar de att snabbt förlora sin ledande marknadsposition. En stor risk är att företaget förblindas av de senaste årens framgång och slutar att utvecklas i samma takt som marknaden. Att "hålla fast" vid den strategin som bidragit till de senaste årens lönsamhet kan komma att orsaka svårigheter för företaget om deras kärnkompetens blir till mindre nytta eller standardiserad. Den ledande positionen de har idag kan å andra sidan ses som en tillgång och bli inledningen till en ny expansiv fas då de kan dra nytta av befintliga kundkontakter och sitt starka varumärke i mobilbranschen.

4.2 Demoscenen

Grunden till det som skulle komma att bli TAT lades långt innan företaget startades år 2002. Under 1980- och 90-talet växte en internationell datorbaserad ungdomskultur fram med syftet att framställa designad och effektiv konst genom datorns begränsade prestanda. (sv.wikipedia.org, 2009-12-21) Sex IT-intresserade ungdomar som senare skulle komma att grunda TAT, var aktiva inom denna kultur och tillbringade fritiden med att skapa "demos", korta sekvenser av ljud och bild som programmerades för att visa deras konstnärliga och musikaliska färdigheter. Allt eftersom demoscenen, som kulturen

kom att kallas, utvecklades, förbättrades även ungdomarnas förmågor och genom ”crackning” av programvaran kunde längre sekvenser med färgsprakande grafik skapas. (sv.wikipedia.org, 2009-12-21) Demoscenen var en artistisk ungdomskultur som växte fram under tiden då PC:n blev en konsumentprodukt. Den gav utövarna en konstnärlig frihet som på den tiden kändes modern och fräsch. (en.wikipedia.org, 2009-12-21) Commodore 64, Atari ST och Amiga var de plattformarna som användes för att skapa konsten, och det är även dessa system som ligger till grund för den programmering som TAT gör idag. Det finns liksom tydliga likheter mellan de grafiska användargränssnitt som TAT utvecklar, och demoscenens konstnärliga design. (idg.se, 2009-12-21)

”Demoscenen handlade om mycket begränsad hårdvara, där det gällde att göra det så snyggt som möjligt. Det är mycket likt mobilen som den ser ut idag. Det är som en liten dator som är mycket begränsad och med en liten skärm. Där såg vi att vi kunde nyttja vår kompetens.”

- Per Gustavsson, 2009-12-21

Det var som unga datoranvändare som grundarna till TAT lade basen till det som skulle komma att bli grafiska användargränssnitt anpassade till mobiltelefoner. Kunskaperna i att optimera processorkraften samt skapa egenkodad grafik och animationer visade sig bli mycket värdefulla förmågor. (idg.se, 2009-12-21)

4.3 Resan mot den globala marknaden

Ett antal år senare befinner sig Per Gustavsson, en av grundarna till TAT i Kulturhuset i Stockholm. Per hade tillsammans med fem studiekamrater i tre månaders tid arbetat med att skapa en konstillation bestående av ett antal ljuskällor och bilder som tillsammans skulle projiceras ut på rummets alla väggar. Installationen som senare fick namnet Introspektrum, var ett verk vars ljud och bilder kunde förändras beroende på hur besökarna rörde sig i galleriet. Ersättningen, som fastslogs till 100000 kronor, kunde dock bara betalas ut till Per och hans vänner om de registrerade ett företag. Resultatet blev The Astonishing Tribe, något som vid detta tillfälle kändes mycket passande. Betalningen på 100000 kronor avsåg dock sex personers arbete under tre månaders tid,

vilket motsvarade 5500 kronor vardera i månadslön. (idg.se, 2009-12-21) Grundarna till det nystartade designföretaget insåg då att möjligheterna till ekonomisk kompensation inom konstvärlden var mycket begränsade och bestämde sig därför för att efter installationen på Kulturhuset överge denna konstform. (Charlotta Falvin, 2009-11-10)

4.3.1 Det nystartade företaget

Vid den tiden då TAT startades hade grundarna med sig erfarenheter från demoscenen, konstvärlden samt från utbildningen vid Lunds Tekniska Högskola, LTH. Det skulle dock dröja ett antal år innan kärnverksamheten skulle komma att utkristalliseras. Under den första tiden var företaget aktiv inom flera olika typer av projekt. Projekt där verksamheten till stor del kretsade kring designen, och där det tekniska kunnandet nästan helt utelämnades. Mest uppmärksamhet fick TAT när företaget utvecklade grafiken till TV-programmet "Värsta språket" som sändes på SVT åren 2002-2003. Andra verk som företaget jobbade med berörde till störst del grafiska animationer till TV-produktioner och olika typer av musikvideor. (idg.se, 2009-12-21) Dock generade dessa projekt inga större ersättningar och de inkluderade heller inte den tekniska kompetensen som fanns inom företaget. Detta ledde därför till att nya affärsområden uppsöktes. (Charlotta Falvin, 2009-11-10)

Grundarna fick tidigt kontakt med viktiga nyckelpersoner inom Sony Ericsson genom studiekamrater som arbetade på företaget. (Mats Lindoff, 2009-11-20) Mobiltillverkaren hade just påbörjat utvecklingen av telefoner med färgskärmar och behövde därför ett antal nya ikoner. (idg.se, 2009-12-21) Projektet och de nyvunna kontakterna resulterade senare i ett långvarigt samarbete som kom att bli mycket avgörande för TATs fortsatta utveckling och företagets struktur än idag. Valet att fokusera på mobiltelefonbranschen var delvis en slumpad händelse, men också ett strategiskt beslut då grundarna själva hade förutspått att de största möjligheterna att ta betalt i förhållande till den kompetens som fanns inom företaget var just inom mobiltelefonbranschen. Dessutom önskade företaget redan från start att erhålla en position inom den teknologiska utvecklingens absoluta framkant, och grundarna ansåg därför att mobiltelefonbranschen bäst skulle kunna infria

denna strävan med anledning av industrins enorma utvecklingstakt. (Mats Lindoff, 2009-11-20)

”Potentiellt så skulle våra designers kunna designa nästan vad som helst. Det finns heller inga begränsningar på vad våra ingenjörer kan göra. Men man har bestämt sig för att fokusera på mobiltelefonerna.”

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

4.3.2 Lunds Universitet, Ideon och Öresundsregionen

Lunds Tekniska Högskola, den skola från vilken grundarna erhöll sin examen, har länge haft ett nära samarbete med Ideon, Nordeuropas största företagspark. (ideon.se, 2009-12-21) Samspelet mellan universitetet och Ideon samt kollaborationer mellan verksamheterna belägna i företagsparken har gett många högteknologiska företag unika utvecklingsmöjligheter och har även varit en bidragande orsak till att Öresundsregionen vuxit till en attraktiv region för såväl stora företag som Sony Ericsson och Nokia, som för mindre aktörer. (macworld.idg.se, 2009-12-21: artcom.nu, 2009-12-21) Det faktum att TAT grundades i detta område har spelat en stor roll för företagets utveckling då tekniskt kunnande och kompetens har funnits inom nära räckhåll. De företag som är belägna på Ideon har insett att kreativiteten kan öka genom samarbete och har därför dragit nytta av att ha många företag verksamma inom närliggande teknologiområden. (Mats Lindoff, telekomidag.se, 2009-12-30) Dessutom lockar attraktiva företagsparker till sig kompetenser från andra länder som bidrar till att koncentrationen av tekniskt kunnande ökar i ännu högre grad. (sydsvenskan.se, 2009-12-21) Utöver TAT finns bland annat Sony Ericsson, Ericsson Mobile Plattform, Nokia, Wayfinder, Teleca, Zi, Decuma, Scalado, UIQ, Tactel och Tietoerator representerade i Öresundsregionen. (telekomidag.se, 2009-12-30)

4.4. Mobiltelefonbranschen

Sverige som nation har under lång tid befunnit sig i telekomutvecklingens absoluta framkant. Ericsson och Televerket har tidigare spelat en betydande roll i utvecklingen av både mobiltelefonen och de mobila näten Idag är mobiltelefonindustrin den bransch som

utvecklas snabbast med teknologier och trender som helt reformerar branschstrukturen, konkurrenssituationen och penningströmmarna. (mobilen50ar.se, 2009-12-21).

4.4.1 Kraftig tillväxt

Idag finns 1,5 miljarder unika TV-apparater på marknaden, en miljard människor online på internet och över tre miljarder personer ägandes en mobiltelefon.

(openhandsalliance.com, 2009-12-31) Vid den tid då Ericsson etablerade sin verksamhet på Ideon för snart 25 år sedan var mobiltelefonen fortfarande väldigt ovanlig men idag finns fler abonnemang i Sverige än det finns invånare. (Mats Lindoff, ideon.se, 2009-12-31) Mellan åren 1991 och 2005 ökade antalet mobilanvändare i världen med 13550 procent, jämfört med motsvarande siffra på 610 procent för PCn. Användningen av mobiltelefoner spås även en fortsatt kraftig tillväxt de kommande åren medan försäljningen av traditionella persondatorer förväntas avta. (mobilen50ar.se, 2009-12-21)

De länder, där den fasta telefonin aldrig utvecklades, står idag för den största delen av tillväxten inom mobiltelefoni. I Afrika finns exempelvis sex gånger fler mobiltelefoner jämfört med fasta hemtelefoner. (mobilen50ar.se, 2009-12-21) Dessutom bidrar de senaste årens dramatiska ökning av omsättningshastigheten av mobiltelefoner till den goda tillväxten inom industrin. (Anders Björkman, 2009-11-10)

”Den stora fördelen med mobiltelefonbranschen är att det finns en oändlig mängd mobiltelefoner ute i världen som byts ut ett mycket snabbt tempo. Det finns med andra ord en väldigt stor marknad för om man skulle få till någonting riktigt bra som efterfrågas på det globala planet.”

- Anders Björkman, (2009-11-10)

Mycket tyder på att framtidens LTE-teknik och det efterföljande 4G-nätet kommer att medföra en ännu större tillväxt och expansion av mobiltelefonbranschen. Det nya nätet kommer att vara uppbyggt med teknik som möjliggör en datahastighet på mellan 100 Mbit/s och 1 Gbit/s. (mobil.se, 2009-12-21) Utvecklingen av 4G-nätet förväntas leda till att internetfunktionen kommer att bli en standard och att fler avancerade applikationer

kommer att kunna ingå i framtidens mobiltelefoner. (sydsvenskan.se, 2009-12-21) Enligt flera intervjuobjekt kommer betydelsen av användarvänliga gränssnitt därför att öka då de tillkommande mobiltelefonerna kommer att rustas med fler tekniskt komplexa funktioner.

4.4.2 Aktörerna i branschen

Mobiltelefonmarknaden är idag en global marknad som består av ett mycket stort antal aktörer. Branschen uppskattas innehålla över 800 aktiva företag kategoriserade i 47 olika sektorer. (visionmobile.com/blog, 2009-12-19). Det stora antalet aktörer och den mycket snabba utvecklingstakten inom mobiltelefonbranschen har skapat en oerhört komplex marknad med ständiga in- och utträden. Konkurrenstrycket har under de senaste åren ökat kraftigt, vilket ytterligare har accelererat den tekniska utvecklingen. (Mats Lindoff, 2009-11-20)

Samtliga av marknadens alla aktörer påverkas i hög grad av de föränderliga branschförhållandena och måste för att behålla marknadspositionerna ständigt utveckla sina produkter och tjänster. Stora aktörer ser marginalerna minska medan mindre nykomlingar ser mycket positivt på faktumet att antalet mobiltelefoner ständigt ökar på den globala marknaden. Många mindre företag såsom TAT erhåller ersättning baserat på antalet produkter som nyttjar just företagets produkt och ser därför en ökning av antalet mobiltelefoner som något mycket positivt. (Mats Lindoff, 2009-11-20) I augusti 2009 blev Malmöbaserade företaget omnämnt i "the hundred million club", en lista med mjukvaruföretag vars produkter finns med i över 100 miljoner mobiltelefoner. (tat.se, 2009-12-19)

4.4.3 Mobiltelefonbranschen i framtiden

Med mobiltelefonindustrins förväntade teknologiska utveckling kommer det att finnas möjligheter för flera aktörer att i framtiden vara verksamma och delaktiga i branschen. (sydsvenskan.se, 2009-12-21)

Konsumentelektroniken har de senaste åren flutit samman med mobiltelefonerna. Idag har kameran, filmkameran, almanackan, internet, radion och Mp3-spelaren integrerats i

en och samma enhet. Till följd av den kompletta produktintegreringen används mobiltelefonen därför mer som ett hjälpmedel än enbart som en telefon. Nästa steg i utvecklingen tros vara konvergensen mellan den traditionella PC:n och mobiltelefonen. Ett tydligt exempel på en sådan trend är Apples intåg på mobiltelefonmarknaden. Apples operativsystem som ursprungligen utformades för Mac och Ibook finns nu också i Iphonen. Linux är ett annat exempel som idag fungerar som bas till flertalet operativsystem anpassade för mobiltelefoner.

”En trend vi ser idag är att PC- och mobiltelefonbranschen har konvergerat. Apple och Microsoft går in i mobiltelefonbranschen och Nokia och Samsung går in i PC-branschen. Om trenden de senaste tre, fyra åren har varit att mobilerna blivit mer datorlika så handlar det idag mer om att datorerna är mobila.”

- Mats Lindoff, svd.se 2009-12-21

Mycket tyder på att gränserna kommer att suddas ut och att branschen till följd av detta kommer att expandera. De funktioner som tidigare endast kunde behandlas av persondatorerna kan idag smidigare administreras av mobiltelefonerna. (Richard Windh, 2009-11-20) I framtiden kommer därför traditionella datortillverkare och mobilproducenter i högre grad vara direkta konkurrenter. (Joakim Nelson, 2009-12-14)

4.4.4 Operatörerna

”Operatörernas ställning går att likna vid ett monopol. De har det jättelyxigt. De äger luften. De kommer förmodligen inte få mindre makt i framtiden just eftersom de enda som kan reglera deras spelregler är myndigheterna.”

- Mats Lindoff, 2009-11-20

Att all samtals- och datatrafik passerar operatörernas nät medför att de starkt kan påverka både priser och hur mobiltelefonen används. (Mats Lindoff, 2009-11-20) Eftersom denna grupp av företag är det sista ledet i värdekedjan och således har den direkta kontakten

med slutkunderna, kan operatörerna även starkt influera vilka modeller av telefoner som säljs och därmed påverka konkurrensen mellan mobiltelefonstillverkarna. Operatörerna erbjuder vanligen ett försäljningssortiment innehållandes fem olika mobiltelefonmodeller från cirka fem utvalda tillverkare, vilket kan jämföras med de tusen olika modellerna som lanseras varje år. Beroende på vilka produkter operatörerna väljer att lyfta fram och hur marknadsföringsresurserna allokeras, kan denna grupp av företag därför inverka på framgången hos de olika mobiltelefonmodellerna. (Joakim Nelson, 2009-12-17) Enligt Joakim Nelson (2009-12-17) leder operatörernas val och aktiviteter till en självreglering i branschen som avgör hur många telefonstillverkare som kan vara verksamma inom denna industri.

4.5 Ett paradigmskift?

Apples mobiltelefonmodell Iphone och Googles operativsystem Android har på mycket kort tid förändrat hela telekombranschen. Lanseringarna är de senaste årens viktigaste händelser som visar hur snabbt branschen utvecklas, vilken betydelse en enskild produkt kan komma att ge samt hur branschstrukturen helt kan reformeras. Mobiltelefonens high-end marknad, som för några år sedan förutspåddes att klinga ut har idag helt förändrat vinstfördelningen i branschen. (Mats Lindoff, 2009-11-20)

”Iphonen har lyckats öppna dörrar som de andra företagen av olika anledningar inte lyckats öppna. Före Iphonen trodde vi inte att det fanns en marknad för så dyra mobiltelefoner. Operatörerna sa till exempel nej till Sony Ericssons idé att utveckla en liknande typ av telefon bara en kort tid innan Iphone lanserades. Det fanns enligt operatörerna inte en marknad för så dyra telefoner.”

- Mats Lindoff, 2009-11-20

För tre år sedan erhöll de fyra största företagen 80 procent av vinsten i marknaden jämfört med idag där de tre minsta aktörerna Apple, RIM och HTC tillsammans förvärvar 50 procent. (Joakim Nelson, 2009-11-20)

4.5.1 Iphone

Iphonen lanserades på den nordamerikanska marknaden år 2007. På kvällen den 29 juni inleddes försäljningen och redan under det första dygnet såldes 270000 exemplar. (di.se, 2009-12-14) Telefonen hade då brister men blev trots dessa en enorm succé. Teknologin som den var utrustad med var flera år gammal och låg långt efter de ledande mobiltelefonstillverkarnas standard. Fokus låg följaktligen inte på teknisk komplexitet eller på minimal hårdvarustorlek utan på anpassning för att nyttja internets många möjligheter. Det hade, innan lanseringen av Iphonen, varit möjligt med mobiltelefoner att vara uppkopplad mot internet, men den stora skillnaden som Apple medförde var användarvänligheten genom de grafiska användargränssnitten. (mindpark.se, 2009-12-21) Introduktionen av Iphonen förändrade villkoren för de etablerade mobiltelefonstillverkarna, som under en längre tid hade konkurrerat i en stängd bransch med ett fåtal större aktörer. Vidare har lanseringen av den nya smartphonen revolutionerat det sätt som konsumenterna idag använder mobiltelefoner. (Rickard Windh, 2009-11-20)

”Detta är likt det Apple alltid har gjort, nämligen att vara otroligt duktiga på att utveckla enkla och snygga användargränssnitt. Apple har verkligen tänkt till när det gäller just användargränssnitten och uppskattningen för produkten visar att detta kommer bli standard i framtiden.”

- Anders Björkman, 2009-11-20

De traditionella mobiltelefonstillverkarnas marginaler har minskat kraftigt till följd av Iphonen. Konkurrenssituationen och penningströmmarna har snabbt förändrats. Apple har idag en marknadsandel på mellan 2 och 3 procent, men erhåller 30 procent av vinsterna i hela branschen. (Mats Lindoff, 2009-11-20) En mycket stor del av intäkterna hämtas från Apples App Store, den internetbaserade shopen där företaget säljer nedladdningsbara applikationer anpassade till Iphonen. (Charlotta Falvin, 2009-11-20) Denna butik som bildades i september 2009, erbjuder idag över 120000 unika applikationer. Det totala antalet nedladdningar som har gjorts från start beräknas till hela

1,8 miljarder gånger och där 30 procent av Iphone-användarna laddar ner fler än 20 applikationer i månaden. (mindpark.se, 2009-12-22)

Nedladdningsbara applikationer är ett fenomen som aldrig har existerat inom den traditionella persondatorvärlden. Det har förvisso varit möjligt att ladda ner kostnadsbelagd programvara till persondatorer men ingen aktör har kunnat prissätta en nätbaserad butik så som Apple har gjort med App Store. En tydlig trend inom PC-världen är att allt mindre personlig information lagras på datorn, och allt mer sparas och används direkt på internet. Ett exempel på detta är Google-Docs där dokument behandlas och sparas på en internetbaserad webbsida. Detta fenomen tros även komma att ske inom mobiltelefonbranschen där applikationer istället för att laddas ner kommer att kunna nyttjas direkt på internet. (Rikard Windh, 2009-11-20)

”PC- världen går mer och mer mot en software as a service baserad lösning, en webb-baserad lösning där man inte laddar hem programmet utan använder det direkt från Internet. I framtiden kommer inte applikationer att finnas sparade på mobiltelefonen, utan länkas direkt till internet.”

- Rikard Windh, 2009-11-20

Marknadens nya krav har skapat en enorm press på de traditionella mobiltelefonproducenterna. Denna press har varit mycket gynnsam för TAT som samarbetar med fyra av de största mobiltelefonföretagen. Tillverkare som har tvingats anpassa sig till en ny typ av efterfrågan där mobiltelefonens mjukvara förväntas vara den faktor som i framtiden differentierar mobiltelefonerna.(Mats Lindoff, 2009-11-20)

”Iphone har skapat ett stort intresse hos konsumenterna och satt hård press på konkurrenterna att utveckla produkter som motsvarar marknadens nya krav.” ”Den har satt myror i skallen på hela branschen och lyft ribban för alla. Det gillar vi!”

-Charlotta Falvin, sydsvenskan.se 2009-12-21

4.5.2 Android

År 2005 köpte Google rättigheterna till Android, ett operativsystem som senare år 2009 skulle komma att bli en av telekombranschens huvudaktörer. Google insåg i ett tidigt skede att ett inträde i mobilbranschen var nödvändigt för företagets framtida tillväxt då PC-branschens utveckling hade börjat stagnera. Under sent 90-tal och tidigt 2000-tal hade flertalet innovativa företag revolutionerat persondatorindustrin, men den bransch som förutspåddes skulle utvecklas mest under den senare delen av årtiondet var just mobilbranschen. Under år 2005 såldes över 700 mobiltelefoner jämfört med de dryga 200 miljoner persondatorer. Google ämnade med Android att öppna upp den annars så slutna mobiltelefonbransch, som traditionellt sett enbart innehöll ett fåtal stora aktörer med de små företagen i stark beroendeställning. Den makt som de etablerade företagen besatt medförde betydande svårigheter för nya innovativa aktörer och disruptörer att antra marknaden, vilket resulterade i att branschens utveckling påverkades negativt. Google insåg då att om en öppen källkod skulle kunna skapas skulle utvecklingsmöjligheterna kunna bli enorma. (wired.com, 2009-12-15)

”I Android så är det varken mobiltelefonstillverkarna eller operatörerna som har makten utan applikationstillverkarna som själva bestämmer var de ska sälja sin produkt och hur mycket den ska kosta. Det är till större del marknaden som sätter priset.”

- Richard Windh, 2009-11-20

Både Iphone och Android har utmanat telekombranschen, den befintliga teknologin och skapat produkter som påverkar och kommer att fortsätta påverka branschens framtida utveckling. Dessa produkter har satt starten för ett paradigmskifte med öppna källkoder, applikationer och konvergens mellan mobiltelefonen och PCn. (Mats Lindoff , 2009-11-20)

4.5.4 Open Source och värdelinjen

En open-source licensierad programvara omfattar enligt definitionen fyra grundläggande friheter. Tillgången till öppen källkod, möjligheten att modifiera, distribuera samt att själv bidra till programvaruutvecklingen. Det är dessa friheter som tillsammans med ett

licensavtal utan krav på royalty, skiljer på programvara med öppen källkod gentemot den traditionellt stängda programvaran. Det som avgör vilka rättigheter och skyldigheter som användare av de öppna källkoderna omfattas av bestäms vanligen av upphovsmakarna genom olika licensieringsavtal. (visionmobile.com, 2009-12-22)

De intervjupersoner som vi har talat med är idag oeniga om vilken roll öppna källkoder kommer att få i framtiden men är alla överens om att open-sourcefenomenet har varit en bidragande faktor till dagens snabba teknikutveckling inom telekombranschen. Första gången öppen källkod lanserades var i samband med Linux, ett operativsystem utvecklad för datorer. Idag fungerar den öppna programvaran som en community och ligger till grund vid utveckling av exempelvis mobila operativsystem som Android och Symbian. (wired.com, 2009-12-15)

”Open Source blir intressant att utveckla så fort människor och företag inte är villiga att betala för tekniken. När någon visar upp och erbjuder en produkt eller teknisk lösning kostnadsfritt sjunker värdet för de aktörer som tar betalt för en liknande produkt.”

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

Då utvecklare öppnar upp sina system och visar hur en specifik programvara är uppbyggd, sjunker värdet på de produkter som nyttjar programvaran. När någon aktör erbjuder en produkt gratis sjunker värdet för de företag som tar betalt för en liknande produkt. Gränsen mellan de tekniker som är möjliga att avgiftsbelägga och de som erbjuds kostnadsfritt kallas värdelinjen. Att fler tillverkare öppnar upp sina system kan resultera i att konkurrensen ökar och utvecklingen förskjuter därmed värdelinjen uppåt i en snabbare takt (Charlotta Falvin 2009-11-20). En förhöjning av värdelinjen kan få till följd att mindre aktörer kan få svårare att ta betalt för sina produkter i framtiden (Joakim Nelson, 2009-12-17).

I och med Androids lansering har värdelinjen inom telekomindustrin förhöjts. Den mängd teknik och kod som tidigare var avgiftsbelagd kan idag erhållas gratis och företag måste därmed erbjuda produkter som placerar sig ovanför värdelinjen för att kunna förvärva monetär ersättning. (Charlotta Falvin, 2009-11-20) Symbian, ett konkurrerande

operativsystem till Android har tidigare erhållit royalty av de företag som nyttjar plattformen men har i och med utvecklingen av Android, begynt att erbjuda tekniken gratis till de företag som deltar i samarbetet Symbian Foundation. Upphovsmakarna till alliansen räknar med att operativsystemet kommer att klassificeras som öppen källkod till juni 2010. (symbian.org, 2010-01-02) Enligt Charlotta kommer öppna källkoder att medföra att TAT ständigt måste arbeta med att utveckla sin teknik, affärsmodell och sträva efter att höja ribban för hur användargränssnitt ska fungera så att de även i framtiden kan ta betalt för sina produkter.

”Android är bättre på det de gör än vad någon varit tidigare. Android har även höjt ribban för oss, vi blir tvungna att ständigt utvecklas så att vi befinner oss över värdelinjen. Vi kan ju andra sidan också försöka att höja ribban för hur snygga telefonerna verkligen måste vara.

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

Mycket tyder på att konkurrensen inom utvecklingen av grafiska användargränssnitt kommer att öka då fler mobila operativsystem i framtiden kommer att vara baserade på öppen källkod. Tekniken som används för att utveckla de grafiska användargränssnitten riskerar därmed att bli en standard då fler aktörer har möjlighet att utveckla mjukvara anpassad till operativsystemen. För att differentiera sig måste företag designa lösningar som användare förstår och uppskattar och inte fokusera på det rent tekniska. (Richard Windh, 2009-11-09)

4.5.5 Allianser

Allianser har skapat möjligheter för mindre aktörer att få ökat inflytande på den globala telekommarknaden. Idag är TAT aktiv inom Open Handset Alliance (OHA) som består av företagen som gemensamt har skapat operativsystemet Android, samt Symbian Foundation som är operativsystemets Symbians samarbetsorganisation som arbetar för mobilplattformens övergång till öppen källkod. De båda allianserna består idag av företag verksamma inom telekombranschens alla olika delar, från operatörer till mobiltillverkare till mjukvaruföretag som TAT. Att vara en del av allianserna gör det möjligt för TAT att i

ett tidigt skede identifiera framtida trender samtidigt som företaget får möjligheter att vara delaktig i den fortsatta utvecklingen. Genom deltagande i OHA och Symbian Foundation kan det Malmöbaserade företaget även knyta till sig många viktiga kontakter inom branschen som kan leda till nya framtida affärsmöjligheter. (Charlotta Falvin, 2009-11-20)

4.6 Nyemissionen 2007

TAT har ända sedan den första verksamhetsdagen varit ett självfinansierat entreprenörsbyggt företag. Under de första åren ägde de sex grundarna 100 procent av aktiekapitalet. År 2007 genomfördes en nyemission där grundarna sålde en del av sitt aktiekapital till externa investerare. De sex grundarna äger idag 54 procent av företagets genom en gemensam aktiepost, Jan Barchan, en lokal investerare som blev ny ägare i samband med nyemissionen, har en ägarandel på 30 procent medan resterande 16 procent är fördelat över ett antal småägare och finansiella investerare. (Charlotta Falvin, 2009-11-20)

4.6.1 Varför inte riskkapital?

Det är ovanligt att ett högteknologiskt företag såsom TAT har varit självfinansierat ända sedan starten. Ett vanligt scenario är att de ursprungliga grundarna säljer en del av sitt innehav till venture capital företag efter ett antal år. Venture capital bolagen avser sedan att styra företagets strategiska beslutsfattande och genom det kraftigt öka verksamhetens tillväxt. (Charlotta Falvin, 2009-11-20) Charlotta menar att TAT gjorde ett val att inte öka kapitalet med hjälp av externa riskkapitalbolag då dessa tenderar att vilja förändra företagets verksamhetsinriktning i allt för hög grad. TAT var vid tidpunkten för nyemissionen mer intresserad av att samverka med finansiärer som hade som avsikt att vara med och delta i företagets resa.

Att TAT har varit fria från riskkapital under en lång tid kan ha varit en bidragande orsak till den framgång företaget har haft de senaste åren. Det kan dock också vara ett tecken på att externa aktörer inte har en tillräcklig stark tilltro på TAT och företagets utvecklingsmöjligheter. Mobiltelefonbranschen är en oerhört stor marknad med oändliga

möjligheter för de företag som når framgång. Dock finns även många risker kopplade till industrin på grund av den snabba utvecklingstakten som helt kan förändra branschstrukturen. Det har länge funnits ett stort intresse hos riskkapitalbolag för investeringar i telekombranschens olika aktörer. Dessa aktörer måste dock, för att kunna attrahera externt riskkapital, ha utvecklingsmöjligheter och en affärsmodell som möjliggör ett uppbyggande av ett företag stort nog för att kunna börsnoteras. I den fas som telekombranschen befinner sig i idag är det betydligt svårare att hitta bra investeringskandidater jämfört med tidigare då små händelser kan resultera i enorma konsekvenser för aktörer med nischade erbjudanden. (Anders Björkman, 2009-11-20)

4.7 Vad gör egentligen TAT?

Utgångspunkten i verksamheten är att utveckla grafiska användargränssnitt som tillför mobiltelefonanvändaren en ”wow-effekt”. För att lyckas med detta har företaget skapat två programvaror som används som verktyg för att skapa de grafiska användargränssnitten. (tat.se, 2010-01-04)

4.7.1 Kastor och Cascades

Kastor är TATs teknikplattform. Den utvecklades för sex år sedan och utgör basen för skapandet av de grafiska användargränssnitten. Plattformen var den första programvaran som företaget utvecklade och kan beskrivas som en renderingsmotor² som möjliggör alla moderna och häftiga effekter. Cascades utvecklades efter Kastor då ledningen insåg att det fanns ett stort behov av denna typ av komplementär hos de kunder som nyttjade renderingsmotorn. Cascades kan mer ses som ett ”powerpoint-liknande” designverktyg, eller som en ”färgpalett” som underlättar skapandet av de grafiska användargränssnitten snarare än det verktyget som ligger till grund för formgivningen. TAT licensierar idag ut både Kastor och Cascades inom tre olika produktområden. Företagets kunder kan välja att enbart använda sig av Kastor och då nyttja ett annat designverktyg eller licensiera de

² En renderingsmotor är ett datorprogram som tar text, bilder och formaterad information och sedan visar det formaterade materialet på skärmen. Man kan säga att renderingsmotorn ritat materialområdet av fönstret som visas på en skärm eller i utskrivet format från en skrivare. (wikipedia.se 2010-01-20)

båda produkterna tillsammans. Dock kan kunder ej endast licensiera Cascades då verktyget enbart fungerar med Kastor som plattform. (tat.se, 2009-12-01)

4.7.2 Produktområde: Mobile/Native UIs

Grafiska användargränssnitt anpassade för mobiltelefonen har länge varit och är fortfarande TATs kärnkompetens. Produktområdet genererar den största delen av intäkterna och anses vara den stora anledningen till företagets imponerande tillväxt de senaste åtta åren. Kombinationen av tekniskt kunnande och design har varit en kompetens som marknaden länge har efterfrågat och det är just inom detta område som TAT har lyckats bli en respekterad aktör på den globala telekommarknaden. Inom marknaden för användargränssnitt för mobiltelefoner erbjuder TAT mobiltillverkare både Kastor och Cascades samt vid förfrågan, även utbildning för nyttjandet av produkterna. Idag arbetar TAT med fyra av de största mobiltelefonstillverkarna och förser alla dessa kunder samma produkter och erbjudanden. Samarbetet med dessa etablerade mobiltillverkare har ända sedan företagets bildande utgjort stommen för TATs verksamhet. (Charlotta Falvin, 2009-11-20)

”Idag säljer vi vapen till alla spelarna. Vi förser konkurrenter med samma plattform. Vi hjälper även respektive kund att lära sig hur de ska använda plattformen. Detta blir lite som att vi medverkar i ett krig eftersom vi säljer till konkurrerande aktörer. Dock fyr vi aldrig av vapnet”.

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

Produktområdet har historiskt sett genererat en årlig tillväxt på 35 procent.

Företagsledningen är övertygad om att användarvänliga grafiska gränssnitt kommer att vara en mycket eftertraktad kompetens även i framtiden men räknar med att tillväxten de kommande åren kommer att avta till betydligt lägre nivåer. Anledningen till detta anses vara den hårdnande konkurrensen och risken för att en del av kunskapen som företaget idag besitter blir standardiserad. Den avtagande tillväxten inom skapandet av grafiska användargränssnitt till mobiltelefonen är en av huvudorsakerna till varför TAT nu söker sig till nya produktområden. (Charlotta Falvin 2009-11-10) Charlotta poängterar dock att

vid val av nya marknader och kunder, måste företagets kompetensområde komma i stark beaktning. Såvida TAT inte utnyttjar sin kärnkompetens vid nya kund- och marknadsetableringar kommer företaget inte att kunna erhålla någon ersättning och generera lönsamhet då det alltid kommer att finnas aktörer som är bättre rustade.

4.7.3 Produktområde: Mobile/ Connected Content

Efterfrågan på kompetens inom produktområdet som är mer fokuserad mot applikationer till mobiltelefoner har ökat snabbt det senaste året. Att nu lättare kunna utnyttja internetfunktioner i de nya mobiltelefonerna har tvingat många företag som finns på internet att anpassa sina produkter och tjänster till mobiltelefonens lägre prestanda och mindre skärm.

”På alla sådana grejer går det att tjäna väldigt mycket pengar i det korta perspektivet. Det är klart att vi också ska göra det eftersom vi har en sådan typ kompetens idag. Vi håller på med det just nu och skickar iväg en väldig massa fakturor.”

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

Idag finns flera olika typer av applikationer som används genom mobiltelefonen. För att förstå skillnaderna följer en sammanställning:

Applikationer, grad 1: Applikationer som utvecklas av privatpersoner eller företag och som kan laddas ner gratis från exempelvis App Store eller Android Market.

Applikationer, grad 2: Applikationer som utvecklas av privatpersoner eller företag och som kan laddas ner mot en engångskostnad från exempelvis App Store eller Android Market.

Applikationer, grad 3: Avgiftsbelagda applikationer som utvecklas av privatpersoner eller företag och som kan laddas från exempelvis App Store eller Android Market. Ett exempel är Spotify som kostar 99kr per månad. Men också företag som vill kunna erbjuda en produkt eller tjänst som idag är anpassad till datorns format, till mobiltelefonens lägre prestanda och mindre skärm.

Applikationer, grad 4: Applikationer som fungerar som en företagstjänst. Exempelvis banktjänster (betala med mobilen), eller säkerhetstjänster (låsa upp dörrar med mobilen).

Marknadsföringsapplikationer: Direkt marknadsföring eller interaktiv marknadsföring.

Trender som medför att företag redan vill eller kommer att vilja ha möjligheten att marknadsföra sina produkter med mobiltelefonen som marknadsföringskanal.

4.7.4 Produktområde: Non-Mobile/Native UIs

Inom detta produktområde ingår all verksamhet som inte utgår från mobiltelefonens skärm. Möjliga kunder är exempelvis företag inom andra branscher som kräver användarvänliga gränssnitt till sina produkter. Verksamheten inom produktområdet Non-Mobile är idag en del i diversifieringsprocessen och TAT har tidigare bland annat arbetat med Bang Olufsen och företag inom GPS-industrin. Dock finns det risker inom detta produktområde på grund av TATs bristande erfarenhet från samarbeten med företag utanför telekombranschen.

Exempel på produkter inom andra branscher är fjärrkontroller till multimediaenheter, instrumentbrädor till fordon eller olika typer av skärmar som inte är mobiltelefonens.

4.8 Samarbetet med Google

Under sommaren 2007 inledde TAT ett samarbete med Google då företaget kopplades in i Android-projektet och därigenom blev medlem i the Open Handset Alliance (OHA) som idag består av 52 företag. (openhandsalliance.com, 2009-12-21) Ett antal andra byråer hade inledningsvis misslyckats med uppdraget att designa det grafiska användargränssnittet när TAT fick en förfrågan av alliansen. (nyteknik.se, 2009-12-21) Alliansen och Google hade hört talas om det Malmöbaserade företaget och var djupt imponerade av TATs tidigare samarbeten med Nokia, Motorola, Samsung och Sony Ericsson. (forbes.com, 2009-12-21)

Inledningsvis förklarade Charlotta att företaget inte var intresserade av ett samarbete. Anledningen var att OHA endast erbjöd TAT att vara delaktiga i utformningen av designen, och inte programmeringen av koden som skulle ligga till grund för de grafiska användargränssnitten. Att endast tillföra den första Android-telefonen den slutgiltiga grafiska designen var ingenting TAT var intresserade av att göra då det stred mot företagets affärsmodell att enbart designa användargränssnitt med Kastor och Cascades som teknisk plattform.

Både TAT och OHA tvingades att kompromissa och efter fyra samtal kom parterna slutligen överens. När avtalet undertecknades frångick TAT sin ursprungliga affärsmodell eftersom projektet uteslutande var ett ”designprojekt” men Charlotta ansåg ändå att ett deltagande i OHA skulle ur ett strategiskt perspektiv gynna TAT i framtiden. Företagets roll i alliansen blev så småningom att tillföra Android-projektet värdefulla design-, estetik- och interaktionskunskaper (macworld.idg.se, 2009-12-21)

”Dialogen resulterade senare i att vi fick ett mycket lönsamt projekt att arbeta med. Ett projekt som givit oss mycket bra publicitet. Hade vi vetat det när de ringde oss första gången hade vi aldrig tackat nej. Medlemskapet i Open Handset Alliance har inneburit otroligt mycket för TAT.”

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

När parterna slutligen kommit överens inleddes arbetet med att utforma Androids grafiska användargränssnitt. Ett antal designers från TAT mötte upp representanter från Google och Open Handset Alliance på Googles huvudkontor i Mountain View och år 2008 inleddes de första ”brainstormingsmötena”. (forbes.com, 2009-12-21)

Samarbetet med Google har stärkt företagets position på världsmarknaden och bidragit med ett ovärderligt kontaktnät. Samarbetet har förbättrat varumärkets status inom branschen och genererat en enorm uppmärksamhet. Trots att TAT idag finns representerade i över 200 miljoner mobiltelefoner är de otroligt anonyma. Företaget marknadsför aldrig sina produkter och tjänster mot slutkonsumenten.

”Att skylta med ett varumärke förstör designen av slutprodukten. Det är ett medvetet beslut att inte visa upp oss mot konsumenterna.”

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

Det förekommer inga klistermärken eller logotyper som avslöjar gränssnittets ursprung. Strategin följde företaget även under Android-projektet. Det enda tecknet på att det är TAT som varit delaktiga i designen av operativsystemets går att se i klockans urtavla, där det står ”Malmö”

4.9 TATs roll i telekombranschen

För nio år sedan var mobiltelefonen utrustad med en liten svartvit skärm visandes enbart bokstäver. Den hade då endast ett fåtal antal funktioner och likheterna mellan mobiltelefonen och datorn var mycket liten. Få personer kunde vid den tidpunkten förutspå vilken betydelse mobiltelefonens mjukvara skulle komma att få nio år senare. (mindpark.se, 2010-01-04) Idag har mobiltelefonen blivit en mycket komplex konsumentprodukt utrustad med ett oändligt antal funktioner. Det är just komplexiteten i produkten tillsammans med att telefonen ständigt förbättras med nya avancerade funktioner, som har skapat ett behov av användarvänliga gränssnitt. (Charlotta Falvin, 2009-11-10) Tidigare var konsumenterna mer fokuserade på hårdvarans design vid köp av mobiltelefoner men lägger nu betydligt större vikt på telefonernas mjukvara. (Mats Lindoff, 2009-11-20), Mats tror därför i framtiden inte att mobiltillverkare kommer att kunna differentiera sig och kunna generera lönsamhet genom fokus på yttre design utan menar på att det grafiska användargränssnittet är det som kommer att urskilja mobiltelefonerna åt. Dock belyser Mats att användargränssnittet måste generera en ”wow-känsla” hos konsumenterna för att de i framtiden ska vara villiga att betala mer för en mobiltelefon som annars är försedd med samma tekniska funktioner och kompetenser som vilken annan telefon som helst.

”Det kommer att vara svårt och näst intill omöjligt att differentiera sig med den yttre designen. Det som istället kommer att skilja mobiltelefonerna åt är just det vi ser på

skärmen. Om man tycker det är häftigt med avancerade effekter på skärmen så kommer det gå att ta betalt för det. Jag tror att detta är det enda sättet att differentiera produkten från andra.”

-Mats Lindoff, 2009-11-20

TAT har tidigare uteslutande arbetat med slutna operativsystem tillhörandes aktörer såsom Sony Ericsson och Nokia. Detta har medfört att företaget ensamt har kunnat arbeta med att utveckla grafiska användargränssnitt anpassade till de slutna plattformarna och därför inte varit utsatt för någon direkt konkurrens från andra små högteknologiska företag. (Charlotta Falvin, 2009-11-20) I och med utvecklingen av det öppna operativsystemet Android samt Symbians process mot öppen källkod kommer fler aktörer troligen att äntra marknaden och TAT kommer troligtvis därför få fler direkta konkurrenter. (Mats Lindoff, 2009-11-20) Öppna källkoder kommer enligt Mats även att leda till att klyftan gällande kvalitet och funktion mellan kostnadsfria alternativ och TATs produkter att minska. Vidare belyser TATs styrelseordförande att öppna plattformar och därmed fri tillgång till programvara även kommer att resultera i att det kommer att bli svårare att ständigt ligga i framkant och leverera en wow-effekt.

Mycket tyder på att de grafiska användargränssnitten och mjukvaran i mobiltelefonerna kommer att spela en avgörande roll i framtiden. För en liten aktör som TAT är det extra viktigt vara anpassningsbar och att ständigt utveckla verksamheten. Som det ser ut nu har företaget förutsättningarna för att lyckas även i framtiden. Om TAT lyckas att positionera sig som framtidens utvecklare av grafiska användargränssnitt har de en enormt stor marknad att arbeta på då antalet Smartphones i världen växer mycket snabbt. (Mats Lindoff, 2009-11-20)

4.10 Huvudkontoret

TAT har sedan starten år 2002 växt från 6 till 170 personer och finns idag representerade i Sverige, USA och Sydkorea. Företaget har strategiskt placerat sina kontor nära högteknologiska kluster såsom Silicon Valley och Ideon för att så mycket som möjligt

kunna ta del av den kompetens som dessa områden erbjuder. (idg.se, 2009-12-21) I huvudkontoret, som är beläget invid Gustav Adolfs Torg i centrala Malmö, sitter idag ungefär 140 av TATs alla medarbetare, inklusive VDn Charlotta Falvin. Lokalerna som tidigare huserade Framfab totalrenoverades när TAT övertog hyreskontraktet och är numera modernt inrett med en design som går i färgerna grönt och lila. Charlotta belyser att det är oerhört viktigt för företaget att de anställda trivs med arbetsmiljön. Bakom varje detalj, möbel och färg finns en tanke och den tanken har alltid utgått från att i så hög mån som möjligt kunna uppmuntra till skaparglädje och kreativitet hos medarbetare med hjälp av arbetsmiljön.

4.10.1 Medarbetarna

Hampus Jakobsson och Mikael Tellhed sitter idag i styrelsen som representanter för alla de sex grundarna, företagets majoritetsägare. (allabolag.se, 2010-01-07: Charlotta Falvin, 2009-11-20) Inledningsvis var det grundarna som fattade en stor del av besluten men allt eftersom företaget har vuxit har det strategiska beslutsfattandet överförs mer till ledningen. Dock växer verksamhetens riktlinjer och strategiutveckling alltjämt fram från medarbetarnas idéer och presenteras vidare för slutgiltigt beslutsfattande under styrelsens sammanträden. (Charlotta Falvin, 2009-11-20)

Den största delen av de anställda är teknologer och ett dussintal är utbildade designers (Charlotta Falvin, 2009-11-10). Lönerna på TAT är lägre än övrigt inom branschen, någonting som kompenseras med de utmaningar och den omgivning som företaget är verksam inom. Företaget vill attrahera individer som brinner för tekniskt skapande kombinerat med design. (Lisa Kopp, 2009-11-30)

”En av våra absolut största konkurrensfördelar är kombinationen av design och teknik. Det är det som är kärnan i vår verksamhet. Den är väldigt svår att kopiera. Det är vi väldigt glada för att bolaget är byggt på det sätter ända från starten. Att bygga någonting sådant tar tid, och vi kommer alltid att vara för konkurrenterna på detta område. Detta på grund av att vi är de ända som har byggt vårt företag på det sättet på den globala telekombranschen.”

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

Både grundarna till företaget och personalen idag är på många sätt lika varandra, men de har samtidigt skilda intressen och kompetensområden. Genom att utnyttja den breda kompetens har en stark företagskultur samt affärsmodell vuxit fram. Kombinationen av skapande utifrån tekniska begränsningar och designkunskaper har visat sig vara mycket svårt att imitera. (Charlotta Falvin, 2009-11-20).

”Från nördar till extremt konstnärliga.”

- Charlotta Falvin, sydsvenskan.se, 2010-01-07

En central fråga är om det lilla designföretaget blivit för stort för sitt eget bästa? Blir kreativiteten lidande då ett större företag växer och blir mer byråkratiskt? Charlotta ser inga sådana tendenser utan berättar istället entusiastiskt om framtiden och den efterfrågan som just nu finns för användarvänliga och snygga gränssnitt till mobiltelefoner. Vidare förklarar Charlotta att det är otroligt viktigt att företaget rekryterar rätt personal för att behålla kreativiteten inom företaget. Ludvig Linge, en av grundarna och tidigare VD, håller med Charlotta angående rekryteringen och har vid flera tillfällen förklarat att en av företagets svåraste utmaningar är att hitta individer som passar in i företagets kultur och värderingar.

4.11 En parallell till millennieskiftets IT-boom

Lokalerna där TAT har sitt huvudkontor idag hyrdes tidigare av Framfab. Framfab var ett av IT-boomens mest uppmärksammade företag som växte mycket snabbt under den senare delen av 1990-talet. Det som karaktäriserade den svenska IT-boomens mest uppmärksammade företag var ledningens stundtals orealistiska framtidsförväntningar. Företaget växte mycket snabbt, börsnoterades och värderades till ett hisnande belopp.

Företaget hade precis som TAT kontor som utstrålade en känsla av nytänkande men också framgång.

Det är möjligt att se likheter mellan TAT och Framfab, men olikheterna är desto fler. IT-boomföretagen genererade väldigt låga intäkter samtidigt som de var riskkapitalfinansierade. De storslagna framtidsvisionerna drev företagens aktiekurser. De höga värderingarna påskyndade tillväxten i dessa företag på ett sätt som inte har varit fallet för TAT då företaget varit självfinansierat och växt organiskt sedan första verksamhetsdagen. (Charlotta Falvin, 2009-11-20)

4.11.1 Framfab-effekten

Framfab utvecklade hemsidor anpassade för Internet. De förstod i ett tidigt skede att hemsidor på internet var en del av framtiden. Under en kortare period var tjänsten mycket efterfrågad och högt prissatt. Att skapa hemsidor anpassade för Internet blev sedan en standardiserad kunskap då fler och fler lärde sig HTML-programmering. Den tekniska utvecklingen hade standardiserat en kunskap som tidigare hade värderat företaget till mycket höga nivåer. (Charlotta Falvin, 2009-11-20)

Tio år senare finns internet även i mobiltelefonen. Den snabba utvecklingen har pressat företag som idag erbjuder internettjänster anpassade för PCn, att också erbjuda sin tjänst genom mobiltelefonen. Hemsidor som tidigare är utvecklade till PCns stora skärm möter problem då de används genom mobiltelefonen. Mobiltelefonens mindre skärm och lägre prestanda kräver en annan typ av hemsida. Om inte hemsidan är speciellt skapad för mobiltelefonens mindre skärm uppstår kvalitetsbrister och användaren tenderar att inte använda tjänsten genom mobiltelefonen. Inom produktområdet Mobile/Connected Content arbetar TAT idag aktivt med att transformera traditionella hemsidor till mobiltelefonens mindre format. (Charlotta Falvin, 2009-11-20)

Charlotta beskriver Framfab-effekten utifrån två viktiga utmaningar. Den första är svårigheten att utforma hemsidor anpassade för mobiltelefonen. Att designa hemsidan så att den går att använda från den lilla skärmen och få hemsidan att fungera optimalt utifrån den begränsade kapaciteten som mobiltelefonen har jämfört med datorer. Vidare

beskriver hon att det är just detta som TAT just nu är duktiga på. Men att lista ut hur detta ska gå till är precis det som Framfab gjorde för tio år sedan. Hon tror att det kommer dröja många år innan värdet på den typen av kompetens minskar men är övertygad om att det någon gång kommer att ske. Anledningen är enligt Charlotta att det finns många designers som kan lära sig och redan vet hur detta ska gå till även utanför TATs portar.

Den andra utmaningen är de tekniska begränsningarna i processorkraften och i operativsystemen. Sådana problem är av sådan karaktär att designers inte klarar av att lösa dem. Det kan också handla om att tekniska begränsningar som gör att designen inte är möjlig att genomföra på grund av de tekniska svårigheterna. (Charlotta Falvin, 2009-11-20)

”Vi har kompetens inom båda områdena. Detta kommer att generera en lite längre levnadstid än vad Framfab hade inom just detta produktområde. Framfab jobbade också i tillgänglig teknik, det gör inte vi. Tekniken för det här är något svårare än HTML. Den är inte redan standardiserad men kommer att bli det i framtiden, så klart. Den tekniken kan man inte ta mycket betalt för hur länge som helst.”

-Charlotta Falvin, 2009-11-20

Denna problematik diskuterades på senaste styrelsemötet. Det är en mycket central fråga för styrelsen att diskutera då denna typ av uppdrag genererar en betydande del av dagens inkomster. Företaget räknar med att det i framtiden kommer vara svårare att ta betalt för denna typ av uppdrag. Frågan är hur lång tid det kommer att ta innan kunskapen blir standardiserad inom PC branschen tog det bara ett antal år. Charlotta och styrelseledamöterna är övertygade om att efterfrågan för den typen av tjänst kommer att avta i framtiden. Frågan de ställer sig idag är när detta kommer att ske, och hur TAT ska tjäna pengar med hjälp av den kunskapen de besitter idag, även framtiden.

4.12 Situationen idag

Idag är företaget aktivt inom samtliga tre produktområden. Fokus riktas mot de mobila grafiska användargränssnitten där företaget just nu utvecklar ny programvara.

Programvara som är komplement till Kastor och Cascades vid skapandet av de grafiska användargränssnitt. (Charlotta Falvin, 2009-11-20)

”Vi har utvärderat våra komparativa fördelar och kompetenser när det gäller nya produkter och och kommit fram till att vi kan utveckla program som det finns en efterfrågan för. Programmen som just nu utvecklas är fortfarande produkter som ska utveckla snygga användargränssnitt. Vi har bestämt oss för att det är användargränssnitt som är det vi tycker är roligt att göra och där våran kompetens ligger.”

-Charlotta Falvin, 2009-11-20

4.12.1 Konkurrenter

Idag finns det ett flertal företag som arbetar med grafiska användargränssnitt. Charlotta beskriver konkurrenssituationen som mycket svår att analysera eftersom branschen är mycket komplex och i ständig förändring. Hon menar att det finns många företag med skickliga ingenjörer samtidigt som det finns företag som säljer tekniska designlösningar.

”Kompetensen att utveckla det vi gör finns även hos andra aktörer, exempelvis telefontillverkare”. (Charlotta Falvin) Mats Lindoff har liknande uppfattning om branschen, att den största konkurrenten till TAT är mobiltelefon-tillverkarna själva.

”Deras ego gör att de, om det finns en möjlighet, vill göra denna typ av produkt själva”

”Vår konkurrensfördel ligger i att ha både tekniska kunskaper och designkunskaper och med hjälp av detta skapa en attraktiv lösning. Det är många som har försökt att rekrytera till sig liknande kompetens med misslyckats. Det har inte blivit bra. Tekniker kan inte förpacka sin teknik och designers använder standardteknik. Det finns både teknik och

designföretag som går in på vårt område. Men det misslyckas med att erbjuda en attraktiv slutprodukt.”

-Charlotta Falvin 2009-11-20

”Om TATs kärnkompetens inte blir en commodity har de egentligen inga riktiga konkurrenter i dagens läge”

-Mats Lindoff, 2009-11-20

Experter menar dock att för företag som håller på med användargränssnitt kommer konkurrensen både tekniskt och plattformsmässigt öka i och med trenden med Open Source.

”Rent tekniskt kommer det inte att vara ett problem att få till snygga enkla gränssnitt. Men det kommer fortfarande att vara mycket svårt att verkligen designa lösningar som användarna verkligen uppskattar.”

-Rickard Windh, 2009-11-20

4.12.2 Nya kunder

De kunder som TAT just nu ser som intressanter är företag som redan idag insett hur viktigt det är att kunna erbjuda företagets internetjänst i mobiltelefonen. Företagen skall redan idag ha en befintlig tjänst som med TAT:s hjälp anpassas till mobiltelefonen. Men företaget arbetar inte aktivt med att hitta nya affärsmöjligheter eller samarbetspartners. De senaste åren har TAT istället blivit kontaktade av företag som har varit intresserade av företagets produkter och tjänster. Ett intressant exempel är samarbetet med Bang&Olufsen. Samarbetet har ännu inte resulterat i produkt som lanserats på marknaden men har enligt Charlotta varit mycket spännande. Samarbetet med en biltillverkare är också exempel på kunder utanför telekombranschen.

”Detta är väldigt annorlunda för oss som är vana vid att arbeta med mobiltelefonföretag som är väldigt stora företag. Vi har sålt våra tjänster till mobiltelefonföretag hela vårt liv. Detta är helt nytt för oss, en helt ny marknad.”

-Charlotta Falvin, 2009-11-20

Att diversifiera verksamheten genom att hitta nya kunder har diskuterats inom företaget under en längre tid. De traditionella mobiltelefonstillverkarna har länge varit företagets största kunderna som har genererat företagets största intäkter. Att erbjuda produkter riktade mot konsumentmarknaden har därför aldrig varit ett alternativ.

”Om vi själva skulle utveckla en mobiltelefon så skulle det innebära att vi minskade vår egen marknad eftersom våra huvudsakliga kunder är mobiltelefonstillverkare. Detta ter sig vid första anblick som en dålig idé.”

-Charlotta Falvin, 2009-11-10

4.12.3 Varumärket TAT

Idag görs inga extra investeringar för att framhäva designen som ett konsumentvarumärke. Det är ett medvetet beslut som grundar sig i att TAT traditionellt sett arbetat uteslutande med de stora telefonstillverkarna som kunder. Charlotta menar att det i framtiden kan bli viktigare att framhäva TATs varumärke i kombination med andra starka varumärken. Hon menar att varumärket då skulle kunna generera ett extra värde och addera en kvalitetsstämpel på designen.

”Det är mycket spännande att arbeta tillsammans med företags som Bang&Olufsen och Google. Exempelvis Android samarbetet fattades på grund av Google´s starka varumärke. I de flesta andra fall är varumärket av mindre betydelse när vi gör affärer. Vi är mjukare i vår prissättning när vi arbetar med varumärken som på något sätt kan hjälpa oss att förstärka vår position.”

-Charlotta Falvin, 2009-11-20

4.12.4 Non-Mobile företag

TAT samarbetar just nu med företag inom bilbranschen. Biltillverkare är dock likt mobiltelefonstillverkare idag hårt pressande av sjunkande marginaler. Bilbranschen har drabbats hårt av den rådande finanskrisen. Flera stora aktörer riskerar att slås ut vilket illustrerar branschens ekonomiska situation.(sydsvenskan.se, 2010-01-20) Dock kan intåget i bilbranschen ändå ses som en logisk utveckling då bilarna i likhet med mobiltelefonerna är utrustade med mycket små och svaga processorer. (Charlotta Falvin, 2009-11-20)

”Det som krävs är att utnyttja processorkapaciteten optimal och utifrån den kraft som då finns utveckla snygga och användarvänliga gränssnitt. Bilbranschen befinner sig i samma situation som mobilbranschen. De sitter med små processorer och måste hålla i kostnaderna. Samtidigt så behöver de få fram fantastiska användargränssnitt. På instrumentbrädan har du idag oftast små plastgrejer som visar hur fort du kör och varvtal. Men om ett par år kommer den skärmen att kunna ha dynamiskt innehåll. Om du åker inne i stan kanske du är mer intresserad av att ha navigation framför näsan i stället för varvräknade.”

-Charlotta Falvin, 2009-11-20

Frågan är vilka konsekvenser diversifieringen in i bilbranschen kommer att innebära specifikt för TAT. Företaget befinner sig idag i utvecklingens absoluta framkant, inom den bransch som utvecklas snabbast. Vilka risker möter företaget då de flyttar fokus till en mindre teknisk produkt inom en långsammare bransch? Är diversifieringsprocessen nödvändig för att hålla uppe företagets tillväxt eller är den ett hot mot TAT:s strävan efter att vara längst fram i utvecklingen, att vara Astonishing?

En trend på marknaden som flertalet av våra intervjupersoner ser är att marknadsföringsapplikationer till mobiltelefonen kommer att öka.

”Snart kommer relevant reklam komma direkt till mobiltelefonen. Kunderna kommer troligtvis att kunna välja vilken typ av reklam de är intresserade av.”

-Mats Lindoff, 2009-11-20

Mobiltelefonmarknaden växer mer än andra kommunikationsmarknader såsom tv, tidningar och radio. TV-program finns att tillgå på Internet, både som Playversioner på respektive tv- kanals hemsida och som streaming alternativ. Användningen av dessa funktioner ökar då tittaren inte behöver anpassa sig till TV-tablån, utan kan titta på sitt favoritprogram när som helst. Tidningars upplagor minskar i takt med att artiklar i högre grad läses på Internet. På tidningarnas hemsidor sker dessutom uppdatering av nyheter kontinuerligt vilket ytterligare talar för Internet som mediekanal. Radion är ett annat medium som minskar kraftigt då många använder mp3 eller Spotify för att kunna lyssna på musik utan att störas utav reklam. Alternativen till dessa tre mediekanaler påverkar genomslagskraften för annonser i tryckta medier, tv- och radioreklamer.

Mobiltelefonen erbjuder samtliga substitut till de tre traditionella mediekanalerna. Genom att mobiltelefonen numera har tillgång till Internet kan den erbjuda möjlighet till streaming, nerladdning och användning utav Spotify. Ytterligare en fördel för företag att använda sig utav mobiltelefonen som marknadsföringskanal är att människor i och med Smartphone-tillväxten ständigt är uppkopplade på Internet genom mobiltelefonen. Kunderna är därmed alltid tillgängliga. Enligt våra respondenter kommer företag på grund utav de nya trenderna i framtiden vilja ha möjligheten att nå kunder på ett mer effektivt sätt, det vill säga genom att marknadsföra sina produkter genom mobiltelefonen.

4.13 I horisonten

Telekommarknadens snabba utvecklingstakt skapar ett klimat där nya aktörer med revolutionerande teknik snabbt kan etablera sig på telekommarknaden. Då nya företag eller nya tekniker etableras sker detta på de långsammare aktörernas bekostad. Att agera snabbt och ständigt uppdatera företagets produkter efter marknadens höga krav är en förutsättning för att ha en möjlighet att ta del av telekommarknadens penningströmmar.

”Beslut som för skandinaverna tar nio månader att fatta, tar koreanerna över en helg. De är inte mycket för planering och struktur, men fantastiskt duktiga på att få saker att hända.”

Trots insikterna i att snabbt beslutsfattande tros vara avgörande i framtiden, menar Mats Lindorff att branschen idag är gammalmodig och trög.

”Det motsägelsefulla är att trots att utvecklingen och marknaden snabbt förändras, är mobiltelefonbranschen en ganska långsam bransch vilket ofta gör att företag tvingas planera flera år i förväg vid utvecklingen av en ny produkt.”

- Mats Lindorff, 2009-11-20

Under resans gång har TAT stött på många återvändsgränder. Företaget har vid ett flertal tillfällen utvärderat nya möjliga tillväxtstrategier. Att utveckla dataspel och att knoppa av en designdel av företaget har tidigare varit aktuellt. Att kombinera den interna kompetensen med andra typer av företag har också diskuterats, exempelvis samarbeten med IT-konsulter eller management-konsulter. (Charlotta Falvin) Men att TAT även i framtiden kommer att fokusera på de grafiska användargränssnitten ser Charlotta som en självklarhet.

”Det finns en risk att man kommer fråga sig i framtiden, användargränssnitt, vad är det? I det läget då användargränssnitt är commodity, då det är enkelt att skapa dem, då har vi längre ingen roll att spela. Det är en fråga vi inte över huvud taget funderar över, någonsin.”

- Charlotta Falvin, 2009-11-10

Charlotta är övertygad om att komplexiteten i mobiltelefonen kommer att driva utvecklingen även i framtiden.

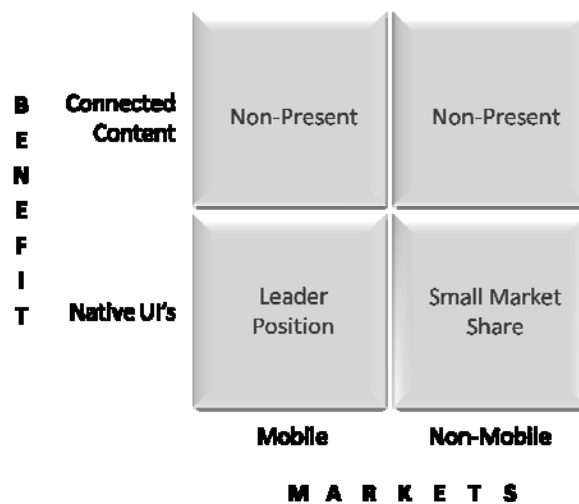
”Så länge det är svårt att använda tekniska prylar kommer det behövas någon som gör det användarvänligt och snyggt. Mobiltelefonutvecklarna befinner sig i frontlinjen på den tekniska utvecklingen. De andra ligger långt efter”.

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

Men trots de grafiska användargränssnittens betydelse i morgondagens mobiltelefoner uttrycker Charlotta en viss osäkerhet gällande framtida utvecklingsmöjligheter. Hon menar att företaget ända sedan starten placerat sig i utvecklingens absoluta framkant. Men eftersom mobiltelefonbranschen är den bransch som förändras snabbast är det svårt att behålla positioner och konkurrensfördelar över en längre tid.

4.14 Framtiden

4.14.1 Strategimodell



Figur 6. TATs nuvarande strategimodell

Företaget står just nu inför ett antal avgörande strategiskt beslut. Beslut som måste fattas för att företaget även i framtiden ska kunna generera en tillväxt motsvarande 35 procent. De befinner sig i en situation där riktlinjerna inför framtiden är viktigare än någonsin tidigare. Med utgångspunkt i strategimodellen finns fyra potentiella produktområden.

4.14.2 Mobile/Native UI's.

Grafiska användargränssnitt anpassade för mobiltelefonen.

4.14.2.1 Möjligheter

”Framtidens telefoner kommer definitivt att ha stora displayer”

-Mats Lindorff, 2009-11-20

Marknaden för Smartphones har växt mycket snabbt sedan Iphonen lanserades år 2007. Iphonens genomslag har skapat en trend där hårdvaran består av en stor skärm. Mjukvaran och användargränssnitten förväntas bli avgörande för att differentiera både mobiltelefonmodeller samt mobiltelefonstillverkare i framtiden. Användarvänligheten samt mjukvarans design förväntas på grund av den nya standarden påverka köpprocessen i större utsträckning.

Att mobiltelefonen även i framtiden kommer att vara utrustad med en mängd tekniska finesser är någonting som både mobiltelefonstillverkare och operatörer eftersträvar. Eftersom det är operatörerna som avgör vilka mobiltelefonmodeller som finns till försäljning pressar de mobiltelefonstillverkarna att utveckla tekniskt avancerade telefoner. Detta för att senare avgiftsbelägga de avancerade funktionerna. För att det ska vara möjligt för användarna att förstå teknologin krävs ett användarvänligt grafiskt gränssnitt. Efterfrågan på användarvänliga grafiska gränssnitt förväntas öka i takt med att mobiltelefonerna blir en allt mer komplex konsumentprodukt.

TAT har många års erfarenhet inom utvecklingen av de grafiska användargränssnitten. Erfarenheten blir till en konkurrensfördel gentemot nya mindre aktörer som inte redan har ett starkt varumärke och befintliga kunder inom branschen. Företaget har på grund av erfarenheten möjligheten att här positionera sig som en ledande aktör.

4.14.2.2 Risker

”Vi tror att det i framtiden kommer vara en avtagande tillväxt på vår hemmamarknad-användargränssnitt i mobiltelefoner.”

-Charlotta Falvin, 2009-11-20

Lanseringen av Apple's Iphone förändrade marknads preferenser drastiskt.

Lanseringen tvingade de traditionella mobiltelefon tillverkarna att utveckla produkter anpassade till marknads nya krav. Produkter som Iphone och Android har visat hur två aktörer har förändrat telekombranschen. Om de mindre aktörerna så som TAT inte uppdaterar sina produkter och tjänster efter marknaden snabba förändringar, riskerar de att erbjuda produkter inte längre är möjliga att avgiftsbelägga. Operativsystem med öppen källkod förväntas accelerera branschens utvecklingstakt ytterligare. Gränsen mellan produkter som erbjudas kostnadsfritt och produkter som det är möjligt att avgiftsbelägga kommer att förskjutas uppåt.

Ett sådant scenario sätter press på TAT att erbjuda grafiska gränssnitt som tillför WOW-effekten. Om företaget inte lyckas erbjuda grafiska användargränssnitt som är betydligt bättre än de kostnadsfria alternativen, riskerar de att förlora sin position i utvecklingens framkant, de riskerar att inte längre vara Astonishing.

Företagets största och viktigaste kunder är idag mobiltelefon tillverkarna. De står för den största delen av TAT:s totala intäkter. Detta är en risk då mobiltelefon tillverkarnas marginaler just nu minskar kraftigt.

För tio år sedan utvecklade Ericsson all mjukvara internt inom på företaget.

Mobiltelefonerna var jämfört med idag utrustade med väldigt lite mjukvara. Trenden är att allt mer av mjukvarutillverkningen läggs ut på externa företag. Operativsystemen med öppen källkod är en bidragande orsak till outsourcingen. I framtiden förväntas fler aktörer finnas på marknaden och därmed skapa ett högre konkurrenstryck. En av anledningarna till utvecklingen är konsumenternas inflytande som förväntas göra det svårt för mindre aktörer att avgiftsbelägga sina produkter. (Intervju Joakim Nelson, 15/12-2009)

”Frågan är om det blir lika viktigt att göra det som TAT gör i de nya öppna operativsystemen. Det kan komma bli svårare för en aktör som TAT att nischa sig framöver.”

4.14.3 Mobile/Connected Content

Tjänster som redan finns på internet, anpassade för PC:n utvecklas så att de också kan användas genom mobiltelefonen.

4.14.3.1 Möjligheter

”Internet i telefonen har ändrat marknaden totalt. På bara några år har värdet och även vinsterna i mobilbranschen förflyttats uppåt i värdekedjan, från hårdvarutillverkare till mjukvarutillverkare till applikationsbyggare. I framtiden kommer de största vinsterna ligga nära slutanvändarna.”

-Rickard Windh, 2009-11-20

Redan idag utnyttjar TAT sin kompetens till att anpassa befintliga internetjänster till mobiltelefonens format. Den mindre skärmen och sämre prestandan kräver en annan typ av design. 4G tekniken förväntas öka internetanvändandet i mobiltelefonen ytterligare. Teknikens högre kapacitet möjliggör andra typer av internetjänster som måste anpassas till mobiltelefonen.

Företaget har möjligheten att utnyttja sin kompetens i nya sammanhang. Genom samarbeten med andra aktörer har de möjligheten att skapa applikationer eller ge sig in i nya branscher.

4.14.3.2 Risker

Framfab-effekten är den största risken inom produktområdet. Företaget är medvetna om att utvecklingen av hemsidor till mobiltelefonerna kommer att bli en standardiserad kunskap i framtiden. Frågan är bara när detta kommer att ske.

Att utveckla applikationer anpassade till operativsystem med öppen källkod är också riskabelt eftersom det kan vara svårt att avgiftsbelägga applikationer i exempelvis Android-Market.

4.14.4 Non-Mobile/Native UI's

Grafiska användargränssnitt som inte utgår från mobiltelefonens skärm. Samarbeten med företag utanför telekombranschen.

4.14.4.1 Möjligheter

”Vi söker oss till marknader där det som vi är bäst på efterfrågas. Vi vill bara göra arbeten då det fattas en liten pusselbit. Får då kan vi ta riktigt mycket betalt för jobbet. Om det är många andra pusselbitar, är det också mycket risk, både för oss och för kunden. Att hitta de områden där det verkligen finns pengar är det som är utmaningen.”

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

Frånsett mobiltelefonbranschen finns ett stort antal branscher där TAT skulle kunna använda sin kompetens. Kunskaperna inom användarvänliga grafiska gränssnitt är möjliga att tillämpa på alla olika typer av bildskärmar. TV:n och dess fjärrkontroll, elektriska apparater i hemmet, bilens instrumentbräda eller avancerade menyer till symaskiner är alla exempel på produkter kan vara i behov av användarvänliga grafiska gränssnitt. Men också flygbolag som har flygplan utrustade med ett stort antal skärmar, eller banker med tekniskt avancerade internetjänster. Den nya 4G tekniken förväntas också öka antalet produkter utrustade med bildskärmar. En utveckling som skulle öka antalet nya potentiella marknader.

”Om vi skulle bestämma oss för att aktivt söka upp Non-Mobile företag skulle det öppna helt nya möjligheter för oss.”

- Charlotta Falvin, 2009-11-20

En annan möjlighet är att söka sig till branscher med stark tillväxt och höga marginaler. Att samarbeta med likvida företag i tillväxtbranscher är förknippat med en lägre risk jämfört med samarbeten med företag inom pressade branscher, så som bilbranschen.

”För oss är det jätteviktigt att leta upp andra pengarströmmar, i andra branscher. Vilka kunder har man där, vilka kontakter har man där och vilka kompetenser krävs för att verka där?”

- Charlotta Falvin, 2009-11-10

4.14.4.2 Risker

"Många branscher är på tok för trögrörliga. Vi vill arbeta med kunder som insett hur viktigt det är med det vi gör och de ska vara beredda att betala för det. De ska också veta exakt vad de vill ha. Det är viktigt för oss att använda oss av vår kompetensfördel, går vi utanför den kan även andra ingenjörer göra samma sak och då möter vi hårdare konkurrens."

-Charlotta Falvin, 2009-11-20

Ända sedan starten har TAT placerat sig i teknikutvecklingens framkant.

Utvecklingshastigheten inom telekombranschen är högre än någon annan bransch. Valet att fokusera just på telekombranschen var ett strategiskt beslut eftersom företaget strävar efter att positionera sig i teknikutvecklingens framkant. Att vara en del av en snabbt föränderlig bransch tvingar aktörerna att ständigt utveckla sina produkter så att de efterfrågas av marknaden.

Inom telekombranschen har TAT ett välkänt varumärke. De har många års erfarenhet och en stark position. Samarbetet med de traditionella mobiltelefonföretagen samt Google har genererat mycket uppmärksamhet inom branschen som gör att företaget har ett förspång gentemot konkurrenter. Inom telekombranschen har TAT en konkurrensfördel gentemot nya potentiella aktörer då de har lång erfarenhet. Samarbeten med företag i mer trögrörliga branscher riskerar att påverka företagets position. TAT har ingen som helst erfarenhet av andra branscher. En diversifiering av verksamheten in i nya branscher skulle innebära en nystart som riskerar att påverka företagets strävan efter att ständigt vara Astonishing.

4.14.5 NonMobile/Connected Content

Idag bedriver TAT ingen verksamhet inom produktområdet. Exempel på framtida kunder är företag som vill anpassa internetbaserade kringtjänster till en skärm. Detta skulle kunna vara bilens instrumentpanel eller skärmar på flygplan som utrustas med internetfunktioner. Program eller applikationer till andra skärmar än mobiltelefonens.

4.15 Kriterier för ett TAT projekt

Med utgångspunkt i affärsmodellen och företagskulturen har tre avgörande parametrar identifierats. Parametrar som tillsammans bildar en kärna där företaget upplever en konkurrensfördel.

Fun: För att skapa produkter som ständigt motsvarar marknadens högt ställda krav är kreativiteten avgörande. En kreativ miljö där de anställda arbetar med projekt som de upplever som roliga är någonting som företaget eftersträvar. Det är viktigt att både företaget och branschen intresserar personalen. Fram tills idag har majoriteten av projekten varit telekomrelaterade, i huvudsak stora mobiltelefonföretag. Om TAT i framtiden väljer att arbeta med företag inom nya branscher är det viktigt att personalen har kul, så att de får utlopp för sin skaparglädje.

Olika branscher efterfrågar olika typer av produkter. Branscher som utvecklas snabbt efterfrågar produkter som är nyskapande och revolutionerande. Branscher som utvecklas långsammare tenderar att efterfråga mer standardiserade produkter. En risk är att personalen inte upplever långsammare branscher som lika ”kul”, jämfört med mobiltelefonbranschen. Att utvärdera personalens intresseområden är en avgörande faktor vid strategiskt beslutsfattande.

Profitability: Eftersom företaget växer organiskt är det viktigt att arbeta med projekt inom branscher som är ekonomiskt lönsamma. Projekt och samarbetspartners ska utvärderas efter vilka inkomster de förväntas generera. Att söka upp nya penningströmmar är viktig för att öka företagets lönsamheten.

Competencies: Kärnkompetensen är att skapa användarvänliga grafiska gränssnitt till mobiltelefonen. TAT har ända sedan starten byggt upp en organisation bestående av en kombination av teknik och design. Kombinationen är företagets konkurrensfördel. Att bevara interaktionen mellan de tekniska- och konstnärliga kunskaperna skapar en kompetens som återfinns i kärnans mittpunkt.

Sammanfattning av modellen: Konkurrensfördelar uppstår, då personalen är aktiva inom projekt där de får utlopp för sin skaparglädje, inom projekt inom branscher som tar del av attraktiva penningströmmar samt när kombinationen av de interna kompetenserna integrerar så att kärnkompetensen utnyttjas maximalt.

5. Analys

Analyskapitlet följer samtliga teoriområden. Inledningsvis analyseras den empiriska sammanställningen utifrån den teoretiska referensramen. Avslutningsvis tillämpas resultaten från den inledande analysen och sammanställs utifrån de befintliga produktområdena.

5.1 Förtydligande av problemformuleringen

För att förstå problematiken är det viktigt att skilja på tillväxten i branschen, och tillväxten specifikt för TAT. Att marknaden för grafiska användargränssnitt förväntas växa de kommande åren är någonting som både den insamlade sekundärdata och samtliga intervjupersoner indikerar. Anledningen är bland annat de öppna operativsystemen samt mobiltelefonens tilltagande komplexitet. Eftersom marknaden för grafiska användargränssnitt förväntas bli tillgänglig för fler aktörer, förväntas också konkurrenstrycket öka. Charlotta Falvin är övertygad om att TAT kan fortsätta växa inom denna marknad om de fortsätter med samma strategi som de har idag, nämligen att utveckla verktygen för att skapa grafiska användargränssnitt huvudsakligen till de traditionella mobiltelefonverkarna, samt att skapa applikationer (fas 3) anpassade till mobiltelefonen. Hon tror däremot inte att företaget kommer att kunna växa med 35 procent årligen om de inte förändrar strategin.

Utgångspunkten är att utgå från TATs kärnkompetens, (utveckling och design av grafiska användargränssnitt anpassade för mobiltelefonen) eftersom det är där som konkurrensfördelen finns. Analysen utgår således från vilka strategiska val företaget tvingas fatta för att även i framtiden kunna generera en årlig tillväxt motsvarande 35 procent.

5.2 Branschanalys

TAT befinner sig i en komplex och svåranalyserad bransch. Den höga utvecklingshastigheten och faktumet att inträdesbarriärerna sänks inom mobiltelefonbranschen leder till ökad konkurrens samt sänkta marginaler.

Utvecklingshastigheten pressar dessutom aktörerna till att ständigt utveckla och förbättra verksamheten. (Prahalad & Ramaswamy, 2003) Att möta morgondagens högt ställda krav är en drivkraft som tvingar aktörerna att vara innovativa. De höga kraven suddar ut industrigränserna och företagen tenderar att snabbt byta verksamhetsområden. Då många företags teknikkompetens kan appliceras inom olika områden är det relativt enkelt för företag inom stora delar av mobiltelefonbranschen att byta verksamhetsområde. Att branschen är komplex att analysera skapar ett osäkerhetsmoment som är möjligt att identifiera inom hela branschen men också specifikt hos TAT.

Dock ger även branscher som karaktäriseras av denna snabba förändring möjligheter för aktörer att utnyttja de snabba förändringarna. Den höga förändringstakten skapar värdetförflyttningar i värdekedjan och ger dessutom upphov till disintermedation. (Christensen et al, 2001) Om TAT lyckas utnyttja disintermedationen och aktivt söka nya penningströmmar har de stora möjligheter att identifiera nya värden. Genom att inleda samarbeten med företag som befinner sig inom attraktiva och lukrativa branscher kan företaget utnyttja disintermedationen vilket kan leda till remediation.

För att kartlägga TATs marknadsposition samt mobiltelefonbranschens konkurrensintensitet används Porters (2008) Five Forces-modell. Vi har uteslutit faktorerna substitut och leverantörer då dessa två i nuläget inte är relevanta för TAT. Som det ser ut idag finns det inte något substitut till TATs produkter, vi ser dock att det i framtiden finns en risk att det dyker upp disruptörer som kan ses som substitut till TATs teknologi. Det kan dessutom dyka upp både leverantörer och substitut beroende på i vilken bransch TAT beslutar sig för att verka i framtiden.

Operativsystemen i mobiltelefonbranschen har blivit öppna, precis som de länge varit inom PC-branschen. (Mats Lindoff, 2009-11-20) Operativsystem med öppen källkod gör det möjligt för mjukvarutillverkare att skapa programvara som är anpassad direkt till ett

specifikt operativsystem. Operativsystemet anpassat till Iphone eller Android erbjuder applikationsbutiker där vem som helst ges möjlighet att skapa ny programvara som senare säljs i web-baserade butiker. Att operativsystem är öppna gör det möjligt för mindre aktörer att nå ut till en mycket stor kundkrets på kort tid. Inträdesbarriärerna blir lägre då de öppna operativsystemen skapar möjligheter och uppmuntrar nya aktörer att vara delaktiga i både den ursprungliga programvarans utformning, och i skapandet av applikationer direkt anpassade till ett specifikt operativsystem med öppen källkod.

Att inträdesbarriärerna tenderar att minska gör att ett stort antal av branschens befintliga aktörer har kompetensen att skapa produkter som direkt konkurrerar med TATs. (Rickard Windh, 2009-11-20) Att disruptörer ges tillträde till de tidigare stängda operativsystemen inom mobiltelefonbranschen ökar därmed konkurrenstrycket för TAT. När konkurrensen inom branschen ökar ges TATs kunder i sin tur en starkare position, då utbudet av leverantörer ökar. Ett ökat konkurrenstryck pressar priserna och sänker marginalerna inom hela branschen. (Mats Lindoff, 2009-11-20) Detta sätter en enorm press på TAT att utveckla produkterna så att de tillför ett extra värde som är möjligt att avgiftsbelägga. En viktig aspekt i branschen är TATs komplementärer, företag som tillsammans med TAT förbättrar mobiltelefonen och bidrar till branschens snabba utveckling. Ett högt antal komplementärer gör att värdet för slutkunden höjs och att lönsamheten i branschen ökar.

5.3 Företaget

Att skapa användarvänliga grafiska gränssnitt har varit TATs huvudsakliga verksamhetsområde ända sedan samarbetet med Ericsson inleddes år 2003. (Charlotta Falvin, 2009-11-20) Erfarenheten av marknaden har lett till att företaget idag besitter kompetenser inom området, vilka utgör värdefulla immateriella tillgångar (Grant, 2005) för både företaget och dess kunder. Att företaget anlitas av ett stort antal ledande aktörer inom telekombranschen men också av inflytelserika företag inom andra branscher visar att företagets kompetens är mycket eftertraktad. Både kunderna och de strategiska

samarbetena som företaget är aktiva inom idag kan ses som resurser som skapar ett försprång gentemot både befintliga och nya potentiella konkurrenter.

De immateriella resurserna består dessutom av företagets rykte samt värdet i varumärket. Dessa resurser bedöms idag som starka inom mobiltelefonbranschen vilket har gjort att TAT inte aktivt söker efter nya kunder utan nästintill helt tillförlitar sig på företags goda rykte. Samarbetet med Google har varit mycket positivt då företaget och dess varumärke förknippats med företagen inom Open Handset Alliance och Android. (Charlotta Falvin, 2009-11-20) Utanför mobiltelefonbranschen är dock varumärket tämligen anonymt. Om det är möjligt att identifiera gränssnittens ursprung kan varumärket fungera som en ”stämpel”, vilken kan få konsumenten att betala för det extra värde som tillkommer mobiltelefoner som är utrustade med TATs produkter. Det är otroligt viktigt att både företag och konsumenter övertygas om att TATs produkter tillför ett extra värde till slutprodukten. (Mats Lindoff, 2009-11-20) Ett välkänt varumärke gör dessutom att antalet företag som aktivt söker upp TAT ökar. Företaget avsätter idag väldigt små resurser för prospektering, det är istället kunderna som tar kontakt med TAT. (Charlotta Falvin, 2009-11-10) Att kunderna söker sig till TAT inom branscher där företaget är relativt okänt bör dock inte ses som en självklarhet i ett längre perspektiv då TATs behov av dessa kunder kan komma att öka. Vi ser därför att företaget bör fokusera på att få en högre allmän varumärkeskänedom vilket kan leda till en ökad mängd kunder, högre värde för produkten samt en ökad efterfrågan från konsumenten.

Vi bedömer att TATs materiella tillgångar är begränsade vilket kan vara till nackdel vid en plötslig förändring i branschen, då företaget snabbt kan tvingas anpassa sig och ändra inriktning eller struktur. De likvida tillgångarna i TAT år 2008 uppgick till drygt 75 MSEK. Vinsten år 2007 uppgick till knappt 10 MSEK medan resultatet år 2008 var negativt, -2,5 MSEK. (allabolag.se, 2009-11-21) Företaget besitter inga anläggningstillgångar då de hyr samtliga kontorslokaler. Även fast företaget är fritt från riskkapital och deras tillgångar är begränsade bedömer vi att TAT har förutsättningarna som krävs att fortsätta växa med den befintliga kapitalstrukturen.

Enligt VRIO-ramverket är det viktigt att finna vad som är Valuable i ett företag. (Barney, 1991) De mänskliga resurserna är idag en av TATs viktigaste tillgångar. Att företaget lyckats etablera sig som en ledande aktör inom skapandet av grafiska användargränssnitt tyder på att kompetensen för detta är hög inom företaget. Vidare är det av vikt att se till att strukturen på företaget är Effectively Organized för att ta till vara dess värden. (Barney, 1991) Charlottas tidigare erfarenhet och kunskaper i kombination med styrelsens breda erfarenheter inom telekombranschen är här en värdefull resurs. Grundarnas erfarenheter, kunskaper och intresse fungerar idag både som bas i verksamheten och som konkurrensfördel för företaget.

Barney (1991) nämner att ett företag som har värden som är Rare kan utnyttja dem för att få en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter. De mänskliga resurserna utgörs förutom ledningen och styrelsen utav en kombination av ingenjörer och designers. Inom TAT har kombinationen varit djupt rotad i företagskulturen ändå sedan första verksamhetsdagen. Interaktionen av teknik- och designkunskaperna skapar en konkurrensfördel då den är mycket svårimiterad. Konkurrenter har försökt efterlikna kombinationen genom att rekrytera både ingenjörer och designers men misslyckats. (Charlotta Falvin, 2009-11-10) De interna resurserna framstår som företagets viktigaste tillgång och det viktigt att personalen besitter kompetenser som gör det möjligt för TAT att erbjuda grafiska användargränssnitt som befinner sig över värdelinjen, det vill säga kan erbjuda "value" som kunderna kan tänka sig betala för. Detta är viktigt inom samtliga av de tre produktområden TAT är aktiv inom idag. Om personalens kompetens tas för givet riskerar TAT att få svårare att ta betalt för sina produkter då avståndet mellan öppna tekniklösningar och TATs produkter att riskerar att minska.

5.4 Strategiska samarbeten

I den nya globala ekonomin ses många gånger samarbeten och allianser som en nödvändighet snarare än ett val. Få företag besitter idag resurser som möjliggör total självständighet på marknaden. (Kiessling & Harvey, 2008) Den nya ekonomin med banbrytande innovationer, korta produktlivscyklar och hög konkurrensintensitet medför

ett större behov hos företagen gällande flexibilitet, tillgänglighet och inflytande. Då företag kollaborerar kring resurser och investeringar är de inte lika uppboundna vid enbart ett alternativ och kan således vara mer flexibla när exempelvis konkurrensförhållandena förändras vid disruptiva innovationer. Dessutom bidrar samarbeten till att ledtider kan förkortas vilket gör att företag snabbare kan svara mot marknadsförändringar. För ett högteknologiskt företag som TAT som befinner sig mitt i händelsernas centrum, gäller den nya ekonomins regleringar i högsta grad. Företaget som är en relativt etablerad aktör inom användargränssnittområdet, har idag varken resurser eller kapabiliteter som skulle möjliggöra autonomi och måste därför söka sig till strategiska samarbeten för att kunna utöva inflytande samt erhålla den nödvändiga flexibiliteten att nå ut med företagsspecifika produkter. I litteratur anses dessutom företag som TAT, som ideala kandidater för strategiska samarbeten då teknikdrivna företag allt som oftast har utvecklingsförmågor gällande teknisk innovation men saknar kunskap om marknaden och således konkurrensförhållandena. (Kiessling & Harvey, 2008; Blaydon et al, 1999; Ybarra & Turk, 2009) Externa samarbeten och kompletteringar med utomstående kompetenser kan därför gagna TAT vid olika utvecklingsprojekt och marknadsetableringar.

Grant (2005) och Bengtsson et al (1998) menar att strategiska allianser på senare år har blivit allt vanligare till följd av mer komplexa konkurrenssituationer. Företeelsen är högst aktuell i mobiltelefonbranschen där innovation är den största drivkraften bakom många samarbeten. (Mats Lindoff 2009-11-20) Utöver innovationsdrivet finns många anledningar till varför företag väljer att ingå i strategiska allianser. Bengtsson et al. (1998) och Johnson et al. (2005) identifierar tre huvudsakliga kategorier av fördelar som samarbeten medför och som även TAT, enligt oss, skulle gagnas av.

Vid marknadsetablering och utvidgning skulle samarbete med etablerade aktörer, som har god marknadskännedom, generera en förbättrad marknadsposition för TAT. Detta beror till stor del på att trots att företaget idag har ett gediget rykte inom mobiltelefonbranschen är de okända för aktörer inom andra branscher. (Charlotta Falvin 2009-10-20) Vidare belyser både Charlotta Falvin (2009-10-20) och Mats Lindoff (2009-10-20) att produktlivscykeln för TATs system för mobiltillverkare närmar sig mättnadsfasen, vilket

indikerar att nya marknader måste finnas för att främja en god fortsatt tillväxt. TAT har i nuläget ingen nämnvärd affärsenhet som söker upp nya kunder och skulle därför gagnas vid strategiska allianser då företaget skulle kunna undgå de transaktionskostnader som skulle uppkomma vid en utvidgning av kundbasen utan hjälp av sina partners.

En annan kategori av fördelar som strategiska samarbeten medför och som TAT skulle kunna dra nytta av är relaterat till produktionsaspekten. Bengtsson et al (2008) nämner att samarbeten med komplementärer är särskilt gynnsamt då ett förbättrat kunderbjudande kan skapas. Eftersom experience innovation och experience network är en av de få hållbara konkurrensfördelarna, bör TAT därför fokusera på att kollaborera med de företag vars produkter eller tjänster kan förhöjas med företagets kärnkompetenser.

I modern litteratur belyses många gånger att innovationer skapas genom samarbeten med externa aktörer snarare än genom företagsinterna aktiviteter. (Chesbrough, 2007) I den högteknologiska branschen som TAT verkar inom och där konkurrensförhållandet till mångt och mycket styrs av innovationer, kan strategiska allianser vara ett sätt för företaget att utöka kontaktnätet och därigenom förbättra möjligheterna för innovation och utvecklingsförmåga. TATs nuvarande samarbeten inom OHA och Symbian Foundation tillåter företaget och de andra alliansdeltagarna att koncentrera sig på de egna kärnverksamheterna och vidareutveckla företagsspecifika spetskompetenser samtidigt som allianserna bidrar till möjligheter för inflytande och kunskapsutbyten. TAT har tidigare inte aktivt sökt upp några samarbetspartners och företagets medverkan inom OHA och Symbian Foundation beror till största del på att de två alliansernas företag lyckats övertala TAT att delta. Trots att dessa samarbeten både har lett till ett förbättrat anseende samt större inflytande inom en oerhört komplex bransch verkar företaget och Charlotta Falvin vara tämligen motsträviga till andra allianser. Vid det vägskalet TAT står inför och med en relativt mättad marknad för företagets nuvarande tjänster, anser vi att det är nödvändigt för TAT att hitta samarbetsformer som bidrar till att företagets nuvarande spetskompetens inom teknik och design kan nyttjas av nya kunder.

Vilken samarbetsform företag väljer beror på den önskade graden av kontroll respektive flexibilitet. (Planander, 2002) Då lösare alliansformer såsom nätverk och licensiering är

mer lämpliga på fluktuerande och osäkra marknader där flexibilitet och snabb marknadsrespons är nödvändiga för att bibehålla marknadspositioner anser vi att TAT i första hand bör fokusera på dessa typer av samarbeten. Lösare former av samarbeten gynnas också i innovationsintensiva marknader med högt konkurrenstryck då de medför möjligheter för snabba in- respektive utträden. (Kiessling & Harvey, 2008)

5.5 Nätverk

För att ta beslut om att ingå i nätverk är det viktigt att ta i beaktning hur man kan hantera sina allianspartners resurser samt sitt eventuella beroende av dessa. (Pfeffer & Salancik, 2003) För att TAT i framtiden ska kunna behålla en god tillväxt ser vi att det är otroligt viktigt med ett rikt nätverksarbete och att dessa i sin tur väljs med omsorg så att de får en positiv påverkan på företaget. TAT bör analysera sina blivande allianspartners för att på bästa sätt välja vilka nätverk som är bäst att ingå i ur en strategisk synpunkt. Det är dessutom viktigt att TAT gör en bedömning av hur de kan utnyttja sina resurser i företaget för att eventuellt förstärka sina konkurrensfördelar och få en bättre förhandlingsposition gentemot sina partners i nätverket. En annan aspekt att ta hänsyn till är nivån av utbytbarhet av partners. (Bae, Gargiulo 2004) Ingår TAT i nätverk med utbytbara partners bör de sträva efter att stärka sin position. I de fall TAT ingår i nätverk med starka partners bör de istället sträva efter ömsesidiga förpliktelser för att knyta sina partners hårdare till sig. Detta gäller i fallet i deras nuvarande nätverk Open Handset Alliance , där Google är en ytterst stark partner.

5.6 Samarbeten och Open Source

Vid utformning av traditionella licensieringsavtal tas hänsyn till huruvida den nya tekniken är svårimiterbar, antalet konkurrenter på marknaden samt förekomsten av kompletteringsprodukter. (Hill, 1997) Dessa aspekter har tidigare skapat möjligheter för TAT att erhålla exklusiva avtal med mobiltillverkare såsom Sony-Ericsson, Nokia och Samsung där företaget har kunnat förhandla sig till royalty på varje mobiltelefon som nyttjar Kastor eller Cascades. Etableringen av öppna källkoder i form av exempelvis Android på bland annat telekommarknaden har dock och kommer att fortsätta att resultera i nya marknadsförhållanden. (Mats Lindoff, 2009-11-20) Tidigare har företag

såsom TAT ensamt haft tillgång till kunders mobiloperativsystem och därigenom kunnat utveckla välfungerande och kompatibla användargränssnitt. I och med Android har inträdesbarriärerna sänkts och vilken aktör som helst kan nu utveckla konkurrenskraftigt användargränssnitt som är kompatibelt med det nya operativsystemet. Mobiltillverkare kan i framtiden därför erhålla mjukvaran till modernt användargränssnitt gratis. (Anders Björkman, 2009-11-20) Denna marknadsutveckling med öppna källkoder medför därigenom en förändring i synen på vad mjukvaruföretag såsom TAT faktiskt kan ta betalt för och kräva royalty på. Öppen källkod sätter en ny lägsta nivå gällande kvalitet, funktion och design. För att TAT i framtiden ska kunna generera vinster måste företagets erbjudande ständigt förbättras för att kunna överträffa den mjukvaran som gratis finns tillgängligt ute på marknaden.

5.7 Innovationer

Allt eftersom den globala konkurrensen hårdnar och företagens vinstmarginaler tryter belyser såväl flera intervjuobjekt som teoretiker att traditionella medel som kostnadsminskningar, omstruktureringar och outsourcing inte längre räcker för att nå framgångar. Behovet av att förnya affärsmodeller och generera innovationer är större än någonsin. Då TAT startades 2002 var företaget först med att erbjuda marknaden kombinationen av innovativ design och teknisk skicklighet inom området för användargränssnitt anpassade till mobiltelefonen. (Mats Lindoff, 2009-11-20) Alltsedan dess har marknaden utvecklats enormt mycket och idag finns hundratals konkurrenter som är verksamma inom användargränssnittområdet. Den teknologi som än så länge används och som har utvecklats av marknads aktörer kan i nuläget dock inte ses som disruptiv då tekniken utgår från existerande produkters prestanda och funktion verkar för att förhöja dessa. En analys av exempelvis TATs teknik med hjälp av identifieringsmodellen under avsnitt 3.2.1.1 *Identifiering av disruptiva teknologier*, kan bekräfta denna konklusion då Kastor och Cascades varken är undermåliga jämfört med befintliga tekniker eller har nått framgångar inom low-end segmentet. Tvärtom, finns indikationer på att TATs teknologi snarare är bättre än existerande då företaget faktiskt kan erhålla royalty av etablerade aktörer såsom Sony-Ericsson, Nokia och Samsung. TAT

måste dock ständigt vara innovativa för att kunna behålla den ekonomiska lönsamheten samt den ledande marknadspositionen som företaget besitter i dagsläget.

På dagens globaliserade marknad har experience innovation blivit den enda bestående konkurrensfördelen. (Pine & Gilmore, 1998; Prahalad & Ramaswamy, 2003) Om TAT lyckas skapa innovativa mobila gränssnitt som underlättar integrationen mellan mobiltelfontillverkare, operativsystem och slutkonsument ökar kundupplevelsen samtidigt som möjligheten för TAT att få besående konkurrensfördelar ökar. TAT kan till exempelvis erbjuda innovativa mobila gränssnitt som skapar förutsättning för slutkonsumenten att använda exempelvis Android Markets, vilket i sin tur kan ge en unik kundupplevelse. Om användandet av Android Markets, genom TATs mobila gränssnitt, blir en självklar del av mobiltelfonanvändandet borde också Googles intäkter genom marknadsplatsen öka. Ett sådant scenario belyser vikten av gränssnittens betydelse för att identifiera nya inkomstkällor.

En disruptiv teknologi definieras som en innovation, som av marknaden ofta är oväntad och som förändrar en produkt eller tjänst sådant att nya konkurrensförhållanden skapas. Författare såsom Christensen et al (1995) och Hüsik et al (2009) menar att disruptiva innovationer kan bidra till disintermediation i industriens värdekedjor då dessa teknologier många gånger kan utkonkurrera etablerade aktörers erbjudande. Detta kan till största del förklaras av att många existerande företag allt som oftast ignorerar eller misslyckas att identifiera disruptörer i tid, vilket resulterar i att företagen inte hinner svara mot de nyetablerade teknikerna. (Christensen & Bower, 1995) I den högteknologiska branschen som TAT befinner sig i och med de låga inträdesbarriärerna som Android medför, kommer hotet från disruptörer att öka. Risken för disruptörer kommer dessutom att öka ytterligare med Symbian som öppen källkod, då fler mobiloperativsystem kommer att vara tillgängliga för utveckling av innovativa användargränssnitt. Mobiltelefonindustrin har öppnats upp och de nya licensieringstrenderna kommer att medföra att TAT kommer att utsättas för ett hårdare konkurrensstryck från konkurrenter, komplementärer och aktörer från andra branscher. För att differentiera sig, skapa mervärde för kunder och undgå att disintermedieras måste TAT istället för produktinnovation fokusera på experience innovation.

Man kan utifrån befintlig teknologi skapa innovativa produkter där kunden integreras. Detta är en förutsättning för att finna bestående konkurrensfördelar. (Pine et al. 1998 & Prahalad et al., 2003) Att skapa innovativa kundupplevelser utifrån Kastor, Cascades och eventuellt nya produkter blir avgörande för att TAT även i framtiden ska kunna positionera sig över den värdelinje som också avgör vilket ekonomiskt värde företagets produkter kan förväntas generera. Författarna Pine och Gilmore (1998) menar att det är interaktionen mellan företaget och dess kunder som tillsammans kan generera en unik kundupplevelse, och skapa bestående konkurrensfördelar. En sådan interaktion möjliggör en unik kundupplevelse, förstärker kundlojaliteten och kan dessutom ge bestående konkurrensfördelar. (Pine & Gilmore, 1998) Att även integrera slutkonsumenten kan alltså öka värdet på TATs befintliga produkter och dessutom vara den faktor som differentierar TAT gentemot nya konkurrenter. Att TATs programvara redan används i miljontals mobiltelefoner skapar dessutom ett ytterligare försprång gentemot konkurrenter.

Iphone är ett exempel på experience innovation då den innoverat användandet av mobiltelefonen. Apple har visat att det är möjligt att använda befintlig teknologi och genom överlägsen innovationsförmåga växa snabbare än konkurrenterna. Iphonen har skapat ett unikt förhållande mellan företaget och kunden, där kundens möjlighet att individualisera mobiltelefonen skapat ett betydande mervärde. Gränssnitten som Iphone är utrustad med är enligt Anders Björkman (2009-11-20) den avgörande framgångsfaktorn. Att mobila gränssnitt är en avgörande faktor för att möjliggöra inkomstkällor som uppstår efter produktförsäljningen visar hur viktigt innovativt skapade av mobila användargränssnitt är idag och kan komma att bli i framtiden. Här kan TAT, som befintlig aktör vilka besitter marknadsledande kompetens inom området, dra otrolig nytta av läget genom att vara först med spjutspets innovationer.

5.8 Bransch och Företag

Vi kommer här att ge en sammanfattning på TATs olika strategiska val av marknad samt vilka av dessa vi genom teori och empiri kommit fram till vore de mest lönsamma för företaget att satsa på.

5.8.1 Mobile/Native UIs

Inom detta området anser vi att TAT ska fortsätta vara aktiv och göra användargränssnitt till mobiltelefonstillverkare. Denna bransch växer och kommer att växa ytterligare på grund utav trenden med Smart phones. För att det ska vara möjligt för mobiltelefonanvändarna att förstå teknologin i de allt mer komplicerade mobiltelefonerna kommer det även i framtiden att krävas ett användarvänligt grafiskt gränssnitt. TAT tros kunna växa med branschen, men faktumet att konkurrensen kommer att öka i och med öppna operativsystem och lägre inträdesbarriärer gör att TAT kommer att behöva se sig om efter alternativ som differentierar dem gentemot andra företag.

5.8.2 Mobile/Connected Content

TAT bör fortsätta utveckla applikationer till företag. Här kan de dra nytta av sin befintliga kompetens vilket ger dem en betydande konkurrensfördel. Vi rekommenderar att de gör både applikationer, grad 3 (avgiftsbelagda applikationer som kan laddas från App Store/ Android Market eller liknande. Ex. Spotify som kostar 99kr/månaden). TAT bör dock fokusera på att utveckla applikationer grad 4, vilka fungerar som en företagstjänst. Exempel på dessa är banktjänster (betala med mobiltelefonen) och säkerhetstjänster (låsa upp dörrar med mobiltelefonen)

5.8.3 Non-Mobile/Native UI's & NonMobile/Connected Content

TAT ska inte vara verksam inom dessa områden, men däremot ska de samarbeta med non-mobilföretag som vill erbjuda sina tjänster i mobilen.

5.9 Tillägg i strategimodellen

Vi anser att företagets nuvarande strategimodell (figur 6) har vissa brister och bör därför justeras något. Istället för att ha både mobiltelefonbranschen och icke-mobiltelefonbranschen som marknader bör TAT bara inrikta sig på mobiltelefonmarknaden där företaget kan utnyttja sina tidigare nämnda konkurrensfördelar; kunskaper om mobiltelefonen, stark position och befintliga kunder. De bör dock ha företag utanför mobiltelefonmarknaden som kunder, då dessa kan finnas i säkrare branscher med högre marginaler. Detta kan TAT göra genom att förutom sina befintliga produkter erbjuda företag sina tjänster när de vill använda mobiltelefonen som plattform, antingen genom mobilmarknadsföring eller genom nya användningsområden för mobiltelefonen. Exempel på sådana nya användningsområden för mobiltelefonen i framtiden kan vara mobiltelefonen som fjärrkontroll, GPS, instrumentbräda eller skärm.

6. Slutsats

I uppsatsens avslutande kapitel redogör vi för dels de slutsatser vi kommit fram till dels besvarar vi vår frågeställning och vårt syfte med vår studie.

TAT befinner sig i en situation där riktlinjerna inför framtiden är viktigare än någonsin tidigare. Företaget står inför ett antal avgörande strategiska beslut som måste fattas för att företaget även i framtiden ska kunna generera en tillväxt på 35 procent. Utifrån en stor mängd sekundärdata, olika teoretiska modeller och intervjumaterial från våra respondenter har vi försökt urskilja trender i mobiltelefonbranschen. Utifrån detta material har vi därefter gjort flera möjliga alternativ för TAT att fortsätta sin verksamhet, (non-mobile, mobile etc.). Slutligen har vi lagt alternativen mot varandra för att se vilka strategiska beslut företaget bör fatta för att även fortsättningsvis kunna generera en årlig tillväxt motsvarande 35 procent.

Att hålla fast vid en historiskt sett lönsam strategi är en risk inom snabbt föränderliga branscher. Den bransch TAT är verksam i växer och företaget tros kunna växa tillsammans med branschen. Dock kommer faktorer som ökad konkurrens i och med öppna operativsystem och lägre inträdesbarriärer göra att TAT kommer att behöva se sig om efter alternativ som differentierar dem gentemot andra företag.

För att behålla en god tillväxttakt i framtiden trots branschens komplexa konkurrenssituation samt mycket snabba utvecklingshastighet anser vi att TAT är i behov av en förändring. Värdeförflyttningarna i värdekedjan skapar remidiationsmöjligheter som företaget kan utnyttja.

Det är viktigt att TAT lyckas identifiera disruptörer i tid för att hinna agera mot ny teknologi och de nya konkurrensförhållandena som denna medför. Att ständigt sträva efter att utveckla verksamheten och skapa innovativa produkter är en förutsättning för att inte riskera att desintermideras på grund av den hårdnande konkurrensen på marknaden.

TAT kan även utnyttja disintermedationen i branschen för att uppsöka andra penningströmmar där nya värden identifieras.

Genom analys av trender på marknaden och eventuella utvecklingsalternativ har vi kommit fram till att TAT skulle behöva fokusera och förstärka vissa av deras attribut samt minska fokusen på andra. Vi anser att TAT behöver reducera kundantalet inom branscher som karaktäriseras av lägre lönsamhet. I dagens läge är som beskrivits TATs huvudkunder mobiltelefonstillverkare, vars marginaler är ytterst små vilket i sin tur påverkar TATs inkomstmöjlighet negativt. Vi ser en stor möjlighet för TAT att även arbeta med företag utanför mobiltelefonbranschen, där marknaden är stabilare och vinstmarginalerna högre. Dock bör företaget bara erbjuda sina produkter i mobiltelefonen, då det är här TAT har sin befintliga kärnkompetens. Genom att bara arbeta med produkter i mobiltelefonen kan företaget utnyttja sina konkurrensfördelar; kunskaper om mobiltelefonen, stark position i denna marknad samt sina befintliga kontakter. Företaget kan härmed utveckla en diversifieringsstrategi som kan skapa möjligheter för att upprätthålla den historiskt gynnsamma tillväxten. TAT kan utnyttja det ökade intresset för mobiltelefonen som mediekanal, trenden med Smart Phone och integrerade funktioner samt möjligheterna med den kommande 4 G teknologin. Förutom sina befintliga produkter kan TAT erbjuda sina tjänster när företag vill använda mobiltelefonen som plattform, antingen genom mobilmarknadsföring eller genom nya användningsområden för mobiltelefonen såsom fjärkontroll, GPS, instrumentbräda eller skärm.

För att på bästa sätt utöka sitt sortiment föreslår vi att TAT ingår samarbeten med andra företag. Genom att samarbeta med andra företag kan TAT få utlopp för innovationen som finns i företaget och samtidigt behålla fokus inom företagets kärnkompetens, grafiska användargränssnitt till mobiltelefonen. Vid denna typ av samarbete är TAT inte så bunden vid att söka kunder utan kan till viss del förlita sig på sina partners. Detta passar TAT i dagens läge då deras brist på erfarenhet att söka nya kunder kan ses som ett hot för företaget. Strategiska allianser och samarbete som sträcker sig utanför mobiltelefonbranschens ramar kan dessutom vara ett sätt för TAT att hantera den komplexa konkurrenssituationen i branschen.

Vidare borde TAT utnyttja sina strategiska samarbeten och allianser för att öka sin varumärkes kännedom. Vi anser att varumärkeskännedomen är direkt avgörande för TATs möjlighet att uppnå högre värde på produkterna i framtiden. Samarbetet med Google och Android har lett till mycket publicitet vilket i sin tur lett till större varumärkeskännedom och fler uppdrag. Samarbetena har dessutom genererat ett kontaktnät som skapar nya möjligheter till samarbeten både inom mobiltelefonbranschen men också inom nya branscher. Strategiskt samarbete genererar inflytande i branschen som TAT inte har möjlighet att erhålla på egen hand. Detta är viktigt för TAT då de måste fortsätta ligga i framkant av utvecklingen för att överleva i branschen. För att differentiera sig gentemot disruptiva teknologier bör fokus riktas mot Experience Innovation snarare än produktionsinnovation. Genom samarbete i Experience Networks kan TAT tillsammans med sina partners erbjuda slutkunden en individuell lösning vilken förmedlar ett större värde till kunden än tidigare produkter. Om företaget ingår i ett eller flera Experience Networks där Communities of Consumers är en länk kan TAT även öka sin interaktion mot slutkunden vilket i sin tur skulle leda till en större förståelse för värdeskapande produkter.

Bilagor

Intervjuguider

Charlotta Falvin

Bakgrund

Vilka historiska händelser har haft störst påverkan på hela mobiltelefonbranschen?

Vilka utvecklingsstrategier och projekt har TAT tidigare haft? Vilka har lyckats samt misslyckats och varför?

Nuvarande marknadsläge

Företaget:

Hur väljs de olika projekten ut? Vilka kriterier utgår TAT från?

Hur erhålls företagets kunder?

Vilka är TAT's kunder?

Finns TAT's system i alla av kundernas mobiltelefoner? Om nej, varför?

Branschen:

Vilka aktörer finns på marknaden?

Vilka aktörer har makten och kontrollerar branschens lönsamhet? Varför?

Vilka aktörer driver branschen framåt?

Vilka är TAT's främsta konkurrenter?

Hur är förhållandet mellan TAT, kunder, komplementärer och konkurrenter?

Open source och Allianser:

Vilka Open Source samarbeten och andra allianser är TAT med i?

Vilka fördelar och risker finns vid delaktighet i flera allianser samtidigt?

Hur mycket information delas mellan medlemmarna i Open Source allianserna där TAT är delaktiga? Skyddas företagsspecifika kunskaper och programvara såsom Cascades och Kastor, eller delas all information öppet inom alliansen?

Vilka är fördelarna samt riskerna med att ingå i dessa allianser?

User Interface/applikationer:

Hur stor är skillnaden på den tekniska kunskapen som behövs för att utveckla användarvänligt gränssnitt mellan exempelvis mobiltelefoner och andra produkter?

Skiljer sig kunskapen mellan de olika områdena?

Har TAT kunskap och expertis som kan nyttjas vid utveckling av exempelvis mobilapplikationer?

Framtiden

Företaget:

Vilka är TAT's framtida kunder?

Kommer TAT fortsätta att enbart fokusera på B-2-B eller kommer företaget att försöka vara mer närvarande på B-2-C?

Branschen:

Hur ser utvecklingen i branschen ut de närmaste 5 respektive 10 åren?

Nämn några nya banbrytande teknologier som konkurrenter/kunder eller TAT själva planerar att utveckla i framtiden.

Vad kommer företag som TAT att få för roll i framtiden?

Open source och Allianser:

Vilken roll kommer Open Source och allianser att spela i framtiden? Hur kommer detta att påverka framtidens konkurrenssituation?

Är planerna i framtiden att fortsätta i de båda allianserna?

User Interface/applikationer:

Risker/fördelar med att marknaden lär sig utveckla user interfaces?

Vad gör TAT för att vara Astonishing i framtiden?

Hur stor del av kapitalet återinvesteras på innovation och ny utveckling?

Håller TAT på att utveckla nya program, eller ligger fokus i att förbättra Cascade & Kastor?

Krävs det ny kompetens för att genomföra ID recognition programmet?

Vad finns det för möjligheter för TAT att äntra applikationsmarknaden?

Lisa Kopp

Tidigare anställd på TAT inom personalfrågor.

Frågor angående TAT som arbetsplats och styrkor / svagheter.

Magnus Borg

Mjukvaruutvecklare anställd på TAT.

Tekniska frågor angående produktsortimentet.

Mats Lindoff

Bakgrund

Vilka förändringar har präglat industrin hittills?

Vilka utvecklingsstrategier och projekt har mobilindustrin haft? Vilka har lyckats samt misslyckats och varför?

Nuvarande marknadsläge

Vilka aktörer finns på marknaden?

Vilka aktörer har makten och kontrollerar branschens lönsamhet? Varför?

Hur ser förhållandet ut mellan de olika aktörerna i branschen?

Vilka är de främsta konkurrenterna på användargränssnittmarknaden?

HTC, Nokia och Sony-Ericsson använder sig av flera operativsystem, varför tror du att det har utvecklats på det sättet?

Framtiden

Branschen:

Hur tror ni att utvecklingen i branschen kommer se ut de närmaste 5 respektive 10 åren?

Hos vilken/vilka aktörer kommer lönsamheten att finnas i framtiden? Hos operatörerna, mobiltelefonstillverkarna eller softwaretillverkarna?

Kommer konvergensen mellan PC och mobiltelefoner att påverka konkurrenssituationen?

Kommer samma operativsystem att användas i mobiler och pc? Vad kommer Microsoft att få för roll?

Hur kommer telefoner att användas i framtiden?

Open source och Allianser:

Varför vill merparten av aktörerna i branschen vara en del av ett eller ett antal Open Source nätverk eller allianser?

Hur kommer branschen att se ut i framtiden gällande antalet aktörer, samarbeten och allianser?

Vilken roll kommer Open Source/allianser att spela i framtiden? Hur kommer detta att påverka framtidens konkurrenssituation?

User Interface/applikationer:

Vilken roll kommer små softwareföretag såsom TAT att ha i framtiden? Hur mycket softwarekompetens finns inom de stora mobiltillverkarna och applikationsutvecklarna?

Hur ser applikationsmarknaden ut idag? Hur kommer den att se ut i framtiden? Är applikationsmarknaden framtidens sätt att tjäna pengar inom mobilindustrin?

Vad tror du om att det i framtiden kan komma att vara samma User Interface i både datorn och mobiltelefonen?

Anders Björkman

Bakgrund

Vilka trender går att urskilja i telekombranschen idag sett ur ett bredare perspektiv?

Nuvarande marknadsläge

Hur intressant är telekombranschen sett ur ett riskkapitalperspektiv?

Riskkapitalbranschens intresse av It/mjukvarubolag? Hur ser intresset ut idag jämfört med innan Iphone?

Framtiden

Hur tror du att utvecklingen i branschen kommer se ut de närmaste 5 respektive 10 åren?

Vilka kanaler kommer vara helt avgörande för att generera inkomster i framtiden?

Hos vilken/vilka aktörer kommer lönsamheten att finnas i framtiden? Hos operatörerna, mobiltelefonstillverkarna eller softwaretillverkarna?

Kan mobiltelefonbranschen komma att utvecklas likt PC branschen? Är mobilbranschen mättad?

Kommer faktumet att operatörerna vet var användarna befinner sig geografiskt att innebära nya sätt att använda mobiltelefonen, eller nya sätt för företag att marknadsföra sig genom mobiltelefonen?

Kommer det vara möjligt att ta betalt för programvara genom Applikationer i framtiden?

Vad tror du är användargränssnittets betydelse i framtiden?

Joakim Nelson, Sony Ericsson

Bakgrund

Vilka trender går att urskilja i mobiltelefonutvecklingen och i telekombranschen i stort?

Nuvarande marknadsläge

Vilken koppling ser ni till PC marknaden genom SonyVaio? Är det en trend att mobiltelefonstillverkare även tillverkar laptops/netbooks?

Varför väljer företag så som Ericsson att vara delaktiga i allianser? Vilka är fördelarna och riskerna?

Hur mycket av aktiviteterna outsourcas idag till företag såsom TAT?

Varför outsourcas framtagandet av ”paletten”? Varför kan man inte göra TAT’s uppgift inhouse? Saknas den typen av kunskap i de större organisationerna? Tror Ericsson att de själva kommer att genomföra det arbetet i framtiden som idag outsourcas till TAT?

Framtiden

Hur tror ni att mobiltelefonen kommer att användas i framtiden? Vilken roll kommer SonyEricsson och liknande företag att ha på mobiltelefonmarknaden?

Vilken marknadsnisch/segment vill mobiltillverkare vara aktiv inom? Hightech/lowtech. Är det inom denna del av marknaden som det finns möjligheter till höga marginaler?

Vilka operativsystem kommer att bli standard i mobiltelefonerna i framtiden? Kommer dessa även att finnas i datorerna? Eller kommer det att fortsätta vara olika system i olika telefoner resp. datorer?

Hur kommer branschen att se ut i framtiden gällande antalet aktörer, samarbeten och allianser?

Vilken roll kommer open source och allianser att spela i framtiden? Hur kommer detta att påverka framtidens konkurrenssituation?

Vilken roll kommer softwareföretag såsom TAT att ha i telekombranschen

Kommer mobiltillverkare att outsourca softwareutveckling i framtiden eller kommer man att kunna lära sig detta då det blir en allt viktigare del av mobiltelefonutvecklingen?

Vad kommer applikationerna att få för roll i framtiden? Kommer att mobiltillverkare att skapa en egen applikation store eller kommer det att finnas en gemensam?

Rickard Windh

Nuvarande marknadsläge

Hur utvecklar ni programvaran, designen och gränssnitten?

Framtiden

Hur tror ni att utvecklingen i branschen kommer se ut de närmaste 5 respektive 10 åren?

Vilka trender går att urskilja? Finns det några teknologier som kommer att förändra mobiltelefonanvändandet i framtiden?

Hos vilken/vilka aktörer kommer lönsamheten att finnas i framtiden? Operatörerna, mobiltelefonstillverkarna eller softwaretillverkarna?

Kan mobiltelefonbranschen komma att utvecklas likt PC branschen? Är mobilbranschen mättad?

Hur kommer branschen att se ut i framtiden gällande antalet aktörer, samarbeten och allianser?

Vilken roll kommer open source och allianser att spela i framtiden? Hur kommer detta att påverka framtidens konkurrenssituation?

Kommer vi nå en nivå där användarvänligheten blir standardiserad?

Litteraturförteckning

Publicerade källor

Böcker

Bryman, A. (2001), *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Jacobsen, D. I. (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*.

Stake, R.E. (1995), *Art Of Case Studie Research*. Sage Publications Inc. UK.

Yin, R.K. (2007), *Fallstudier: design och genomförande*. Liber. Sverige.

Willer, D. (1999), *Network exchange theory*. London: Praeger.

Artiklar

Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002), *Relational contracts and the theory of the firm*, Quarterly Journal of Economics, 117

Gargiulo, M., Jonghoon, B., (2004), *Partner substitutability, alliance network structure and firm profitability in the telecommunications industry*, Academy of Management Journal Vol. 47, No. 6.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Porter, Michael E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review 86, no. 1.

Wei-Min, M., Wei-Hua, X., (2009) *Evaluating listed firm's profitability based on rough set and artificial neural network*, Proceedings of the Eighth International Conference on Machine Learning and Cybernetics, Baoding, 12-15 July 2009.

Opublicerade källor

Intervjuer

Mats Lindoff, (20-11-2009) Innovationschef på Lunds Universitet, Styrelseledamot i TAT

Anders Björkman, (20-11-2009) VD på OnePhone

Rickard Windh, (20-11-2009) Entreprenör i mobiltelefonbranchen

Joakim Nelson , (17-12-2009) Strategichef på Sony-Ericsson

Charlotta Falvin, (10-11-2009) & (20-11-2009), VD på TAT

Lisa Koop, (2009-11-30), Före detta anställd på TAT

Magnus Borg, (2009-11-30), Produktutveckling på TAT

Elektroniska källor

allabolag.se, 2010-01-07,

URL: <http://www.allabolag.se/5566235940/befattningar>

artcom.nu, [2009-12-21](#),

URL: <http://www.artcom.nu/docs/ReflektionSamtid.pdf>

computersweden.idg.se, 2009-12-27,

URL: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.76497>

en.wikipedia.org, 2009-12-21,

URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Demoscene>

forbes.com, [2009-12-21](#),

URL: http://www.forbes.com/2008/10/29/astonish-tribe-google-tech-wire-cx_ew_1029astonish.html

ideongateway.se, 2009-12-21,

URL: <http://www.ideongateway.se/MatsLindorff.aspx>

idg.se, 2009-12-21,

URL: <http://www.idg.se/2.1085/1.229903/exklusivt-sa-skapades-androids-granssnitt!>

idg.se, 2010-01-02,

URL: <http://www.idg.se/2.1085/1.183880>)

macworld.idg.se, 2009-12-21,

URL: <http://macworld.idg.se/2.1038/1.183880/svenskarna-som-%0Afinputsar-android>

mindpark.se, [2009-12-21](#),

URL: <http://mindpark.se/mindpark-002-nar-internet-kom-till-fickan>

mindpark.se, 2009-12-22,

URL: <http://mindpark.se/author/hampus-jacobsson/>

mobil.se, 2009-12-21,

URL: http://www.mobil.se/ArticlePages/200904/14/20090414105644_MOB242/20090414105644_MOB242.dbp.asp?iForum=5&iNoteRoot=125218&iNote=125466

mobilen50ar.se, 2009-12-21,

URL: <http://www.mobilen50ar.se/FaktabladSVFinal.pdf>

nyteknik.se, 2009-12-21,

URL: www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/mobiltele/article590834.ece

openhandsalliance.com, 2009-12-31,

URL: http://www.openhandsalliance.com/oha_overview.html,

openhandsalliance.com, 2009-12-21,

URL: http://www.openhandsalliance.com/oha_members.html

sv.wikipedia.org, 2009-12-29,

URL: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Anv%C3%A4ndargr%C3%A4nssnitt>

sv.wikipedia.org, 2009-12-21,

URL: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Demoscenen>

sv.wikipedia.org, 2010-01-20,

URL: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Renderingsmotor>

svd.se, 2009-12-21,

URL: http://www.svd.se/naringsliv/it/artikel_3605005.svd

svd.se, 2009-12-21,

URL: http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/spaning-2010-del-3-av-5-tomas-augustsson-om-mobil-och-it_4037953.svd#articlecomments

sydsvenskan.se, 2009-12-21,

URL: <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article338524.ece>

sydsvenskan.se, 2009-12-21,

URL: <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article420608/Mobilspecialister-hittar-nya-vagar.html>

sydsvenskan.se, 2010-01-02,

URL: <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article288419/Ericsson-och-Sony-Ericsson-nyanstaller-600-i-Lund.html>

sydsvenskan.se, 2010-01-20,

URL: http://sydsvenskan.se/system/topicRoot/Krisen_inom_bilindustrin/?refresh=true

symbian.org, 2010-01-02,

URL: <http://www.symbian.org/about-us>

tat.se, 2009-12-19,

URL: http://www.tat.se/site/media/news_1.php?newsItem=25

telekomidag.se, 2009-12-21,

URL: <http://www.telekomidag.se/nyheter/artikel.php?id23340>

visionmobile.com, 2009-12-21,

URL: <http://www.visionmobile.com/blog/2009/04/800-companies-47-market-sectors-one-atlas/>

visionmobile.com, 2009-12-22,

URL: <http://www.visionmobile.com/blog/2009/08/open-is-the-new-closed/>

westmark.se, 2009-12-21,

URL: <http://www.westmark.se/bsa/sverige-trea-i-varlden-i-ny-undersokning-av-den-globala-it-konkurrenskraften/>

wired.com, 2009-12-15,

URL: http://www.wired.com/techbiz/media/magazine/16-07/ff_android