



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Positionering och dess betydelse för framgång inom mobilbranschen

—

en fallstudie om Sony Ericsson, Nokia och Apple

Författare

André Agnesson Franzén

Jesper Ling

Handledare

Matts Kärreman

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Positionering och dess betydelse för framgång inom mobilbranschen

Seminariedatum: 2010-06-04

Ämne/kurs: FEK P01, examensarbete, magisternivå, Strategic Management, 15 högskolepoäng

Författare: André Agnesson Franzén och Jesper Ling

Handledare: Matts Kärreman

Fem nyckelord: Positionering, mobilbranschen, Sony Ericsson, interna faktorer, externa faktorer

Syfte: Syftet med denna uppsats är att analysera vilka externa och interna faktorer som påverkar företags positioneringar inom mobilbranschen. Utifrån detta resultat ämnar vi dra slutsatser kring hur viktig en tydlig positionering är för att nå framgång inom denna bransch. Baserat på de externa och interna faktorerna ämnar vi att skapa och pröva en modell för att komma fram till resultat kring faktorernas betydelse.

Metod: Vi har valt det kvalitativa synsättet för vår undersökning. Den främsta anledningen till vårt val är att en kvalitativ metod tillåter oss att studera vårt ämne på djupet. Vi har valt en abduktivt ansats vilket är en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Vårt deduktiva inslag består av befintliga teorier vi använt oss av när vi utformat intervjufrågor. Det induktiva består i att vår teoretiska referensram i viss mån valts ut genom empiriska iakttagelser. För vår undersökning har vi valt en fallstudiedesign.

Teoretiska perspektiv: Då denna uppsats behandlar positionering har Michael Porters teorier inom ämnet en central roll i vår teoretiska referensram. Som motpol till Porters teorier har vi även fokuserat på det resursbaserade perspektivet. För att försöka skapa en helhetsbild över positionering inom mobilbranschen har vi utgått från Donald Lehman och Russel Winers teorier kring externa faktorer som påverkar företag. Slutligen har vi även beskrivit Porters five competitive forces och teorier kopplade till varumärket.

Empiri: I empirin har vi samlat in den information som varit nödvändig för att analysera våra fallföretag. Utifrån den primärdata vi har samlat in, har vi skapat en bild av vilka externa faktorer som påverkat mobilbranschen i sin allmänhet, men våra fallföretag i synnerhet. Gällande de interna faktorerna har vi presenterat information om företagets strategival, varumärkesidentitet och positioneringar utifrån både från primär- och sekundärkällor.

Slutsatser: Både interna och externa faktorer påverkar i allra högsta grad företagets positionering inom mobilbranschen. Vidare konstaterar vi att Michael Porters teorier om positionering stämmer väl överrens med situationen inom branschen.

ABSTRACT

Title: Positioning and its importance for success within the mobile phone industry

Seminar date: 040610

Course: Master thesis in business administration, strategic management, 15 University Credit Points (15 ECTS).

Authors: André Agnesson Franzén & Jesper Ling

Advisor: Matts Kärreman

Five key words: Positioning, cell phone industry, Sony Ericsson, internal factors, external factors

Purpose: The purpose of this paper is to analyze which external and internal factors that are affecting a company's positioning within the cell phone industry. Based on this result, we intend to draw conclusions about the importance of a clear positioning in this industry. Furthermore, we intend to create and test a model in order to reach results regarding the significance of the different factors.

Methodology: We have chosen the qualitative approach of our research. The primary reason for our choice is that a qualitative approach allows us to study our subject in depth. As our scientific approach, we have chosen an abductive approach which is a combination of deductive and inductive approaches. Our deductive element consists of existing theories used when we designed the interview questions. The inductive element is represented in our theoretical framework by the fact that some of the theories were selected through empirical observations. For our research we have chosen a case study design.

Theoretical perspectives: Since this paper discusses positioning, Michael Porter's theories on the subject have a central role in our theoretical framework. In contrast to Porter's theories, we have also focused on the resource-based view. In an attempt to create an overall picture of positioning in the mobile phone industry, we have used Donald Lehmann and Russell Winer's theories about the external factors affecting the company. Finally, we have also described Porter's Five Competitive Forces and theories connected to brand strategy.

Empirical foundation: In our empirical foundation, we have collected the information that was necessary to analyze our business cases. From our primary data, we have created an image of the external factors that have influenced the mobile phone industry in general, but our case companies in particular. Regarding the internal factors, we have presented information about the companies' strategic choices, brand identity and positioning based on both primary and secondary sources.

Conclusions: Both internal and external factors affect the positioning of a corporation in the mobile phone industry. Furthermore, we note that Michael Porter's theory of positioning correspond well with the situation in the industry.

FÖRORD

Vi vill i första hand tacka vår handledare, Matts Kärreman. Utan Matts hjälp skulle uppsatsen inte ha blivit vad den är idag. Matts har under arbetets gång bidragit med nya infallsvinklar och konstruktiv kritik. Vi inser att vi har haft tur vid tilldelningen av handledare.

Vi skulle även vilja rikta ett varmt tack till våra intervjupersoner; David Cronström, Mats Bark och Patrik Hartwig på Sony Ericsson, samt Greger Johansson, Redeye. Slutligen vill vi även tacka Karin Franzén och Gustav Thusberg för deras givande synpunkter under arbetets gång.

Ovanstående personer har på olika sätt hjälpt oss att skapa en så djupgående och välskriven uppsats som möjligt. Tack!

André Agnesson Franzén

Jesper Ling

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Frågeställning.....	5
1.4 Syfte	5
1.5 Fallföretag	5
1.5.1 Nokia.....	5
1.5.2 Apple	5
1.5.3 Sony Ericsson.....	6
1.6 Avgränsningar	7
2. METODBESKRIVNING	8
2.2 Vetenskaplig ansats	8
2.3 Undersökningens utformning.....	9
2.4 Databesamlingsprocessen	9
2.5 Litteraturgenomgång	9
2.6 Intervjuprocessen	9
2.6.1 Semistrukturerade intervjuer.....	10
2.7 Val av bransch och fallföretag.....	11
2.8 Val av teorier	11
2.9 Analys av data	12
2.10 Trovärdighet.....	12
2.11 Äkthet.....	13
2.12 Begränsningar	13
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	14
3.1 Positionering enligt Michael Porter	14
3.1.1 De tre allmänna strategierna	15
3.1.1.1 Lågkostnadsstrategi.....	15
3.1.1.2 Differentieringsstrategi	16
3.1.1.3 Fokusstrategi	16
3.2 Stuck in the middle	17
3.2.1 Kritik mot fenomenet ”Stuck in the middle”	17
3.3 Omvärldsfaktorer	19
3.3.1 Teknologiska faktorer.....	19
3.3.2 Politiska faktorer	19
3.3.3 Ekonomiska faktorer	20
3.3.4 Juridiska faktorer.....	20
3.3.5 Sociala faktorer	20
3.4 Branschspecifika faktorer	20
3.4.1 Marknadens storlek	21
3.4.3 Produktlivscykel.....	21
3.4.4 Försäljningscykler.....	22
3.4.5 Vinster	22
3.5 De fem konkurrenskrafterna	22
3.5.1 Inträdet av nya konkurrenter	23
3.5.2 Köparnas förhandlingsstyrka	23

3.5.3	Leverantörernas förhandlingsstyrka.....	24
3.5.4	Konkurrens bland de existerande parterna.....	24
3.5.5	Hot från substitut.....	24
3.6	Det resursbaserade perspektivet.....	25
3.7	Varumärkesidentitet	25
3.7.1	Faktorer för varumärkets värde.....	26
3.8	Vårt teoretiska ramverk för positionering inom mobilbranschen	28
4.	EMPIRI	29
4.1	Omvärldsfaktorer	29
4.1.1	Ekonomiska faktorer	29
4.1.2	Legala faktorer	29
4.1.3	Tekniska faktorer.....	30
4.1.4	Sociala faktorer	30
4.2	Branschspecifika faktorer	30
4.2.1	Försäljningscykler.....	30
4.3	De fem konkurrenskrafterna	31
4.3.1	Inträdesbarriärer	31
4.3.2	Konkurrens bland de existerande aktörerna.....	31
4.3.3	Förhandlingsstyrka bland leverantörer.....	32
4.3.4	Förhandlingsstyrka bland köpare	32
4.4	Fallföretag	33
4.4.1	Nokia.....	33
4.4.1.1	Nyckeltal	33
4.4.1.2	Strategival	33
4.4.1.3	Varumärke	35
4.4.1.4	Positionering	35
4.4.2	Apple	35
4.4.2.1	Nyckeltal	35
4.4.2.2	Strategival	36
4.4.2.3	Varumärke	38
4.4.2.4	Positionering	39
4.4.3	Sony Ericsson.....	40
4.4.3.1	Nyckeltal	40
4.4.3.2	Strategival enligt primärkällor	40
4.4.3.3	Strategival enligt sekundärkällor.....	41
4.4.3.4	Varumärke	43
4.4.3.5	Positionering enligt primärkällor	45
4.4.3.6	Positionering enligt sekundärkällor	47
5.	ANALYS	49
5.1	Externa faktorer.....	50
5.1.1	Omvärldsfaktorer	50
5.1.2	Branschspecifika faktorer	51
5.1.3	De fem konkurrenskrafterna	52
5.2	Interna faktorer.....	53
5.2.1	Resursbaserade perspektivet	54
5.2.2	Varumärkesidentitet	55
5.3	Positioneringsmöjligheter	58
5.4	Externa och interna faktorerers påverkan på en positionering.....	58
5.4.1	Externa faktorer.....	58
5.4.2	Interna faktorer.....	59
5.5	Fallföretagens positioneringar.....	60
5.5.1	Sony Ericssons positionering	60

5.5.2 Nokias positionering	62
5.5.3 Apples positionering	62
5.6 Positioneringens betydelse	63
5.6.1 Cronshaws teori.....	63
5.6.2 Nettoomsättning	64
5.6.3 Bruttomarginal	65
5.6.4 Marknadsandel	65
5.6.5 Varumärkets marknadsvärde i siffror	66
5.6.6 Utvärdering av Cronshaws teori samt nyckeltal	66
6. SLUTSATSER	68
6.1 Förslag på vidare forskning.....	71
REFERENSLISTA.....	72
BILAGA 1	76
BILAGA 2.....	77

1. INTRODUKTION

I detta kapitel vill vi ge läsaren en bakgrund till varför vi gjort de ämnesval vi gjort. Vi kommer även att presentera våra fallföretag. Vi ger slutligen en introduktion till begreppet positionering samt en förklaring till den problematik som är förknippad med det författaren Michael Porter kallar "Stuck in the middle".

1.1 Bakgrund

Sony Ericsson är ett företag som under flera år sett sin marknadsandel inom mobiltelefonibranschen minska. Från att under 1990-talets sista år haft en marknadsandel på över 10 %, ligger den nuvarande på blygsamma 4,0 %. (Strandberg & Thulin, 2010). Då företaget fortfarande till stora delar är ett svenskt bolag med många anställda inom landets gränser bör de senaste årens kräftgång inte underskattas för oss svenskar. För trots att Ericsson, ett av bolagen som äger Sony Ericsson, fortfarande tjänar stora pengar på mobilnät, är utvecklingen av marknadsandelen säkerligen något man vill förändra (Reuters, 2010). Eftersom mobilmarknaden och dess starka konkurrens ständigt är under förändring, har detta fått oss att fastna för just denna bransch som ämne för vår magisteruppsats.

Mobiltelefonibranschen är en av de branscher som når ut till flest människor i världen. Under 2010 förutspår Ericsson att antalet mobilabonnemang i världen kommer att växa till 5,2 miljarder. Under 2009 såldes 1100 miljoner mobiltelefoner, vilket kan jämföras med 2008 då 1160 miljoner mobiltelefoner såldes på världsmarknaden. Minskningen har delvis berott på en viss mättning på många marknader, men även på grund av att många abonnenter valde att vänta med inköp av ny telefon på grund av finanskrisen (Ericsson årsredovisning 2009). Under 2006 såldes de flesta nya mobiltelefoner till kunder som aldrig tidigare ägt ett mobilabonnemang. I takt med att allt fler människor, även i utvecklingsländerna, fått tillgång till mobiltelefoni har den viktigaste marknadsfaktorn för mobilproducenter blivit utbytestakten av kundernas befintliga mobiltelefoner (Reuters, 2010).

En tänkbar förklaring till Sony Ericssons minskade marknadsandel kan vara en brist på en tydlig positionering. Detta begrepp är centralt inom både marknadsföring och strategiforskning. Hur begreppet positionering definieras beror mycket på vem man frågar. Två av de största författarna inom marknadsföringen, Philip Kotler och Philip Armstrong (2005), beskriver positionering som "hur företagets produkter uppfattas i kundernas medvetande". Detta framhålls även av Carl Gezelius och Per Wildenstam (2007) som menar att positionering är vad man gör för att hitta en plats i målgruppens medvetande.

Ur ett strategiskt perspektiv talar Michael Porter om positionering som ett sätt för ett företag att utnyttja sina konkurrensfördelar. Man kan då välja att som företag implementera en differentieringsstrategi eller en lågkostnadsstrategi (Porter, 1985)

1.2 Problemdiskussion

Ett företag som är ”stuck in the middle” har en avsaknad av kostnadsledarskap, differentiering eller fokus på någon av dessa. Enligt Michael Porter riskerar ett företag som väljer en ”mid market position” att hamna ”stuck in the middle” och därmed äventyra sin existens. Därför är det ur Porters perspektiv viktigt för ett företag att göra en konsekvent positionering. Om ett företag som tillverkar urverk väljer en nisch som varken påminner om Rolex eller ett lågprismärke är detta företag ute på djupt vatten, enligt Porters teori (Porter, 1985). Enligt Michael Cronshaw et al. har amerikanska biltillverkare, som Ford och GM, visat sig vara tydliga exempel på "stuck in the middle" ur många perspektiv. Deras produkter befinner sig i mid-market segmentet, har inte haft en tydlig strategi och saknat tydliga konkurrensfördelar (Cronshaw et al. 1994). I sin bok ”*Competitive Advantage - Creating and sustaining Superior performance*” från 1985 tar Porter upp ännu ett exempel med företaget ”Laker Airways” som i ett initialt skede fokuserade sig på en kostnadsledarskapsstrategi. Flygbolaget riktade sig mot en målgrupp som var oerhört priskänslig. Efter ett tag började bolaget erbjuda mer service och därmed högre priser, vilket ledde till att deras tidigare image som ett lågkostnadsbolag plötsligt försvann och Laker Airways gick slutligen i konkurs (Porter, 1985).

Frågan är dock i vilken utsträckning Porters teori om de tre allmänna strategierna, ”Generic Strategies”, är förenlig med verkligheten? Många författare kritiserar Porters teorier. De pekar på flera företag som är ”stuck in the middle”, men som ändå uppnått stora framgångar, trots inkonsekventa strategival. Michael Cronshaw et al. till exempel är av uppfattningen att det finns specifika förutsättningar som möjliggör för ett företag att inte behöva positionera sig alls, medan Porter menar att det inte finns undantag från denna regel (Cronshaw et al. 1994).

För att överhuvudtaget komma fram till vilken positionering ett enskilt företag har frågar vi oss vilka olika externa och interna faktorer som ligger bakom företagets strategiutfall? Inom alla branscher finns det externa faktorer som påverkar företags strategier, på helt olika sätt och med varierande omfattning, beroende på vilken bransch det är frågan om. Donald Lehman och Russel Winer menar att anledningen till att externa faktorerers betydelse är unik från en bransch till en annan beror på att vissa branscher inte påverkas av vissa omvärldsfaktorer, medan andra branscher i en högre grad är påverkade av sin omgivning (Lehman & Winer, 2005).

Detta faktum kan vara mycket problematiskt, då externa faktorer inte alltid går att påverka för ett enskilt företag. Ett företag kan till exempel vilja positionera sig tydligt, men på grund av externa faktorer inte lyckas implementera de åtgärder som möjliggör positioneringen (Porter, 1985). Om externa faktorer skulle omöjliggöra denna positionering, har valet av positionering överhuvudtaget någon relevans?

I kategorin branscher som är ytterst utsatta för omvärldsfaktorer nämns ofta många högteknologiska och konsumentorienterade branscher, bland annat mobilbranschen (Lehman & Winer, 2005). De senaste åren har intensiteten dessutom ökat på grund av olika omvärldsfaktorer, som finanskrisen. Utifrån Lehman och Winers synsätt konstateras det att om ett företag befinner sig inom en bransch som påverkas av snabba makroförändringar, ställs det högre krav på företaget att justera sin strategi efter dessa förändringar på bästa sätt. Lehman och Winer beskriver även de branschspecifika faktorer som gäller för en viss bransch och som påverkar dess marknadsattraktivitet. Han beskriver även Porters fem konkurrenskrafter, "Five Competitive Forces", som anses vara avgörande för ett företags konkurrenskraft och framgång inom en bransch (Ibid). Ett företag som ena dagen varit positionerat skulle med Lehman och Winers resonemang kunna hamna i en ofördelaktig positionering enbart på grund av externa faktorer, både påverkbara och opåverkbara sådana. Frågan är dock om det verkligen enbart är externa faktorer som leder fram till ett företags positionering.

Ett perspektiv som motsätter sig de externa perspektiven är det resursbaserade perspektivet som snarare utgår ifrån interna faktorer som påverkar företag, i form av bl.a. tillgång på teknologi och kunskap (Grant, 2008). Ett annat perspektiv som både kan anses vara internt och externt är företagets varumärkesidentitet. Är det möjligtvis så att varumärket har stor relevans för ett företags positionering? Ola Feurst och Åke Flodhammar menar att uppgiften för ett varumärke är att "identifiera produkter från en viss leverantör och samtidigt särskilja dem från konkurrenternas utbud" (Feurst & Flodhammar, 1995).

Slutligen kan man troligen inte enbart förklara företags positionering med hjälp av olika teoretiska referensramar, utan en stor del beror även på ledningsgruppens personliga preferenser, värderingar och strategival. Detta är naturligtvis något man också måste ta hänsyn till. Genom att analysera både externa och interna faktorer förväntar vi oss dock kunna resonera kring vilka faktorer som är relevanta för en positionering inom en högteknologisk bransch. Det kan verkligen diskuteras vilket synsätt som är det rätta, men troligen är sanningen den att man inte kan bortse från varken interna eller externa faktorer. Vår utgångspunkt är alltså att både externa och interna faktorer har påverkat mobilföretagens strategival och i slutändan deras strategiutfall. Utifrån de strategiutfall som våra fallföretag haft vill vi resonera kring deras olika positioneringar.

Efter att ha konstaterat att ett företag haft en viss positionering vill vi resonera kring hur viktig den är utifrån ett antal olika perspektiv. Enligt Porter riskerar företag med avsaknad av en tydlig positionering hamna efter andra aktörer på marknaden, som tidigare nämnts. Men frågan är hur avgörande själva positioneringen är för företagets framgång inom en bransch? Detta är nästa fråga som vi vill ha ett svar på. Kan det vara så att själva positioneringen i sig inte är avgörande för ett företags framgång inom en bransch? Utifrån Sony Ericsson, Nokia och Apple vill vi resonera kring hur positioneringen påverkat deras framgång på mobilmarknaden. Det är för oss viktigt att bedöma framgången utifrån ett antal mått, såsom nettoomsättning, marknadsandel, bruttomarginal och varumärkets värde, men även testa Cronshaws teori som till stor del kritiserar Porters tre allmänna strategier.

I ett initialt skede har vi utgått från antagandet att Nokia har positionerat sig som en kostnadsledare på mobilmarknaden, bland annat på grund av sin stora dominans inom låg- och mellanprissegmentet, samt Apple som haft en differentieringsstrategi med iPhone. Vad gäller Sony Ericssons positionering har vi varit osäkra, vilket gör företaget extra intressant att analysera med tanke på vårt teorival. Vi vill jämföra Apple och Nokia med Sony Ericsson, för att urskilja vilken allmän strategi som har visat sig vara mest framgångsrik på mobilmarknaden: tydlig positionering eller en ”mid market position”? Som nämnts finns en del kritik mot Porters teorier kring de tre allmänna strategierna, ”Generic Strategies”. Men i den bransch vi valt att analysera finns ytterst lite forskning som testat Porters hypotes om de negativa konsekvenserna för ett enskilt företag att hamna ”stuck in the middle”. Den kunskapslucka vi således vill fylla är att testa om Porters teori från 80-talet fortfarande är relevant inom en modern, snabbföränderlig och högteknologisk bransch, som mobilbranschen.

Vår ambition är att, med hjälp av de slutsatser som vi kommer fram till i vår uppsats, kunna resonera kring vikten av en positionering inom teknologiintensiva branscher samt, som tidigare nämnts, redogöra för vilka externa och interna faktorer som kan anses ha relevans för aktörerna inom dessa branscher. Vi vill göra läsaren uppmärksam på att de fallföretag vi har valt lika gärna kunde ha varit andra bolag med liknande strategi och situation, men då tillgången på information är god hos Sony Ericsson och frågan kring företagets fortlevnad är oerhört aktuell, föll valet på just Sony Ericsson. De andra bolagen, Nokia och Apple, med andra positioneringar, är nödvändiga i analysen då de kan fungera som referenspunkter i vårt resonemang. Vi avser att enbart analysera Sony Ericsson för att analysera vilka externa och interna faktorer som påverkar företag inom en högteknologisk bransch, medan Nokia och Apple behövs i analysen för att kunna dra slutsatser kring vilka argument som finns för och emot en positionering. För att kunna komma fram till tydliga resultat, krävs det att de företag vi analyserar har olika positioneringar. Om det skulle visa sig att vårt initiala antagande om fallföretagens olika positioneringar inte skulle stämma överens med verkligheten, hindrar detta inte oss från att kunna besvara våra frågeställningar.

1.3 Frågeställning

Vilka externa och interna faktorer kan leda fram till ett företags positionering inom en högteknologisk bransch?

Vilka argument finns för och emot en tydlig positionering inom högteknologiska branscher?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera vilka externa och interna faktorer som påverkar företags positioneringar inom mobilbranschen. Utifrån detta resultat ämnar vi dra slutsatser kring hur viktig en tydlig positionering är för att nå framgång inom denna bransch. Baserat på de externa och interna faktorerna ämnar vi att skapa och pröva en modell för att komma fram till resultat kring faktorernas betydelse.

1.5 Fallföretag

1.5.1 Nokia

Trots fallande försäljning är Nokia fortfarande världens utan tvekan största mobiltelefonstillverkare. I Helen Ahlboms artikel "Mobilmästaren som gick vilse" skrivs det om mobiltillverkaren Nokia som var ett konglomerat som från början ägnade sig åt gummiprodukter och skog och som idag har blivit en av världens största mobiltelefonstillverkare. Efter tio mycket framgångsrika år som mobiltelefonstillverkare var Nokia dock tvungen att konstatera ett försäljningsras på 20 % för år 2009 och likaså en minskande rörelsemarginal från att under sina framgångsår legat på 17-24 % till ynka 12 %. Under tredje kvartalet 2009 sålde Nokia 109 miljoner mobiltelefoner. Trots detta tjänade Apple betydligt mer pengar på sina sju miljoner sålda mobiltelefoner under motsvarande period. Att Nokias kris därför enbart skulle bero på finanskrisen stämmer inte. Finanskrisen är endast en del av förklaringen till Nokias problem. Nokia har nyligen vidtagit en rad besparingsåtgärder, bland annat har de försökt minska antalet mobiltelefoner i den framtida produktportföljen, då de sett iPhones framgångar med endast en modell i produktutbudet. Vidare har Nokia ambitionen att öka lönsamheten för de allra billigaste modellerna (Ahlbom, 2010).

1.5.2 Apple

Apple Inc. är ett företag som grundades 1 april 1976 av Steve Jobs, Steve Wozniak och Ronald Wayne. Apple tillverkar och designar konsumentprodukter och tjänster, som iPod, iPad, iPhone, iTunes samt macdatorer (Apple History).

Under januari 2007 presenterade Steve Jobs den nya iPhone, vilket var anmärkningsvärt, eftersom det var första gången som Apple gav sig in på mobilmarknaden på allvar. iPhone beskrevs av Steve

Jobs som en ”widescreen iPod med handkontroll och med en banbrytande internetkommunikation”. Apple valde att använda sitt eget operativsystem i mobiltelefonen, Apple OS X, för första gången. Mobiltelefonen välkomnades redan innan lanseringen med öppna armar, främst då den ansågs vara väldigt smart och användarvänlig. Utöver de applikationer som följer med en iPhone bygger affärsmodellen på att användaren själv laddar ned de applikationer, ”apps”, som önskas och därmed har Apple lyckats skapa en ny intäktström som ingen annan mobiltillverkare hade lyckats med tidigare (Ibid).

Under 2009 såldes 25,1 miljoner iPhone-enheter, vilket enligt Apple kommer att överträffas med råge under 2010. Kombinationen med höga prislappar för iPhone 8gb, iPhone 16 gb och iPhone 32 gb tillsammans med hög omsättning har bidragit till höga vinstmarginaler. Totalt har det sålts 51 miljoner enheter sedan lanseringen fram till april 2010. Idag utgör iPhone-försäljningen 40 % av Apples omsättning, vilket innebär en större andel än deras omsättning av datorer (Eelde, 2010).

1.5.3 Sony Ericsson

Efter det stora förluståret 2000 omformulerade Ericssons mobiltelefonverksamhet sin strategi och första prioritet var att hitta en partner som kunde bidra med ett know-how och kunderfarenhet som kunde komplettera Ericssons teknikorienterade approach. Ericsson ville som andra steg inrikta sig på det lönsamma högprissegmentet och att tillverka mer lönsamma modeller snarare än att nå ut till den stora massan. Slutligen ville Ericsson prioritera produktutvecklingen och samtidigt outsourca tillverkningen till underleverantörer (Karlsson & Lugn, 2007). Parallellt med Ericsson drogs även Sony och dess mobiltelefonverksamhet med stora problem. Sony hade en låg marknadsandel och hade svårt att etablera sig på nya marknader förutom den japanska. Diskussioner om ett joint venture mellan Sony och Ericsson inleddes och båda bolagen såg potential i varandras verksamheter. Ericsson var den tredje största mobiltillverkaren och ledande på teknikområdet. Samtidigt hade Sony ett mycket stort kunnande inom hemelektronik och kunde bidra med kunskap inom spel, video och ljudteknik. Ambitionen var att vinna tillbaka de marknadsandelar de båda hade innan år 2000. Då Sony vid sammanslagningen var en i jämförelse liten marknadsaktör fick Ericsson dra det tyngsta lasset. 3000 Ericssonanställda och 1500 Sonyanställda fick nyanställningar i det nygrundade Sony Ericsson under hösten 2001. De två företagen äger idag en lika stor andel, 50 %, i Sony Ericsson (Sigurdson & Liyanage, 2005).

Samarbetet mellan Sony och Ericsson skulle visa sig bli mycket lyckat efter några års samarbetsproblem. Mellan 2005-2007 lyckades företaget presentera mycket upplyftande resultatsiffror. Under den tiden var Walkman- och Cybershotmobiltelefonerna mycket framgångsrika och Sony Ericsson redovisade under 2007 ett resultat före skatt på 25 miljarder kronor. Under framgångsåren släpptes modeller på mobilmarknaden som skulle visa sig bli kassakor för Sony Ericsson, så som T610 (2003), V800 (2004), K750i (2005) samt K800 (2006) . Dessa modeller vann åtskilliga priser för att vara utrustade med de bästa mobilkamerorna och ha bäst design etcetera (Sonyericsson.com). Denna gynnsamma situation skulle dock förändras. Med dagens globala marknadsandel på 4 % är Sony Ericsson marknads femte största

mobiltelefonstillverkare. Denna marknadsandel skall jämföras med 8,5 % under 2007. Nokias VD Olli-Pekka Kallasvuo uttalade sig nyligen om att en marknadsandel kring 5 % är för liten för ett företag inom mobilbranschen att överleva på, och förutspådde därmed indirekt även Sony Ericssons död. Bert Norberg svarade med att säga: ”att spå i Sony Ericssons död är som att spå i Sonys och Ericssons död”. Han påpekade också att Apple har en lika stor marknadsandel som Sony Ericsson och ingen har ännu spekulerat i deras död (Ahlbom, 2010).

Bert Norberg har sedan sitt tillträde som VD på Sony Ericsson genomdrivit kraftiga besparingsåtgärder som bl.a. inneburit att 4000 anställda avskedas i etapper och att olönsamma mobilmodeller fasats ut från sortimentet. Besparingsmålet är 880 miljoner euro under 2010 för en kostnad av 400 miljoner euro. Under första kvartalet 2010 sålde Sony Ericsson mobiltelefoner för 13,6 miljarder kronor, vilket ska jämföras med 16,8 miljarder under första kvartalet 2009. Nedgången i antalet sålda mobiltelefoner under första kvartalet 2010 jämfört med första kvartalet 2009 landade på 27 %. Helt oväntat redovisade Sony Ericsson på grund av besparingsåtgärderna en nettovinst på 203 miljoner kronor under första kvartalet. Det genomsnittliga försäljningspriset ökade även med 12 % till 1300 kronor. Det är som sagt första gången sedan andra kvartalet 2008 som Sony Ericsson redovisar en vinst. Sedan första kvartalet 2008 har det runnit ur 10 miljarder ur företaget, som gått ifrån att vara Ericssons kassako till ett sänke (Standberg & Thulin, 2010).

1.6 Avgränsningar

Vi förstod på ett tidigt stadium att vi måste göra en avgränsning inom mobilmarknaden, på grund av dess storlek och omfattande konkurrens. Vi har i denna uppsats valt att jämföra Sony Ericsson med två konkurrenter inom mobilbranschen som vi funnit relevanta: Apples iPhone samt Nokia. Varför vi valt just dessa företag behandlas mer ingående i vår metoddiskussion. Tyngdpunkten i vår analys kommer att ligga på Sony Ericsson då vi inte kunde få tillgång till primärdata från de andra företagen. Apple och Nokia kommer således fungera som referenspunkter samt att visa på andra sätt att bedriva positioneringsstrategi än den Sony Ericsson bedriver. Tidshorisonten för vår branschanalys är begränsad till att omfatta de senaste fem åren. Detta grundar sig i det faktum att mobilbranschen har förhållandevis korta ledtider. Ett annat skäl är att vi vill analysera branschen under den senaste konjunkturcykeln med de förändringarna som skett under dessa år.

2. METODBESKRIVNING

I följande metoddel ämnar vi att redogöra för de metodval vi gjort för att kunna svara på uppsatsens frågeställning och uppfylla syftet. Vi kommer att beskriva arbetsprocessen och motivera denna genom begrepp hämtade från metodologisk litteratur. Det övergripande syftet med denna metoddel är att öka trovärdigheten för uppsatsen, samt att ge läsaren en tydlig bild av tillvägagångssättet.

2.1 Vetenskaplig metod

Vi har i denna uppsats använt en kvalitativ undersökningsmetod. I boken *Företagsekonomiska forskningsmetoder* menar författarna Alan Bryman och Emma Bell att tonvikten vid insamling och analys av data oftast ligger på ord snarare än siffror (Bryman & Bell, 2005). Vidare menar författarna att det finns tre andra skillnader mellan en kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod:

- En induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik.
- Den kunskapsteoretiska ståndpunkten kan beskrivas som tolkningsinriktad (Tyngden ligger på tolkningen av hur deltagarna i en viss miljö uppfattar sin verklighet).
- En ontologisk ståndpunkt (sociala egenskaper är resultatet av ett samspel av individer och inte av företeelser som finns ”där ute”) (Ibid).

Det finns ett antal avgörande faktorer för varför vi valt det kvalitativa synsättet för vår undersökning. Den kanske främsta anledningen till vårt val är att en kvalitativ metod tillåter oss att studera vårt ämne på djupet, vilket vi anser är av största vikt för att kunna besvara vår frågeställning. Mobilbranschen ser vi som mycket komplex och enbart tolkningar av resultat och försäljningssiffror anser vi vara otillräckligt för att kunna leverera en tillfredställande rapport. En annan viktig anledning till valet är att vi får värdefulla åsikter och redogörelser från de människor med insyn i branschen, vi eftersträvar nämligen även att finna några av de bakomliggande faktorerna för spelreglerna inom mobilbranschen.

2.2 Vetenskaplig ansats

Vi har valt att använda oss av en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Dag Ingvar Jacobsen beskriver den induktiva ansatsen som ”från teori till empiri” och deduktiv ansats som ”från empiri till teori” (Jacobsen, 2002). En term som beskriver just denna kombination av deduktiv och induktiv ansats kallas abduktiv ansats, vilken vi alltså har valt. Vårt deduktiva inslag består av att vi använt oss av befintliga teorier när vi utformat intervjufrågor och kunnat tolka våra insamlade data.

Modellen vi har konstruerat bygger även i högsta grad på befintliga teorier som det resursbaserade perspektivet och Porters fem konkurrenskrafter. Det induktiva består i att vår teoretiska referensram i viss mån valts ut genom empiriska iakttagelser såsom att konkurrensen inom mobilbranschen gett oss anledning att analysera utifrån de fem konkurrenskrafterna. Vi har under arbetets gång gjort flera tillägg i vår teoretiska referensram samt justerat vår frågeställning kontinuerligt. Vi har således inslag av både deduktiv och induktiv ansats. De slutsatser som kommer presenteras senare i denna uppsats grundar sig således på både teori och empiri.

2.3 Undersökningens utformning

För vår undersökning har vi valt en fallstudiedesign. Detta innebär att man som forskare gör en detaljerad och djupgående undersökning av en organisation eller en person (Bryman & Bell, 2005). För att undersöka Sony Ericssons positionering och de bakomliggande faktorerna för denna anser vi att en fallstudiedesign lämpar sig väl. Vidare var vi intresserade av att undersöka hur personer inom och kopplade till Sony Ericsson resonerar kring företagets strategi och positionering. Slutligen tillåter en fallstudie oss att på nära håll studera hur ett företag inom mobiltelefonbranschen arbetar med strategifrågor i deras egen miljö. Nokia och Apple kommer inte att behandlas i samma utsträckning då vi inte fått tillgång till den primärdata som skulle krävas för en rättvisande analys av dessa företag.

2.4 Datainsamlingsprocessen

Den datainsamling som lagt grunden för denna studie kan delas in i primär- och sekundärdata. Skillnaden mellan dessa är att primärdata utgörs av information som forskaren huvudsakligen själv samlat in, medan sekundärdata består av material som insamlats av andra, till exempel genom böcker eller artiklar (Lundahl & Skärvad 1992). I denna uppsats kommer läsaren att finna empiriskt material baserat på båda dessa former av data. Den största delen är dock baserad på primärdata i form av intervjuer. Sekundärdata har huvudsakligen bestått av böcker, tidsskrifter, artiklar, e-böcker samt företagspresentationer.

2.5 Litteraturgenomgång

Då vi ville skapa oss en grundläggande förståelse inom strategi, och hur teorier inom detta ämne kunde appliceras på vår preliminära frågeställning, valde vi att genomföra en litteraturgenomgång av böcker och vetenskapliga artiklar. Dessa artiklar rörde främst Porters teorier och hämtades via Lunds universitets databas för artiklar, ELIN@Lund.

2.6 Intervjuprocessen

Intervjuer är den vanligaste formen av informationsinsamling vid kvalitativa studier. Vidare är de vanligaste formerna av intervjuer i kvalitativa studier icke strukturerade eller semistrukturerade.

Ostrukturerade intervjuer kännetecknas av öppna frågor där respondenten ges tillåtelse att svara fritt. Vid semistrukturerade intervjuer är det vanligt med en intervjumall för att få svar på ett antal mer specifikt ställda frågor (Bryman & Bell, 2005). För att få svar på de centrala frågorna i vår studie, men samtidigt låta respondenterna fritt kunna förklara olika fenomen, har vi valt att genomföra semistrukturerade intervjuer.

2.6.1 Semistrukturerade intervjuer

”En kvalitativ intervju är en form av samtal. Ett samtal kännetecknas av att man i regel möts ansikte mot ansikte och utbyter information, idéer, åsikter eller känslor. En del av samtalet innehåller också icke-verbal kommunikation (kroppsspråk). En intervju har ett bestämt syfte och är inte ett samtal i största allmänhet” (Lundahl & Skärvad, 1992).

De intervjuer vi genomför kommer att vara av semistrukturerad karaktär. En semistrukturerad intervju kännetecknas av att man använder en intervjumall med relevanta frågor. Intervjuobjektet har dock stora möjlighet att formulera sig fritt. Vidare ställs frågorna inte i specifik ordning, och man tillåts även ställa frågor som inte finns med i guiden (Bryman & Bell, 2005). Den viktigaste anledningen till att vi valt semistrukturerade intervjuer är att vi inte på något sätt anser oss vara experter på mobilbranschen. Att ge respondenten chansen att förtydliga eller vidare beskriva ett fenomen, anser vi vara nödvändigt för att få korrekta svar på våra frågor. En semistrukturerad intervju tillåter oss dessutom att på ett bättre sätt ta reda på åsikter och attityder hos respondenten, vilket ytterligare visar att semistrukturerade intervjuer är lämpligt för vår studie (Ibid). Då vi även ställt frågor om Nokia och Apple har det känts naturligt att tillåta respondenten att framföra sina personliga åsikter om dessa företag.

Vi har valt att genomföra sammanlagt fyra intervjuer, tre med personer inom Sony Ericsson och en med utomstående respondent. De tre intervjuerna med personal inom Sony Ericsson skedde alla med båda parterna på plats, medan vår intervju med telekomanalytikern på Redeye genomfördes via telefon. Vi bestämde oss på ett tidigt stadium för att inte nöja oss med enbart en intervju på Sony Ericsson. Vi inte ansåg att detta kunde vara trovärdigt som empirisk grund för en så stor organisation. Något skiftande svar på samma frågor under de olika intervjuerna tolkade vi som bevis på att vi gjort rätt då vi bestämde oss för att genomföra flera intervjuer.

Våra intervjuobjekt på Sony Ericsson fick alla tillgång till vår intervjumall på förhand. En av respondenterna hade detta önskemål, varför vi valde att ge de andra intervjuobjekten samma chans. Redan i ett tidigt skede av våra intervjuer försökte vi få en bra personlig kontakt med respondenterna. I enlighet med rekommendationerna för icke-standardiserade intervjuer gjorde vi detta för att få våra intervjuobjekt att känna sig bekväma i situationen (Ibid).

2.7 Val av bransch och fallföretag

Mobilbranschen kan anses vara en av de mest snabbföränderliga branscherna, detta gör att gamla studier snabbt blir inaktuella och nya studier ständigt är efterfrågade. Vi anser att vi kan bidra med nya infallsvinklar gentemot tidigare forskning, då mobilbranschen inte ser likadan ut idag som för exempelvis 5 år sedan.

Att jämföra Sony Ericsson med andra mobiltillverkare och undersöka deras positionering på mobilmarknaden anser vi vara mycket intressant, då media under en längre tid uppmärksammat Sony Ericssons minskande marknadsandel. Då ett företag som Nokia lyckats skapa sig en god marknadsposition med stora marknadsandelar, avser vi att identifiera de skillnader utifrån positionering som gjort att Sony Ericsson inte haft samma lyckosamma utveckling de senaste åren. Vidare anser vi att mängden information som finns tillgänglig kring Sony Ericsson fick oss att koncentrera vår studie på just det företaget. Eftersom artiklar kring Sony Ericsson ofta finns med på listor över de mest lästa artiklarna på olika tidningars hemsidor, drog vi slutsatsen att Sony Ericsson är ett företag som engagerar och intresserar läsare. Vid en sökning på de mest lästa artiklarna på Dagens industris hemsida visade det sig att av de tio mest lästa artiklarna den senaste veckan handlade fem om Sony Ericsson (Dagens Industri, 2010).

Valet av jämförande företag var mer svårbedömt, då det inom mobilbranschen finns många starka aktörer med unika egenskaper. Att vårt val föll på Nokia och Apple beror på att Nokia under lång tid skapat sig en stor marknadsandel, vilket gör en jämförelse med deras strategiska val intressant. Apple har däremot på kort tid lyckats skapa en stor kundkrets med endast en modell. Då man, något förenklat, kan påstå att Apples positioneringsstrategi på mobilmarknaden ryms i denna specifika mobiltelefon, anser vi att detta är ett intressant fenomen som mycket väl kan fylla en funktion i vår jämförelse. Som vi beskriver i vår problemdiskussion utgår vi från hypotesen att Nokia bedriver en lågkostnadsstrategi och att Apple bedriver en differentieringsstrategi. Dessa företag blir även intressanta, då Apple förefaller att ha en tydlig differentieringsstrategi, medan Nokia har en mer otydlig positioneringsstrategi. Att jämföra två företag med så olika egenskaper har bidragit till att göra analysen och slutsatserna tydligare.

2.8 Val av teorier

En stor del av de teorier vi använt oss av har vuxit fram ur, och följer vårt abduktiva synsätt. Utifrån de intervjuer vi genomfört har även teorier både lagts till och tagits bort. En intervju kan underlätta sökandet och identifieringen av relevanta teorier. Vi valde emellertid ut ett antal centrala teorier innan vår studie inleddes, däribland Michael Porters differentierings- och lågkostnadsstrategier. Anledningen till detta var att vi ville ha ett ramverk att utgå ifrån, både vid våra intervjuer och vid dispositionen av vår uppsats. Vår inledande informationssökning om mobilbranschen påvisade tydligt en mördande konkurrens. Detta gav oss anledning att i vår uppsats även beröra Porters teori om de fem konkurrenskrafterna, där bland annat konkurrenssituationen behandlas. Vi har även valt

att ta upp olika omvärlds- och branschfaktorer som Lehman, D och Winer, R skriver om i sin bok ”Analysis for Marketing Planning”. Vi vill även beröra en motpol till dessa synsätt. Valet föll då på det resursbaserade perspektivet som inte lägger lika stor vikt vid olika externa faktorer för ett företags framgång, utan snarare på de resurser som ett företag har inom organisationen. Då vi vill ge en så trovärdig bild som möjligt ansåg vi att kritik mot Porters teorier i form av det resursbaserade perspektivet borde inkluderas i vår teoretiska referensram.

2.9 Analys av data

När man talar om forskningens kvalitet nämns ofta två begrepp, reliabilitet och validitet. Kritik har dock framförts mot dessa begrepp gällande dess relevans inom kvalitativa studier. (Bryman & Bell, 2005) Det kan till exempel vara både svårt och ibland även meningslöst att bedöma en studies validitet, eftersom författaren i en kvalitativ rapport inte avser att mäta något. Då vi anser att ovanstående stämmer väl in även på vår uppsats, har vi valt att utgå från Lincoln och Gubas kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning (Guba & Lincoln, 1994 se Bryman & Bell, 2005). Dessa presenteras i boken *Företagsekonomiska forskningsmetoder* och innefattar bland annat begreppen trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten behandlar ämnen såsom tillförlitligheten, överförbarheten, pålitligheten samt konfirmerbarheten. Äktheten kan påvisas genom att det genom hela studien ges en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som presenterats under studien. (Guba & Lincoln, 1985 se Bryman & Bell, 2003)

2.10 Trovärdighet

Tillförlitligheten i vår studie stöds av det faktum att vi har valt intervjuobjekt både inom Sony Ericssons organisation, men även utomstående i form av telekomanalytiker på Redeye. Detta för att ge en så bred och rättvis bedömning som möjligt angående Sony Ericssons strategiska val och position på marknaden.

Överförbarheten i vår studie kan anses vara begränsad. Den kunskapen som vi samlat på oss och förmedlat i uppsatsen blir nämligen bunden till de specifika förutsättningar som varit gällande under denna studiens gång (Lundahl & Skärvad, 1992). Dock kan man betrakta Sony Ericsson och de företag inom mobilbranschen som behandlas i denna uppsats som en homogen grupp vilket även till stor del framgått av våra intervjuer. Semistrukturerade intervjuguider har även hjälpt oss göra vår undersökning mer överförbar till andra tidpunkter och platser. Vår ambition är, som tidigare beskrivits, att skapa en modell som är överförbar på liknande branscher, vi avser dock inte att skapa en universell modell för alla branscher. Inom den kvantitativa forskningen styrks pålitligheten genom reliabilitet (Bryman & Bell, 2005). En aspekt gällande våra intervjuobjekt som vi sett som både positivt ur ren informationssynpunkt, men även negativt vad gäller pålitlighet, är det faktum att de flesta respondenterna ville ta del av intervjufrågorna i förväg. Detta innebar självklart att de kunde förbereda sig bättre för den kommande intervjun, men även att de hade tid för eftertanke angående vilken information de ville undanhålla.

Det som i den kvantitativa forskningen beskrivs som objektivitet motsvaras i denna studie av konfirmerbarheten. Metoddelen spelar en viktig roll då det är här vi presenterar och motiverar våra val och tillvägagångssätt. Vi har slutligen varit noga med att genom hela uppsatsen vara konsekventa med källhänvisning av de sekundärdata vi använt oss av. Detta ger läsaren en chans att jämföra informationen mot ursprungskällan.

2.11 Äkthet

Att kunna ge en rättvis bild av en bransch som mobiltelefonibranschen insåg vi snabbt var något av en utmaning, då den hårda konkurrenssituationen gör det svårt för våra intervjuobjekt att tala obehindrat om samtliga frågor. Vi har försökt att åtgärda detta problem genom att beskriva så många parter syn på branschen som möjligt, däribland personer som i första hand inte representerar mobilföretagen.

2.12 Begränsningar

Den kanske största begränsningen med denna uppsats är att vi inte har fått den tillgång av primärkällor, gällande Apple och Nokia, som vi hade hoppats på. Detta innebär att vi, i våra analyser och slutsatser, endast kan använda dessa företag som referenspunkter för att förtydliga positioneringens betydelse inom mobilbranschen. Det bör dock nämnas att vi troligen inte hade kunnat genomföra en tillfredställande analys av dessa företag trots en oändlig tillgång på intervjuobjekt, då tiden har visat sig vara för knapp. Vi hoppas och tror dock att vårt upplägg med att konstruera en modell baserad på Sony Ericsson kan ge läsaren en förståelse för positioneringen inom mobilbranschen.

3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel avser vi att presentera de teorier och modeller som kommer att utgöra vår teoretiska referensram. Dessa kommer att användas som utgångspunkt vid insamlandet av empirisk data och sedermera även som bas för vår analys.

3.1 Positionering enligt Michael Porter

Begreppet positionering som ofta förknippas med marknadsföring beskrevs av Phillip Kotler och Philip Armstrong i boken *Principles of marketing* (2005). Författarna beskrev positionering som sättet en produkt eller vara uppfattas i kundens medvetande. Vidare har Michael Porter i boken *Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance* (1985) grundligt beskrivit hur man kan positionera sig genom att välja en differentieringsstrategi eller lågkostnadsstrategi.

Porter skiljer mellan en ”competitive strategy”, som kretsar kring en bransch och ”competitive advantage” som kretsar kring ett specifikt företag (Porter, 1985). För att förklara begreppet konkurrensfördelar bör man, enligt Kotler och Armstrong, även inkludera konceptet om värdekedjan (Kotler & Armstrong, 2005). Porter beskriver competitive strategy som ”en strävan att nå en fördelaktig position i en bransch, den fundamentala arenan där konkurrens uppstår”. Porter menar att det finns två huvudsakliga frågor som avgör vilken strategi ett företag utgår från (Porter, 1985):

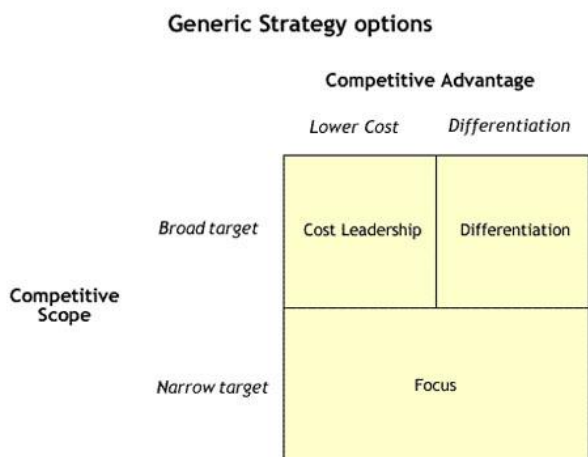
- Möjligheten för en bransch och dess företag att uppnå långvarig profitabilitet och de faktorer som avgör detta.
- Den relativa konkurrensen inom en bransch.

Alla branscher har inte samma möjligheter att uppnå långvariga vinster och i de flesta branscher finns ett eller flera företag som har högre vinster, oavsett hur hög den genomsnittliga vinsten i branschen är (Ibid). Dessa frågor är knappast tillräckliga i sig själv för att svara på frågan vilken kostnadsstrategi ett företag bör använda sig av. Ett företag kan till exempel befinna sig i en mycket attraktiv marknad, men med en dålig position. Vidare kan ett företag vara i den motsatta situationen, det vill säga en bra position på en dålig marknad, där försök att ytterligare förbättra sin position kan ge liten effekt. Porter menar vidare att konkurrensfördelar skapas genom det värde ett företag kan leverera till sina kunder och som överstiger företagets kostnader för att producera varor. Värdet, vilket är den summa kunderna är villiga att betala, kan uppnås antingen genom att erbjuda lägre priser än konkurrenterna men med samma egenskaper, eller genom att erbjuda unika egenskaper för ett högre pris. Dessa två tillvägagångssätt för att erbjuda värde kallas lågkostnads-

och differentieringsstrategi och kommer att vara centrala begrepp i denna uppsats (Ibid).

3.1.1 De tre allmänna strategierna

Enligt Michael Porter kan ett företag använda sig av tre olika strategier för att positionera sig; lågkostnad, differentiering samt fokus. Fokusstrategin kan innebära antingen kostnadsfokus eller differentieringsfokus som figuren nedan visar (Porter, 1985).



Modell 3.1.1 Generic Strategy Options (Ibid)

3.1.1.1 Lågkostnadsstrategi

Michael Porter hävdar att lågkostnadsstrategi troligen är den tydligast urskiljbara av de tre strategierna. Ett företag med en lågkostnadsstrategi utgår från att bli den självklara lågkostnadsproducenten inom en marknad. Denna typ av företag innehar ofta en bred varuportfölj inom branschen och i vissa fall även inom flera olika branscher. Detta, menar Porter, kan underlätta för företaget att hålla kostnaderna nere vid produktionen. Olika branscher kräver olika kostnadskällor för att uppnå positionen som kostnadsledare. Detta kan vara skalfördelar, geografisk närhet till råmaterial eller teknologiska fördelar. Dessa genererar alltså olika möjligheter beroende på vilken bransch företaget befinner sig i (Porter, 1985).

Om ett företag lyckas bli en långvarig kostnadsledare på en marknad, kommer det att prestera mer än genomsnittet för branschen, givet att företaget kan leverera varor vid branschens genomsnittspris. Vid samma eller lägre priser än konkurrenterna, kommer företaget att kunna skapa sig större vinster än konkurrerande företag. Ett företag kan dock inte bortse från differentiering, då en vara som bara skapats av kostnadsskäl mycket väl kan mötas av ett svalt intresse. Om man blir tvingad att sälja denna vara till reducerat pris, försvinner de vinstmarginaler företaget räknat med. Ett lågkostnadsbolag måste uppnå i det närmaste den differentiering som dess konkurrenter uppnår för att kunna fortsätta prestera över marknadsgenomsnittet, även om den primära strategin utgår från att vara marknadens kostnadsledare (Ibid).

3.1.1.2 Differentieringsstrategi

Ett företag med en differentieringsstrategi strävar efter att bli unik inom sin bransch gällande ett antal parametrar som värderas högt av marknadens kunder. Vanligtvis väljer företaget ut en eller några egenskaper för sina produkter som de anser att kunderna lägger stor vikt vid. Belöningen är det högre priset som ett företag med en framgångsrik differentieringsstrategi kan ta för sina produkter. Likt en lågkostnadsstrategi kan differentiering uppnås olika beroende på vilken marknad företaget befinner sig i. Differentiering kan till exempel uppnås genom produkten, leverans eller hur företaget bemöter marknaden genom marknadsföring (Porter, 1985).

Ett företag som kan skapa långvarig differentiering kommer att prestera över marknadsgenomsnittet om priset för deras premiumvaror överträffar de kostnader som kan relateras till att vara unik. Ett företag med en differentieringsstrategi måste därför ständigt söka efter nya vägar att differentiera sig, vilket leder till ett pris som är högre än kostnaden. Ett företag med en differentieringsstrategi kan dock inte bortse från kostnadsaspekten, då ett högt pris kommer att bli neutraliserat genom höga kostnader. Det handlar således om att vara unik till ett liknande pris som konkurrenterna. I motsats till lågkostnadsstrategi kan det finnas flera framgångsrika differentieringsstrategier inom en marknad, eftersom det kan finnas flera attribut hos en vara som kan uppskattas av kunderna (Ibid).

3.1.1.3 Fokusstrategi

Fokusstrategin skiljer sig från de två andra strategierna genom att denna fokuserar på ett smalt val av konkurrensmedel inom en marknad. Ett företag med en fokusstrategi väljer ett segment på en marknad och exkluderar de andra, för att på så sätt skraddarsy sin strategi och på bästa sätt tillgodose segmentets behov. Genom att anpassa sin strategi efter det utvalda marknadssegmentet kan företaget uppnå en konkurrensfördel, även om man inte innehar någon av de tidigare nämnda konkurrensfördelarna (Porter, 1985).

Fokusstrategin består av två varianter; kostnadsfokus, där företaget försöker bli kostnadsledare inom det utvalda segmentet, och differentiering, där företaget försöker differentiera sina produkter. För att en fokusstrategi ska fungera krävs det att det utvalda marknadssegmentet antingen har en unik kravbild från sina kunder, eller att segmentets optimala produktion eller leveranssätt skiljer sig från övriga segment (Porter, 1985). Om ett företag kan uppnå långvarigt kostnadsledarskap via kostnadsfokus eller differentiering genom differentieringsfokus inom ett segment, kommer detta företag att prestera över marknadens genomsnitt (Porter, 1985).

3.2 *Stuck in the middle*

Som Michael Porters teori visar, finns det alltså olika sätt att positionera sitt företag. ”Stuck in the middle” innebär dock att ett företag försöker positionera sig och få konkurrensfördelar på olika fronter på en och samma gång. Enligt Michael Porter blir följderna av detta att företaget i fråga riskerar att inte uppnå några konkurrensfördelar alls (Porter, 1985). Ett exempel på detta är ett företag som försöker att erbjuda produkter med väldigt hög kvalitet, samtidigt som det vill erbjuda produkterna till lägsta pris. För att uppnå konkurrensfördelar på lång sikt är det, enligt Porter, därför viktigt att välja en av de allmänna strategierna för att kunna uppnå en konkurrensfördel. Om ett företag trots allt vill erbjuda sina olika produkter med olika allmänna strategier, är enda lösningen, enligt Porter, att separera verksamheten i olika delar, att till exempel de differentierade produkterna inte existerar inom samma bolag som lågprisprodukterna (Porter, 1985).

3.2.1 *Kritik mot fenomenet ”Stuck in the middle”*

Enligt Michael Cronshaw et al. finns det exceptionella situationer som tillåter företag att vara ”stuck in the middle”:

1. Michael Cronshaw tar upp ”Hotelling’s model” som beskriver en glassförsäljare på en strand, där vederbörande har ensamrätt att sälja glass. Då glassförsäljaren har ensamrätt och var först ut med att erhålla denna rätt, blir konkurrensen irrelevant och glassförsäljaren kan ställa sig var han vill på stranden och sälja till nästan vilket pris som helst. Om glassförsäljaren har en ”mid market position” spelar alltså detta mindre roll (Cronshaw et al. 1994).

Ett känt exempel på detta fenomen är enligt Clayton M. Christensen et al. IBM som under sin storhetstid helt kontrollerade de olika länkarna i värdekedjan inom hela datorindustrin. De hade därmed mer eller mindre tillskansat sig en oövervinnelig ensamrätt inom datorbranschen. I kombination med detta hade de en så pass stor volym att skalfördelar uppstod, och det blev även av denna anledning svårt för nya aktörer att slå sig in på marknaden. IBM hade som mest en 70 % -ig marknadsandel på världsmarknaden och samtidigt hela 95 % av branschens vinster, utan att för den sakens skull ha positionerat sig särskilt tydligt, då det inte fanns någon anledning att göra så: affärerna rullade på oavsett. IBM gjorde dock ett ödesdigert misstag när de outsourcade de verksamheter som ej ansågs vara en del av företagets kärnområden till Microsoft (operativsystem) samt Intel (mikroprocessorer). Det skulle visa sig vara ett misstag, eftersom mikrodatorer så småningom kunde hantera allt större datamängder, och stordatorer förlorade då allt mer sina konkurrensfördelar (Christensen et al. 2001)

Fallet med IBM visar att det under 70-talet var nästintill omöjligt att slå sig in på datormarknaden, eftersom IBM ägde eller kontrollerade alla delar i värdekedjan. Så fort de hade släppt taget om de verksamheter som de då trodde var irrelevanta och små, släppte de även taget om de verksamheter

som senare skulle visa sig vara de mest lönsamma inom datorbranschen (Ibid).

2. När det på en marknad endast anses finnas plats för en eller få aktörer, t.ex. en småstads lokaltidning, där det helt enkelt inte anses finnas utrymme för ytterligare aktörer. I och med detta får lokaltidningen därmed en monopolställning. I sådana fall kan en aktör välja att befinna sig "in the middle" utan en klar strategi och utan att behöva frukta konkurrens (Cronshaw et al. 1994).

Christensen et al. utvecklar detta resonemang och sätter det hela i ett större sammanhang genom att framhålla att det samma gäller marknader med få aktörer, där en "stuck in the middle" position tillåts av konsumenterna i brist på andra alternativ. Under 50 till 70 talet hade GM en 55 % -ig marknadsandel på den amerikanska bilmarknaden, samtidigt som 80 % av branschens vinst tillföll bolaget. Denna trend höll i sig så länge konkurrenterna varken kunde sälja en mer differentierad bil eller en bil till ett lägre pris. Denna, för GM, gynnsamma position skulle dock ändras under 70-talet i samband med de asiatiska bilarnas snabba intåg på den europeiska och amerikanska marknaden (Christensen et al. 2001).

Detta säger oss att om en marknad anses vara "mättad" kan ett eller några få företag utgöra marknaden utan konkurrens. Konkurrensen bygger på att det finns företag som tror sig kunna göra något bättre än de tidigare aktörerna. Om nya innovationer ej hade tillkommit inom bilindustrin hade GM troligen dominerat bilbranschen fortfarande (Ibid).

3. Stora politiska partiblock har en tendens att alla dras mot mitten på höger/vänster-skalan. Detta kan i vissa fall gynna ett parti, om den största motståndaren gör det samma för att på så vis attrahera en stor väljargrupp. Samma resonemang kan enligt Cronshaw et al. appliceras på företag (Cronshaw et al. 1994).

Ett känt exempel på detta är enligt författarna Cronshaw et al. den största livsmedelsförsäljaren i Storbritannien, Sainsbury's. Redan vid anblicken av deras slogan: "Good food costs less at Sainsbury's" förstår man att företaget försöker tillgodose kundernas krav på låga priser och hög kvalitet på en och samma gång. Sainsbury's huvudsakliga målgrupp är hushåll i den lägre delen av den socioekonomiska skalan. Sainsbury's har fokuserat på att hålla kostnaderna nere så mycket som möjligt genom att t.ex. introducera egna varumärken i sina butiker och på så vis kapa ett onödigt led. Samtidigt har stora investeringar gjorts i ny teknik, som till exempel "scanning", för att ytterligare minska kostnaderna. I kontrast till dessa kostnadsbesparande åtgärder har Sainsbury's ökat servicen till sina kunder och utökat sitt utbud av mer exklusiva varor som går emot deras för övrigt väldigt lågprisorienterade strategi. På så vis har företaget fokuserat på kunder som köper stora volymer och begär låga priser, samtidigt som de har fokuserat på högmarginalskunder som efterfrågar exklusivare matvaror (Ibid). Enligt Porters teori borde Sainsbury's inte kunna både differentiera sig och bedriva en lågkostnadsstrategi på samma gång, men Sainsbury's har visat sig vara ett mycket lönsamt företag och är därför ett undantag från denna regel enligt Cronshaw et al. (Ibid).

3.3 Omvärldsfaktorer

För att i någon mån kunna bedöma ett företags eller en enskild produkts framtida utsikter, är det nödvändigt att utvärdera omvärldsfaktorer som påverkar företaget. Exempel på sådana är, enligt Donald Lehman och Russel Winer, bland andra teknologiska, politiska, ekonomiska, juridiska och sociala faktorer. En enskild omvärldsfaktors påverkan på ett företag eller en produkt skiljer sig från bransch till bransch. Även om omvärldsfaktorerna ej går att påverka av företaget är det upp till varje företag att anpassa sig efter dem (Lehman & Winer, 2005).

3.3.1 Teknologiska faktorer

Teknologiska faktorer omfattar allt från material, processer, information till transporter. Investeringar i ny och effektiv teknologi är nödvändiga, dels för att uppnå stordriftsfördelar, men även för att bli en hållbar aktör på en konkurrensutsatt marknad. Företag som inte investerat tillräckligt i teknologi riskerar att bli sårbara av nya produkter på marknaden, samt av utländska konkurrenter som gjort de nödvändiga investeringarna. Det går dock inte att säga att ny teknologi enbart är av godo. Även om t.ex. många livsmedelsbolag har försökt att sälja matvaror på nätet är det väldigt få som lyckats. På den största livsmedelsmarknaden, USA, utgjorde matförsäljningen på internet inte mer än 1 % av den totala livsmedelsmarknaden under 2003. Att kunder i vissa fall är motvilliga att gå över till en högteknologisk automatisering kan man konstatera när man ser utfallet av den satsning som Citibank gjorde under 90-talet i New York. För att kostnadsbespara ville Citibank enbart att de mest lönsamma kunderna skulle få personlig service ute på bankkontoren. De övriga kunderna hänvisades till automater som kunde utföra allt ifrån inbetalningar till valutaväxling. Kunderna protesterade dock och menade på att de blev diskriminerade på grund av sina något lättare plånböcker. Citibank var slutligen tvungna att skrota idén och återgå till personlig service åt alla (Lehman & Winer, 2005).

De flesta teknologibaserade företag måste på kontinuerlig basis investera i teknologi, eftersom livscyklerna för deras produkter är extremt korta (Ibid).

3.3.2 Politiska faktorer

Även om den politiska stabiliteten är relativt stor i västvärlden, finns det faktorer som även här påverkar företags möjligheter att expandera på vissa marknader. Den amerikanska marknaden är ett exempel på detta, eftersom ett icke amerikanskt företag påverkas av vilket parti som sitter vid makten. Medan republikanerna tenderar att vilja öppna upp marknaden och tillåta frihandel, tenderar demokraterna att förespråka protektionism, vilket kan påverka utländska företag genom att de inte längre kan konkurrera på den amerikanska marknaden på samma villkor som inhemska företag. I utvecklingsländer, som Thailand, Kambodja och Kina, kan en politisk instabilitet bli dödsstöten för företag som är beroende av dessa marknader. Ett annat extremfall är Irak under och

efter Irakkriget. Den politiska faktorn kan alltså ge sig till känna på olika sätt, utifrån vilken marknad företaget är beroende av (Lehman & Winer, 2005).

3.3.3 Ekonomiska faktorer

För företag som har sin utgångspunkt utifrån i ett land med en mindre valuta, ökar automatiskt valutarisken, till skillnad från företag i ett land med en historiskt stabil valuta. Ränteläget påverkar företaget i stor utsträckning, eftersom många företag köper sina produkter med hjälp av kortsiktiga lån. Därför kan en kraftig räntehöjning få katastrofala konsekvenser för ett enskilt företag. En annan risk uppstår för företaget när tillgången på arbetskraft är låg. Detta gäller icke minst servicesektorn, där man sett exempel på till exempel hamburgerrestauranger som blivit tvungna att betala sina serviceanställda en oproportionerligt hög lön på grund av att tillgången på arbetskraft är låg (Lehman & Winer, 2005).

3.3.4 Juridiska faktorer

Vissa produktkategorier har över tiden blivit mindre attraktiva för företag på grund av lagar och förordningar. Ett bra exempel är tobaksindustrin, där företagen på grund av lagar och restriktioner inte kan marknadsföra sina produkter i den utsträckning de vill. Motsatsen gäller vid protektionistiska lagar, där ett inhemskt företag kan dra fördel av att få möjlighet att sälja mer på hemmamarknaden (Lehman & Winer, 2005).

3.3.5 Sociala faktorer

Demografi, livsstil, attityder och personliga värderingar påverkar företag på olika sätt. Dagens stressiga vardag, där både man och hustru arbetar fulltid, har till exempel påverkat vilken mat vi köper i affärer; färdiga matprodukter säljer bättre än någonsin. Hur ett företag har positionerat sig för att dra fördelar av aktuella trender är en viktig faktor för de flesta konsumentprodukter. Vissa produkter är ”inne”, eftersom de tilltalar till exempel den yngre generationen. Detta gäller till exempel klädsel, resor och olika elektroniska produkter (Lehman & Winer, 2005).

3.4 Branschspecifika faktorer

Enligt Donald Lehman och Russel Winer finns fem huvudsakliga branschspecifika faktorer som påverkar en branschs marknadsattraktivitet. Eftersom de är branschspecifika, är deras betydelse för företag inom en viss bransch helt beroende på vilken typ av bransch det är man analyserar. (Lehman & Winer, 2005).

3.4.1 Marknadens storlek

Marknadens storlek är en viktig faktor för ett företag som vill bedöma sannolikheten för en produkt att generera intäkter. Generellt kan man säga att det i större branscher finns större möjligheter till att uppnå stora intäkter. Detta beror till viss del på att större branscher vanligtvis erbjuder större möjligheter för segmentering och detta bidrar positivt till marknadspotentialen för både stora företag och mindre entreprenörer. Större marknader tenderar dock att dra till sig stora aktörer med stor plånbok. Ett exempel på en sådan bransch är läskedrycksbranschen, där Coca Cola Company och PepsiCo investerar stora summor på marknadsföring. De två företagen har också idag en dominerande ställning på marknaden. Ett företags storlek är dock i sig själv ingen tillräcklig garanti för att nya aktörer inte väljer att gå in på marknaden (Lehman & Winer, 2005).

3.4.2 Marknadstillväxt

Ett företags nyckelfaktor till framgång är även marknadens tillväxt, inte bara den nuvarande utan även den prognostiserade tillväxten. Branscher med stark tillväxt har en tendens att generera höga vinster åt marknadsaktörerna över många år. En bransch med hög tillväxt har en tendens att locka till sig nya aktörer. Inom dagligvaruhandeln finns exemplet med Procter & Gamble som fick utstå intensiv konkurrens från nya aktörer, som Johnson & Johnson och Kimberly Clark, på marknaden för blöjor. Inom teknologibaserade branscher innebär oftast en hög marknadstillväxt en stor förändring vad gäller marknadsandelar. Ett exempel på detta är webbläsare, där Netscape år 1994 hade 13 % i marknadsandel och Mosaic hela 60 %. 1994-2002 fick internet ett stort uppsving och fördelningen av marknadsandelarna år 2002 blev följande: Internet Explorer 91 % och Netscape 8 %. Mosaic hade försvunnit helt och hållet. Kontentan av detta är att en hög marknadstillväxt innebär stora möjligheter för nya marknadsaktörer, men även snabbföränderliga marknadsstrukturer (Lehman & Winer, 2005).

3.4.3 Produktlivscykel

Produktlivscykeln delas in i fyra olika faser som alla nya produkter i regel genomgår: introduktions-, tillväxts-, mognads- och nedgångsfasen. Introduktions- och tillväxtfasen passeras under den tidigare delen av livscykeln när försäljningen växer stadigt. Under mognadsfasen avtar försäljningstillväxten och nedgångsfasen representerar slutet på produktens livscykel. Hur lönsam produkten är under de olika faserna och hur långa dessa är skiljer sig från en produkt till en annan. Även om en produkt befinner sig i en stark tillväxtfas, är lönsamheten inte garanterad. Exempel på detta är företag, som Osborne, Commodore och senare AT & T och Hewlett-Packard som alla hade svårigheter att uppnå lönsamhet med sina persondatorer, en hög tillväxt till trots. Företag som Landsdale Semiconductor är exempel på ett företag som har tillverkat samma mikroprocessor "8080" sedan 1974 fram till idag, bland annat för användning i vissa datorer och telefoner, vilket är ett exempel på att en produkts livscykel ibland är svår att förutse (Lehman & Winer, 2005).

3.4.4 Försäljningscykler

I många branscher kan en stor variation av efterfrågan urskiljas. Speciellt inom kapitalintensiva branscher som bil-, stål- och verkstadsbranschen, styrs efterfrågan till stor del av världskonjunkturen och det allmänna ränteläget. Samtidigt styrs jordbruket i hög grad, trots dagens högteknologi, av väderleken och utfallet av denna. Detta är inte i något hänseende något positivt kännetecken för dessa branscher. Dessa variationer bidrar starkt till vinstnivåer, anställningsnivåer och tillgängligt kapital för nya investeringar. För att undvika detta försöker en del företag förvärva nya verksamheter med en försäljning som genomgår mindre försäljningscykler (Lehman & Winer, 2005)

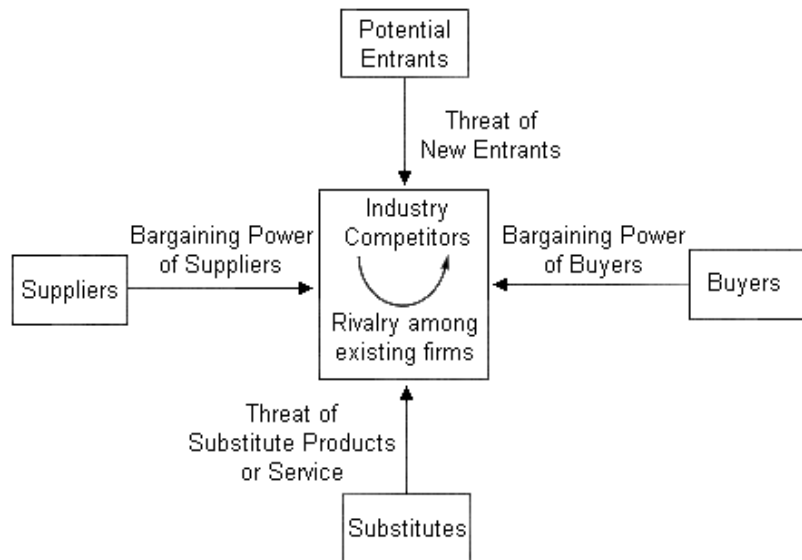
Säsongvariationer anses inte heller vara något positivt för ett företag. Inom leksaksindustrin är jul den tid då flest leksaker säljs. Detta orsakar ofta priskrig, eftersom marknadsaktörerna inte har många andra möjligheter under året att sälja i stor skala (Ibid).

3.4.5 Vinster

Vinstmarginalerna skiljer sig stort från bransch till bransch. I biotechbranschen låg den genomsnittliga vinstmarginalen i USA på 49,3 %. Att jämföra med skobranschen där företagen enbart hade en vinstmarginal på 5,7 %. Dessa skillnader beror på många faktorer, men kan delvis förklaras med Michael Porters fem konkurrenskrafter, samtidigt som olika makro- och mikrofaktorer har stor inverkan på företagets, produktens och branschens genomsnittliga vinstmarginal (Lehman & Winer, 2005).

3.5 De fem konkurrenskrafterna

Enligt Michael Porter är konkurrensen inom alla branscher, oavsett nationellt eller internationellt och oavsett om det är en produkt- eller tjänstemarknad, uppbyggda av de fem konkurrenskrafterna, ”The Five Competitive Forces”. Dessa sammanfattas i bilden nedan. Styrkan av dessa krafter avgör hur stor chansen är för företag inom en bransch att skapa vinster på deras investerade kapital. De fem krafterna är: hotet med inträdet av nya konkurrenter på marknaden, köparnas förhandlingsstyrka, leverantörernas förhandlingsstyrka, konkurrens bland de existerande parterna samt hot från substitut. Om de olika krafterna är intensiva, som i flygplans-, textil-, hotell- och flygbranschen, minskar möjligheten för företag att få tillbaka pengar på sina investeringar. Det motsatta gäller branscher där krafterna inte är starka, som mjukvaru- och läskedrycksbranschen. Genom att förstå branschstrukturen och de krafter som råder, förbättras även förståelsen för hur olika företag valt att positionera sig inom respektive bransch (Lehman & Winer, 2005).



Modell 3.5 The Five Competitive Forces (Porter, 1985)

3.5.1 Inträdet av nya konkurrenter

Om inträdesbarriärerna på en marknad är låga, ökar risken för att en produkt blir ersatt av en ny. Därför är det viktigt för de existerande konkurrenterna att göra inträdesbarriärerna så höga som möjligt. Höga marknadsbarriärer går att åstadkomma genom att skapa skalfördelar och därmed erbjuda en produkt för lägre pris. Höga marknadsbarriärer kan även uppnås genom en produktdifferentiering, som i fallet med frukostflingor där Kraft, Kellogg, General Mills och Quaker Oats, alltid dominerat, på grund av sina starka varumärken. I sådana fall är det svårt för nya konkurrenter att etablera sig (Lehman & Winer, 2005).

Det kan även finnas höga barriärer för att kunna starta en verksamhet, på grund av stort kapitalbehov inom en viss bransch. Detta gäller inom till exempel kemi- och flygbolagssektorn. Även kostnader för att byta från en distributör till en annan kan verka hämmande på ett företags vilja att etablera sig på en viss marknad. Inom detaljhandeln kan det vara svårt för nya produkter att få utrymme. Ett exempel på detta är Coca Cola Company som har ett så stort utbud av läskedrycker i standardsortiment, att PepsiCos produkter helt enkelt inte får plats i produkthyllan hos mindre handlare, även om det efterfrågas. För andra läskedrycksbolag är möjligheten att få ett hyllutrymme ännu svårare (Ibid).

3.5.2 Köparnas förhandlingsstyrka

Om köparna har en hög förhandlingsstyrka har det en negativ inverkan på en branschs attraktivitet. I sådana fall kan köparna förhandla ner priserna och öka konkurrensen mellan marknadsaktörerna, genom att ställa höga krav på pris och service (Lehman & Winer, 2005).

Biltillverkare, vars bilar tidigare i hög grad tillverkades av av stål, hade en liten förhandlingsstyrka gentemot ståltillverkare. Detta skulle emellertid förändras då bilarna i allt högre grad försågs med plastkomponenter. Samtidigt reducerade biltillverkarna antalet leverantörer och hade på så sätt stärkt sin förhandlingsstyrka. Om en köpare även har god tillgång till information om vad en produkt kostar säljaren att producera, har köparen en bättre förhandlingsposition vid förhandling med säljaren, än om köparen inte hade haft någon kunskap om produktens självkostnadspris (Ibid).

3.5.3 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Ett företag som befinner sig i en situation där leverantörerna har en stor förhandlingsstyrka kan hamna i stora svårigheter. Detta innebär nämligen att leverantörerna kan diktera pris och andra villkor, som leveransdatum. Under vissa omständigheter är leverantörernas förhandlingsstyrka extra stor, som i stordatorbranschen där enbart ett fåtal aktörer existerar: IBM, Cray, NEC och ett par till. Om köparen inte har ett alternativ till den produkt som leverantören erbjuder, uppstår ett läge då leverantören har mycket stor förhandlingsstyrka. Om det finns brist på t.ex. en viss råvara, som guld och olja, är köparna tvungna att acceptera ett, i vissa fall, orimligt pris då kostnaden för att inte köpa alls är för hög (Lehman & Winer, 2005).

3.5.4 Konkurrens bland de existerande parterna

Stor konkurrens kan resultera i höga marknadsföringskostnader, priskrig och personalplundring. Sådana handlingar kan leda till en försämrad situation både för konkurrenterna och i viss mån kunderna. Under 2003 spenderade de fyra största telekombolagen i USA: Verizon, AT & T, Cingular och Sprint över 1,5 miljarder dollar på marknadsföring. Samtliga bolag hade hoppats på att roffa åt sig en större marknadsandel och när något bolag satsade mer ville de andra aktörerna inte vara sämre. Det som hände var att kunder bytte telekombolag flitigt, vilket resulterade i stora administrativa kostnader för företagen, men i slutändan var det inget enskilt bolag som hade tjänat på satsningen i form av större marknadsandelar eller högre lönsamhet (Lehman & Winer, 2005).

3.5.5 Hot från substitut

Branscher där det finns ett stort antal substitut till den produkt som ett företag erbjuder anses inte vara attraktiva. Det finns dock få branscher där substitut inte existerar, och substitut kan därför inte anses vara en helt avgörande faktor för en branschs attraktivitet. Före Internets genombrott på marknaden hade de olika tv-kanalerna i USA en genomsnittlig vinstmarginal på 30 %, medan kolproducenterna enbart hade 10 %. Enligt Donald Lehman och Russel Winer beror detta på att det inom energisektorn fanns betydligt fler konkurrenskraftiga alternativ, som kärn-, vatten-, vind- och oljekraft medan tv annonsering var den onekligen effektivaste marknadsföringen för ett företag (Lehman & Winer, 2005).

3.6 *Det resursbaserade perspektivet*

Enligt Michael Porter kan konkurrensfördelar uppstå genom att ett företag beaktar externa faktorer när man väljer hur företaget strategiskt ska manövreras. Det resursbaserade perspektivet har växt fram som kritik mot Porters teorier. I detta perspektiv bör företaget, snarare än att analysera utomstående faktorer, ta hänsyn till vilka resurser och kapaciteter som företaget besitter. Enligt det resursbaserade synsättet är företagens resurser och förmågor de huvudsakligen avgörande faktorerna i utformningen av en strategi (Grant, 2008).

Ett sätt att som företag grunda sina strategival på det resursbaserade perspektivet är att börja med en identifikation av kompetens och resurser inom organisationen. Om man kan finna specifika kompetenser som relativt sett är bättre än konkurrenternas, kan man uppnå konkurrensfördelar om dessa matchas med omgivande faktorer (Foss, 1997). En styrka med det resursbaserade systemet är att man genom detta kan finna förklaringar till varför två företag inom samma bransch kan ha totalt olika affärsstrategier, trots till synes identiska externa förutsättningar. Till skillnad från Porters teorier ligger inte nyckeln till framgång i att satsa på en viss strategi som anses lämplig för branschen, snarare bör man försöka skapa en unik strategi genom att utnyttja och framhäva de unika egenskaperna som är förknippade med företaget. Man kan dela in resurserna inom ett företag enligt nedanstående modell (Grant, 2008).

Materiella	Imateriella	Humankapital
Finansiella	Teknologi	Förmågor/kunnande
Fysiska	Varumärke	Kommunikation/samarbete
	Kultur	Motivation

Modell 3.6 Resursbaserade faktorer (Ibid).

3.7 *Varumärkesidentitet*

Henrik Ugglas belyser, inom ämnet varumärkesidentitet, de associationer som innehavaren till varumärket vill bygga upp. *"Identitet är det man strävar efter att bli, inte nödvändigtvis det man är, den representerar ett användarperspektiv"* (Ugglas, 2006).

Mats Urde anser att om ett företag kan utveckla sin märkesidentitet kan det skapa ökat värde och mening genom sitt varumärke (Urde, 1997). Märkesidentitet består enligt Urde av både varumärket och företagens andra tillgångar. En varumärkesidentitet ska uppfattas som unik av kunderna och svårimiterad av konkurrenterna (Urde, 1997). Urde beskriver ett varumärke som *"ett löfte, ett osynligt kontrakt och en överenskommelse i socialt sammanhang"*. Urde menar att kunden i utvecklandet av märkesidentiteten själva blir en del av detta då målgruppen då kan sprida åsikter om och själva relatera till varumärket (Urde, 1997). Då det blir allt vanligare att konsumenter vil

förmedla en känsla eller åsikt med sin konsumtion blir ett varumärke med en svag identitet ointressant. I detta sammanhang blir det intressant att Urde påpekar att företagens uppfattning om sitt varumärke ofta inte överrensstämmer med kundernas uppfattning (Urde, 1997). Därför menar Urde att arbetet kring att få kunderna att uppfatta varumärket på det sättet som företaget vill, är en viktig del i arbetet på marknadsavdelningen: "*Företaget antyder i kommunikationen vem varumärket är, vad varumärket vill uppnå och vad det står för. Förmågan att initiera, påverka och leda tolkningen av märkesidentiteten utgör en viktig del av märkeskompetensen*" (Urde, 1997).

Jean Noël Kapferer menar att en tydlig identitet kan hjälpa en organisation att känna att den existerar, är unik och har en historia som skiljer den från andra. (Kapferer, 2004). Kapferer anser att man tydligt kan definiera varumärkesidentitet utifrån följande frågor:

- Vad gör företaget unikt?
- Vilket kundbehov tillfredsställer varumärket?
- Vad står det för konsekvent?
- Vilka är företagets värden?
- Vad är de bra på, var finns kompetensen?
- Vilka tecken finns som gör att varumärket känns igen?

(Kapferer, 2004).

3.7.1 Faktorer för varumärkets värde

Graeme Drummond och John Ensor beskriver i boken *Strategic Marketing: Planning & Control* nio olika faktorer som indikerar varumärkets värde. Dessa faktorer är i första hand en metod för att beräkna ett varumärkes värde (Drummond & Ensor, 2003). Vi anser dock att de i allra högsta grad kan appliceras på ett företag för att kunna urskilja unika egenskaper för det specifika varumärket:

Marknadstyp – Marknadstypen kan ha en avgörande betydelse för varumärkets värde. Varumärkets värde höjs om det befinner sig på en stabil marknad.

Marknadsandel – En stor marknadsandel kan öka varumärkets värde då det betraktas som en konkurrensfördel. Konkurrenterna kan finna det svårt att övervinna konsumenternas från det dominerande varumärket.

Global närvaro – Om varumärket är, eller anses ha potential, att bli en global exploatör ökar varumärkets värde. Varumärken som endast verkar på en marknad har således ett lägre värde.

Varaktighet – Om ett varumärke under en lång tid kan behålla en stark position på marknaden och visa på en långvarig attraktionskraft är detta positivt för varumärket då en stor kundlojalitet har förutsättningar att skapas.

Utbredbarhet – Om företaget har förutsättningar till att breddas till liknande eller nya branscher ökar detta varumärkets värde.

Skydd - Patent eller registrerat varumärke kan öka värdet för ett varumärke då de erbjuder ett juridiskt skydd som förhindrar konkurrenter från att utnyttja varumärkets egenskaper.

Överlägsna produkter och service – Ett varumärke kan, ganska logiskt, få ett högre värde om det är kopplat till produkter eller tjänster med en överlägsen kvalitet jämfört med konkurrenterna.

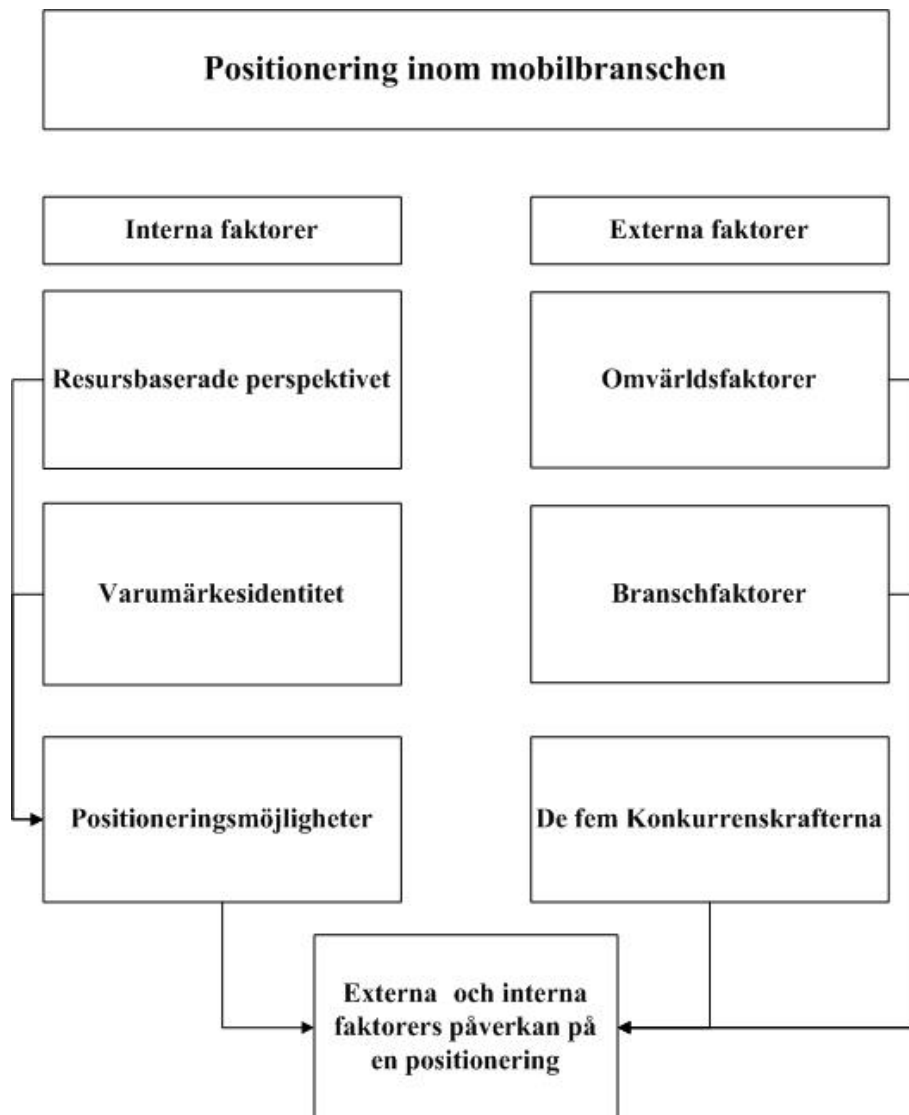
Upphovslandet – Varumärkets upphovsland kan både dra från och lägga till värde på varumärket beroende på vad det är förknippat med. Vin från Frankrike kan vara ett exempel där upphovslandet mycket väl kan bidra till ett högre värde för varumärket.

Marknadsdominans – Om varumärket är kopplat till en position av marknadsdominans kan detta innebära tillgång till en dominant position i distributionskanalerna samt fördelaktiga hyllpositioner. (Drummond & Ensor, 2003)

Drummond och Ensors indikatorer på varumärkets värde är i sin ursprungsbeskrivning konstruerade för att underlätta en värdering av ett varumärke (Drummond & Ensor, 2003). Vi avser dock snarare att använda dem som ett ramverk och analysverktyg, i syfte att på ett tydligare sätt åskådliggöra hur ett varumärke och positionering kan sammanlänkas. Vidare är vi fullt medvetna om att samtliga punkter i ovan nämnda lista inte är relevanta för vår frågeställning. Det är således främst punkterna gällande marknadstyp, marknadsandel, överlägsna produkter och service samt marknadsdominans vi avser att fokusera på i vår empiridel och analys.

3.8 Vårt teoretiska ramverk för positionering inom mobilbranschen

Efter att ha granskat de olika teorier som är knutna till interna och externa faktorer är vår ambition att utifrån dessa teorier testa deras relevans för fallföretagens positioneringar. Denna modell kan mycket väl utvecklas under studieprocessen då den kommer vara baserad på den information som framkommer under våra intervjuer och övrig empiri.



4. EMPIRI

I empirin har vi för avsikt att samla in den information som är nödvändig för att analysera våra fallföretag. Till en början kommer vi utifrån den primärdata vi har samlat in, ge en bild av vilka externa faktorer som påverkat mobilbranschen i sin helhet, men våra fallföretag i synnerhet. Gällande de interna faktorerna kommer information om företagets strategival, varumärkesidentitet och positioneringar att samlas in både från primär- och sekundärkällor. För fallföretagen Apple och Nokias kommer informationen i detta avsnitt uteslutande vara sekundärdata.

4.1 Omvärldsfaktorer

För att i någon mån kunna bedöma ett företags eller en enskild produkts framtida utsikter, är det nödvändigt att utvärdera omvärldsfaktorer som påverkar företaget. Exempel på sådana är, enligt Donald Lehman och Russel Winer, bland andra teknologiska, politiska, ekonomiska, juridiska och sociala faktorer. En enskild omvärldsfaktors påverkan på ett företag eller en produkt skiljer sig från bransch till bransch. Även om omvärldsfaktorerna inte går att påverka av företaget är det upp till varje företag att anpassa sig efter dem (Lehman & Winer, 2005).

4.1.1 Ekonomiska faktorer

Under vår intervju med David Cronström, Head of Corporate Intelligence på Sony Ericsson, framgick det tydligt att valutaförändringar haft en stor påverkan på vissa mobiltillverkares verksamhet: ”Förra året såg vi vilket genomslag valutaförändringar har för lönsamheten i vår bransch”. Vidare sade Cronström att: ”Vissa aktörer drog nytta av en gynnad valuta så som LG och Samsung medan andra företag så som Sony Ericsson förlorade rejält på sina val av valuta”. I Ericssons fall handlas det med tre olika valutor samtidigt: US-dollar, euro och yen, vilket skulle vissa sig vara en dålig kombination. Valutaskillnaderna mellan euro och US-dollar missgynnade företag som Sony Ericsson, vilket gjorde t.ex. Sony Ericssons mobiltelefoner dyra i jämförelse med företag som handlade i mindre valutor (Cronström, 2010).

De senaste åren har även finanskrisen haft en stor påverkan på mobilmarknaden. Cronström anser dock att många företag i för stor utsträckning skyller ifrån sig på finanskrisen som en orsak till försämrad lönsamhet. Mobilbranschen hade fram till 2009 vuxit varje år och när försäljningen helt plötsligt började gå ned var många mobiltillverkare inte beredda på det (Ibid).

4.1.2 Legala faktorer

David Cronström hävdar att de legala aspekterna påverkat spelreglerna för dagens mobiltillverkare. Dels är de legala kraven höga vad gäller miljö och säkerhet, främst inom EU. Dessa faktorer påverkar samtliga mobiltillverkare, om än inte lika fort som andra. Det som påverkat

mobiltillverkare främst är att EU har ansett att telekomoperatörerna har tjänat för mycket pengar genom alldeles för höga marginaler. EU tvingade därför telekomoperatörerna att sänka sina marginaler drastiskt mot konsumenterna. Effekten av detta blev att telekomoperatörerna i sin tur pressade inköpspriserna bland sina underleverantörer, det vill säga mobiltillverkarna. Detta har lett till att det blivit allt tuffare för de existerande mobiltillverkarna att uppnå hög lönsamhet. Hur det ser ut utanför EU låter Cronström vara osagt (Cronström, 2010).

4.1.3 Tekniska faktorer

De tekniska innovationerna har de senaste åren förändrat spelreglerna på mobilmarknaden. 2008-2009 minskade mobilkonsumtionen drastiskt, men en stor nedgång i försäljning till trots lyckades LG, Samsung och Apple öka sina marknadsandelar kraftigt, medan de övriga tappade mark i rasande takt. Detta kan, enligt David Cronström, härledas till att konsumenterna inte ursäktade mobiltillverkare på samma sätt som tidigare, för att de inte lyckats komma fram med en innovativ teknologilösning. Ordet innovation har fått en allt större betydelse för dagens företag. Medan vissa företag har lyckats att sälja innovativa mobiltelefoner, har inte alla kunnat hänga med i de snabba förändringar som har skett. Speciellt missgynnade anses företag med stora organisationer vara, där det är svårt att snabbt ställa om sin produktportfölj till mobiltelefoni med den teknik som efterfrågas av marknaden (Cronström, 2010).

4.1.4 Sociala faktorer

Denna faktor är knuten till den föregående, men handlar mer om psykologi, enligt David Cronström. För att förstå varför vissa företag lyckats attrahera kunder under en tid då mobiltelefonimarknaden minskar kan man säga att den sociala faktorn spelar en stor roll. Cronström menar att de mobiltelefoner som är ”inne” bland ”early adaptors” fått en stor uppmärksamhet, och när det gäller ett märke som Apple har de lyckats med att skapa en mobil som är ”inne”. En parallell kan dras till slutet av 90-talet då Nokia lyckades skapa en mobiltelefon för ungdomar, 3110, som man kunde byta skal på. Inget märkvärdigt i sig, men det blev en stor succé och till slut ville alla ungdomar ha en Nokia med utbytbar skal ”-*då de inte gärna ville ha en svart tråkig mobil som såg ut som deras pappas eller morfars mobiltelefon*”. Att skapa produkter som sticker ut på marknaden och som efterfrågas bland vissa kundsegment är därför en viktig faktor. Att funktionen som blivit ”inne” är sämre än konkurrenters tekniska funktioner är därför mindre relevant ur denna aspekt (Cronström, 2010).

4.2 Branschspecifika faktorer

4.2.1 Försäljningscykler

Under finanskrisen sågs en drastisk minskning på efterfrågan av mobiltelefoni. Företag som är bra på logistik har en fördel jämfört andra mobiltillverkare. Här handlar det om de som, vid en nedgång i

försäljningscykeln, kunna anpassa sin produktion och lager till den aktuella efterfrågan. En svårföränderlig organisation som inte ställer om sin produktion och sitt lager riskerar att binda upp pengar i stora lager som sedan inte blir sålda. Detta var fallet under finanskrisen, då ett företag som till exempel Samsung hanterade detta på ett bra sätt, medan andra som Nokia och Sony Ericsson misslyckades i detta hänseende (Cronström, 2010). David Cronström menar att även när det gick väldigt bra för Sony Ericsson och försäljningen pekade uppåt, uppstod problem med att fokusera på att leverera bra produkter, för att istället nyanställa i snabb takt. Detta är något som Cronström nu inser var ett misstag:

”-Vi växte från ett par tusen anställda till strax över 11'000 på 2-2½ år (2006-2008), vi expanderade portföljen från kanske 25 produkter till 70-80 stycken och när det var som mest intensivt hade vi mellan 1 till 2 nyanställningar per dag på huvudkontoret och alla dessa skulle introduceras och sättas i arbete. Då blir det så att den klickan man hade från början får ”speeda sin attention” och då tappar man lite momentum och kan göra en del felval” (Ibid).

4.3 De fem konkurrenskrafterna

4.3.1 Inträdesbarriärer

David Cronström antyder att inträdesbarriärerna har minskat på mobilmarknaden de senaste åren, vilket beror på att många mobiltillverkare använder sig av den öppna plattformen Android. Detta innebär att även mindre aktörer kan slå sig in på marknaden snabbare än tidigare, då alla mobiltillverkare använde sin egen plattform:

”-Det är en av anledningarna till att vår bransch har förändrats att vi idag har en öppen plattform vad gäller Android och det har helt klart minskat inträdesbarriärerna och idag kan till exempel gamla PC-tillverkare tillverka en telefon och bli framgångsrika. HTC Acer och Dell är exempel på detta. Det var inte möjligt tidigare” (Cronström, 2010).

4.3.2 Konkurrens bland de existerande aktörerna

David Cronström menar att finanskrisen har bidragit till en ökad konkurrens bland de existerande aktörerna och därmed gjort tillvaron allmänt tuffare för många mobiltillverkare. Fler och fler mobiltillverkare har fått slåss om att sälja mobiltelefoner på en krympande marknad. En hårdare konkurrens har inneburit att de mobiltillverkare som tillverkat de mest efterfrågade mobiltelefonerna snabbt har vunnit mark på marknaden på andra företags bekostnad:

”-Vid hård konkurrens blir efterfrågan på de starka erbjudandena större och i Apples fall har de lyckats hitta en produkt som verkligen har ett stort ”konsument pull”, till den grad att till och med operatörerna mer än gärna vill sälja dessa utan att egentligen tjäna så mycket pengar på dem” (Cronström, 2010).

Enligt Cronström är denna ”konsument pull” något som Sony Ericsson och andra mobiltillverkare inte hade under finanskrisen:

”-Vår produktportfölj var inte tillräckligt konkurrenskraftig vid denna tidpunkt och då blev konsekvenserna så mycket större. Problemet var inte enbart olika makrofaktorer utan snarare olika felval som många mobiltillverkare gjorde så som kanske fel design, fel implementation, fel chipset, fel erbjudande eller fel segment” (Ibid).

Vidare säger Cronström att lönsamhetsdispositionen knappast delas lika mellan samtliga marknadsaktörer:

”-Vår marknad premierar ett fåtal väldigt starkt och tittar man på lönsamhetsdispositionen inom vår bransch är det centrerat kring ett fåtal företag och de andra får dela på en mycket mindre kaka och är man inte i toppgruppen så får man problem rätt så snabbt” (Ibid).

Den ”toppgrupp” på marknaden som Cronström talar om omfattas främst av Apple, Samsung, RIM och LG (Ibid).

4.3.3 Förhandlingsstyrka bland leverantörer

Idag är Google underleverantör till de mobiltillverkare som använder sig av Android som operativsystem i sina mobiltelefoner, vilket är de flesta förutom Nokia och Apple. Detta utgör naturligtvis en risk, eftersom mobiltillverkarna är bundna till ett företag till skillnad från Apples iPhone OS och Nokias Symbian som är ett egenutvecklat operativsystem. Sony Ericssons Senior Product Planner, Patrik Hartwig, antyder att det finns en viss osäkerhet kring Googles prissättning av operativsystemlicenserna:

”-Isåfall finns det en risk för alla i branschen att Google höjer priserna. De kanske idag kollar på olika varianter för Android för att täcka alla prisbanden. Google kan idag inte leverera ett operativsystem till de lite billigare mobiltelefonerna med mer kraft i sig. Är detta bara på grund av hårdvarutillverkarna eller kanske på hur Google prissatt sin plattform? Jag kan inte gå in i så mycket mer detaljer i den frågan” (Hartwig, 2010).

Om det finns andra underleverantörer än Google som förhandlar bort vinsten är detta i alla fall utåt sett helt okänt enligt Patrik Hartwig: *”-Det är inget vi känner till” (Ibid).*

4.3.4 Förhandlingsstyrka bland köpare

Vanligtvis är det telekomoperatörerna som köper in mobiltelefonerna och de försöker i så stor utsträckning som möjligt behålla största del av vinsten själva, enligt Patrik Hartwig:

”Det är självfallet så att kunderna försöker köpa in mobiltelefonerna för ett så lågt pris som möjligt, men det är som i vilken bransch och vilken relation som helst att det alltid är ett spel mellan säljare och köpare både vad gäller priser och mängdrabatter” (Hartwig, 2010).

4.4 Fallföretag

Vi presenterar i efterföljande avsnitt den information som vi direkt kan härleda till respektive företag. Detta för att skapa en så tydlig bild som möjligt över de skillnader som finns. Företagen kommer att presenteras utifrån nyckeltal, strategival, varumärke samt positionering. Denna data bygger dels på de intervjuer vi genomfört med personer på Sony Ericsson men även på sekundärkällor.

4.4.1 Nokia

4.4.1.1 Nyckeltal

Under 2009 minskade Nokias omsättning med 19 % jämfört med motsvarande period under 2008. Omsättningen hamnade på 40, 984 miljarder euro. ”Nokia Devices and Services”, där mobiltelefonin ingår, omsatte 27,853 miljarder euro, vilket är en minskning på 21 % jämfört med 2008, då denna del av koncernen omsatte 35,099 miljarder euro (Nokia Annual Report 2009). I dagens penningvärde innebär detta en omsättning på 345,374 miljarder SEK (2008) och 274,07 miljarder SEK för år 2009 (Valutaindikatorer, 2010).

I Nokias årsredovisning för 2009 anger Nokia att bruttomarginalen för ”Nokia Devices and Services” var 11,9 %, att jämföra med med 2008 års bruttomarginal som låg på 16,6 %. Detta motsvarar 3,314 miljarder euro under 2009 och 5,816 miljarder euro under 2008 (Nokia Annual Report 2009).

I Nokias kvartalsrapport för första kvartalet 2010 angavs att marknadsandelen på mobilmarknaden under första kvartalet uppgick till 33 %, vilket visserligen var 1 % över Nokias förväntan, men samtidigt 2 % lägre än under fjärde kvartalet 2009 (Quarterly results 2010).

4.4.1.2 Strategival

Nokias kända slogan ”Connecting People” har, enligt Nokia, fått en ny innebörd den senaste tiden. Istället för att tolka deras slogan som Nokias vision att sammankoppla människor, handlar det nu mer om att sammankoppla människor med vad de anser ha en betydelse för dem. Detta handlar om att ge kunderna kraften att göra så mycket som möjligt överallt och när de vill. Nokia menar att deras kunder idag efterfrågar helhetslösningar, snarare än enskilda komponenter. Detta är också vad Nokia i framtiden vill erbjuda i högsta utsträckning. För att uppnå sina visioner vill Nokia bli den

ledande leverantören av mobila lösningar. Strategin är att erbjuda en portfölj av enheter i stor skala och med geografisk räckvidd. Enheterna paras ihop med, som Nokia säger, ”smarta och integrerade användarupplevelser”. För att uppnå detta vill Nokia bli den ledande leverantören av mobila lösningar (Nokia.com).

I artikeln ”Mobilmästaren som gick vilse” i Affärsvärlden rangordnar Helen Ahlbom fyra strategiska snedsteg som Nokia gjort under åren och som, enligt författaren, berott på en kombination av en utbredd känsla av att veta bäst samt en alldeles för stor och svårmanövrerad organisation. Nokia, i ledning av Jorma Olilla, beslutade sig för att skapa ett eget operativsystem till sina "smarta telefoner": Symbian. Till skillnad från Apple som köpte in standardkomponenter till sina mobiltelefoner, som till exempel mobilradio, ville Nokia utveckla alla standardkomponenter till Symbian själva. Detta var en tidsödande och kostnadskrävande uppgift. När det nu så kända operativsystemet "Android" möjliggjorde pekskärmar, var detta något som Nokias operativsystem inte kunde erbjuda. Nokia underskattade iPhones betydelse och såg inte hotet från Apple som marknadsaktör. Efter iPhones lansering 29 juni 2007 såg inte Nokia pekskärmar som ett hot mot deras teknik, utan ansåg att den nya N97:an skulle bli en "iPhone dödare". Det skulle dock visa sig att N97:an inte alls var det som koncernledningen hade hoppats på. Nokia som hade differentierat sig länge med att erbjuda de mest kvalitativa mobiltelefonerna lanserade en strategiskt viktig mobil som hade stora kvalitetsbrister. Tidpunkten kunde inte varit sämre eftersom strålkastarljuset vid denna tidpunkt var vänt mot Nokia och den nya mobilmodellen. Nokia hade dessutom svårt att frigöra utvecklingsresurser för att åtgärda felen. Ingenjörerna var redan uppknutna till ett 40-tal andra mobilmodeller som skulle ut på marknaden under 2008. Marknadschefen på Nokia, Anssi Vanjoki, medgav en tid efter lanseringen av N97 att den blivit en stor besvikelse. I samma intervju talade han om vikten av att satsa mer på kvalitet och att kvaliteten i användarupplevelsen är minst lika viktig som i den produktionstekniska delen (Ahlbom, 2010).

Apple gjorde det enkelt för företaget att komma ut med sina applikationer i iPhones App Store, medan Nokia försvårade detta genom att fragmentera Symbian. Detta försvårade arbetet för företagen som ville sälja sina applikationer till mobilanvändare. App Store visade sig vara den stora vinnaren med idag över tre miljarder nedladdade program. Genom sitt antagande att applikationer enbart ska göras av interna ingenjörer gick Nokia miste om en mängd applikationer som gjort iPhone så attraktiv. Ett nytt operativsystem kommer nu att lanseras, Symbian 3, som ska göra det lättare att åstadkomma det iPhone redan kommit så långt med. Dyrbar tid har därmed förlorats (Ibid).

På väg att bli ett nytt tjänstebolag öppnade Nokia dörrarna till "Ovi Store" i maj 2009. Lanseringen blev misslyckad och hårt kritiserad av experter. Ovi Store var tänkt att utmana App Store, men misslyckades fatalt med detta och levde inte alls upp till förväntningarna. Nokia lanserade även andra tjänster som inte fungerade, som N-Gage för spel och "Comes with music" för musiknedladdning. Investmentbolaget Global Crown kallade dessa tjänster för "ett löjeväckande skämt inom industrin" (Ibid).

Som tidigare nämnts, föredrar Nokia att utveckla sin egen hårdvara medan Apple, Google och HTC köper in mycket utifrån, så som sina standardchips från Qualcomm. Nokias kostnad för F & U är 30 miljarder årligen, vilket är mer än vad Apple och Google investerar tillsammans (Ibid).

4.4.1.3 Varumärke

För femte året i rad rangordnade Millward Brown Optimar år 2010 världens 100 mest värdefulla varumärken i ”BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands Ranking”. Nokia har tidigare år varit i topp fem på denna rankinglista, men lyckades under året enbart uppnå en 43:e plats med den största värdeminskningen på totalt -58 %, vilket innebär att varumärkets värde sjunkit till 14,866 miljarder dollar. Vad gäller ”Top Technology Brands” befinner sig dock Nokia fortsättningsvis högt upp i rankingen. Under 2010 innebar detta en 10:e plats i placeringen (Millward Brown Optimar, 2010). I dagens penningvärde motsvarar varumärkets värde 117 miljarder SEK (Valutaindikatorer, 2010).

4.4.1.4 Positionering

På frågan om vilken positionering Nokia har svarar Mats Bark, Head of Internal Communications på Sony Ericsson: *”-Nokia är enormt stora inom lågprissegmentet och säljer dessa telefoner med en bra marginal också. Marginalen är liten, men volymen extremt stor”* (Bark, 2010).

Bark antyder även under intervjun att Nokia varit särskilt framgångsrik på många utvecklingsmarknader där vinstmarginalerna kanske inte är de största, men att detta spelar mindre roll då volymerna är stora (Ibid). Greger Johansson, telekomanalytiker på aktieanalysetaget Red Eye, går ett steg längre och beskriver Nokias positioneringsstrategi som mycket bred: *”De har en strategi som går ut på att vara i alla segment och det fungerade bra fram till för cirka två år sedan”* (Johansson, 2010).

Patrik Hartwig menar att Nokia nått stora framgångar genom satsningen i lågprissegmentet. Detta har gjort att de numera kan ha relativt goda marginaler trots lägre pris: *”Nokias styrka är att deras distributionssystem är outstanding, de kan klara väldigt stora volymer”* (Hartwig, 2010).

4.4.2 Apple

4.4.2.1 Nyckeltal

Eftersom Apples iPhone lanserades först under slutet av fjärde kvartalet 2007, är det främst relevant att redogöra för de nyckeltal som avser åren 2008 och 2009. Apple redovisar sina årsredovisningar i slutet av oktober varje år, vilket beror på att de har ett brutet räkenskapsår som slutar den 26 september. Nettoomsättningen för iPhone med tillhörande tjänster uppgick, enligt Apples

årsredovisning 2008 (27 september 2008-26 september 2009), till 1,844 miljarder US-dollar för att under 2009 (27 september 2008-26 september 2009) ha stigit till 6,754 miljarder US-dollar (Apple Annual Report 2009). I dagens penningvärde motsvarar detta 14,512 miljarder SEK (2008) och 53,153 miljarder SEK under 2009 (Valutaindikatorer, 2010-05-21). Omsättningsökningen mellan 2008 och 2009 motsvarar en uppgång på 266 %. Räknat i antal sålda iPhones, var siffran för 2008 11,627 miljoner enheter och under 2009 20,731 miljoner enheter (Apple Annual Report 2009) .

Gällande Apples bruttomarginal låg denna under 2009 på 40,1 %, vilket ska jämföras med 35,2 % under 2008. Apple redovisar inte iPhones bruttomarginal separat, men det nämns i årsredovisningen 2009 att den bidragit kraftigt till en ökad bruttomarginal (Ibid). Enligt en högt ansedd telekomanalytiker, Toni Sacconaghi på Bernstein Research, har bruttomarginalen de första månaderna år 2010 legat på 57,8 %, vilket skall ses som en kraftig ökning jämfört med 2008. Sacconaghi jämför iPhones bruttomarginal med övriga mobiltillverkare inom högprissegmentet och menar att även om man jämför med den näst lönsammaste mobiltillverkaren RIM som har en bruttomarginal på 42,6 %, är Apples bruttomarginal mycket högre. Skillnaden lär enligt Toni Sacconaghi öka ytterligare, mycket beroende på en fortsatt stark efterfrågan och stigande priser för varje såld enhet (Elmer-Dewitt, 2010).

För att besvara frågan på vilken marknadsandel iPhone har, måste man först fråga sig huruvida man vill jämföra Apples marknadsandel med den totala mobilmarknaden, eller enbart med smartphonessegmentet. Den 30 oktober 2009 rapporterades Apples marknadsandel uppgå till 2,5 % av den totala mobilmarknaden (Electronista staff, 2009). Om man däremot tittar närmare på smartphonessegmentet, hade Apple under första kvartalet 2010 en marknadsandel på 16,1 %, vilket är mindre än Nokias andel på 39,3 % och RIMs (BlackBerrys) på 19,4 %. Om man tittar på marknadsandelarnas tillväxt ser det dock annorlunda ut. Om iPhones marknadsandel jämförs med 2008 var den endast 10,9 %, Nokias 39,3 % och RIMs 20,9. Man kan därmed konstatera att iPhones marknadsandel nästintill fördubblats medan Nokia lyckats försvara sin marknadsandel och RIMs minskat något (Oliver, 2010).

4.4.2.2 Strategival

Apple har en mycket kundorienterad affärsstrategi och skiljer sig därmed en hel del från de andra bolagen. Apple har fasta delmål i sin strategi och arbetet med en del av dessa har redan kommit mycket långt (Inside CRM).

För att skapa ett starkt varumärke vill Apple att deras produkter enbart ska säljas i deras egna butiker, så kallade Apple Stores. Detta även som en garanti för att de anställda är insatta i produkten, och för att skapa en större kundlojalitet. Undantaget har varit iPhone som även säljs av oberoende mobilförsäljare.

Det är för Apple viktigt att komplettera produkter och tjänster: samtliga produkter och tjänster skall

komplettera varandra, som iTunes och iPod. På detta sätt kontrollerar Apple hela användarprocessen. Produktutbudet skall även vara mycket varierande. Genom att få kunder att köpa relativt billiga produkter, som iPod, är målet att sälja många låtar via iTunes, och sannolikheten för att kunden kommer att köpa en Apple dator vid nästa inköp ökar, enligt Apple. Även billigare produkter har alltså en stor strategisk betydelse.

Genom att marknadsföra "Im Mac" vill Apple framställa sina produkter som hipa och inne medan pcs framställs som gammalmodiga och stela.

Andra delmål är bland annat att:

- Öka försäljning till utbildningsväsendet.
- Ständigt komma ut med nya innovationer på marknaden som drar till sig stor medial uppmärksamhet.
- Uppnå hög kundnöjdhet.
- Outsourca delar av värdekedjan.

(Ibid)

I artikeln "Invention of the year: The iPhone" i Time listar Lev Grossman olika orsaker till varför iPhone blivit så framgångsrik. Först av allt tog Steve Jobs fasta på betydelsen av en god design. Steve Jobs menade att en god design är lika viktig som själva teknologin, vilket han menade att få mobiltillverkare tagit vara på. Steve Jobs resonemang bygger på att även om en mobiltelefon erbjuder de allra häftigaste funktioner man kan tänka sig, är detta värdelöst om användaren inte känner sig smart och attraktiv under användning av funktionen (Grossman, 2007).

En annan framgångsfaktor för iPhone är dess touchscreen, som dock inte är uppfunnen av Apple. Den tillkom efter förvärvet av Fingerworks år 2005, vilket möjliggjorde teknologin. Efter förvärvet förstod Apple hur denna teknologi skulle kunna integreras som en viktig del i deras gränssnitt till den nya iPhonemodellen. Tanken med iPhonens touchscreen var att ge användarna en illusion av att själva fysiskt hantera, flytta, förstora och klicka sig fram genom att dra fingret längs skärmen. Nintendo Wii är en produkt som på liknande sätt lyckades skapa en spelkonsol som fått användarna att känna sig fysiskt delaktiga i spelandet. Framgången med iPhones touchscreen har inte varit att den förbättrat något, utan snarare att den har förändrat sättet att hantera en mobiltelefon på ett väldigt innovativt sätt (Ibid).

USA är världens största marknad för mobiltelefoni. Förra året omsattes mobiltelefoner till ett värde av 220 miljarder. En lyckad etablering på den amerikanska marknaden är därför strategiskt viktigt, enligt Helen Ahlbom i artikeln "Så vill han lyfta Sony Ericsson" (Ahlbom, 2010). Amerikanska AT & T har varit en mycket viktig samarbetspartner i utvecklandet av iPhone. AT & T gav Apple fria tyglar vid utvecklandet av iPhone. För att sälja telefoner på den amerikanska marknaden, är det

nödvändigt att sälja dem via de två stora mobiloperatörerna AT & T och Verizon. I vanliga fall ställer dessa mobiloperatörer specifika krav kring hur mobiltillverkarna ska tillverka sina mobiltelefoner, men i iPhones fall gjordes alltså ett undantag från denna regel. Lev Grossman menar på att iPhone inte skall ses som en mobiltelefon i traditionell bemärkelse, utan snarare som en plattform. Operativsystemet OS X är ett avancerat operativsystem som Apple lyckades pressa in i deras iPhone. Under 2007 var den stora trenden att datorer och internet inte enbart ska vara tillgängliga hemma, utan oberoende av var man befinner sig: i form av en iPhone. Vad som också var en framgång var öppnandet av operativsystemet, vilket möjliggjorde för andra företag än Apple att utveckla mjukvara till iPhone (Grossman, 2007).

Som tidigare nämnts har en medveten strategi från Apples sida varit att utnyttja annan teknik för att utveckla iPhone. Den senaste tiden har Apple dock dragit på sig en hel del stämningar från konkurrenter som påstår att deras teknik har använts i iPhone, och begärt miljonbelopp i kompensation som plåster på såren. Den taiwanesiska processortillverkaren "Elan Microelectronics" har till exempel anklagat och stämt Apple. De påstår att deras bildskärmsteknologi har kopierats rakt av för Apples iPhone. Vidare påstår det amerikanska företaget "EMG Technology" att de äger patentet till den inzoomningsfunktion som Apple använder till sina iPhones. Dessa stämningar rör dock ej enbart iPhone utan även iPod och den nylanserade iPad. Stämningarna kan i värsta fall leda till hundratals miljoner dollar i licensavgifter för Apple (Ericsson, 2010). Clayton M. Christensen hävdar att iPhone ej kan klassificeras som en "disruptiv innovation". Christensen menar att iPhone snarare skall betraktas som en hållbar teknologi som konkurrenterna är högt motiverade att konkurrera ut. Om teknologin är lätt att kopiera av andra aktörer har historien visat att dessa teknologier blir kopierade och den långsiktiga framgången för iPhone är därför begränsad (Nussbaum, 2007)

4.4.2.3 Varumärke

Enligt David Cronström är Apples varumärke starkt förknippat med innovation:

"Företaget Apple är förknippat med musik i viss mån, men mer med innovation: 'Be different, think different' som deras slogan är" (Cronström, 2010).

I "BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands Ranking" rankas Apples varumärke som det tredje värdefullaste varumärket i världen efter Google och IBM. I denna ranking värderas enbart själva varumärket till 83,163 miljoner US dollar, vilket är en ökning med 32 % sedan 2009 (Millward Brown Optimor, 2010). Med dagens penningvärde uppgår Apples varumärke till 654,49 miljarder SEK (Valutaindikatorer, 2010).

4.4.2.4 Positionering

Baserat på de intervjuer vi genomfört står det ganska klart att Apple, genom sin iPhone, genomfört en tydlig differentieringsstrategi som varit grunden för företagets framgångar. David Cronström säger till exempel:

"Apple har lyckats med det strategi handlar om, att göra ett antal val och flytta konkurrensen till något som de är bra på, och de är duktiga på att skapa vänliga användarupplevelser" (Cronström, 2010).

Mats Bark kompletterar sin kollega genom att konstatera följande angående det faktum att iPhone var den första mobilen från Apple:

"Det har det inte lätt bara för att du är en new entrant, Apple hade något speciellt med sig, det var själva användarupplevelsen som var något helt annat än vad någon annan kunde prestera vid tiden så jag tror inte att man kommer in på en räkmacka bara för att man är ny, det är varumärket, hela ekosystemet bakom" (Bark, 2010).

Patrik Hartwig belyser även en differentieringsstrategi som en av anledningarna till Apples framgång. Hartwig nämner också det starka ekosystemet som en framgångsfaktor:

"De har varit fantastiskt våghalsiga, de satsade på att implementera en teknologi som inte tidigare fanns på marknaden, de satsade på en low-spec kamera vid tiden då det var som mest megapixel-diskussioner, de hade ett extremt starkt ekosystem bakom" (Hartwig, 2010).

Cronström pekar även på det faktum att Apple kunnat utnyttja sin lojala kundkrets vid inträdet på mobilmarknaden: *"Apple hade så pass många anhängare sedan tidigare med iTunes och sin iPod, hela familjen var ganska enkel att flytta över till en annan snarlik produkt som kunde ytterligare någonting"* (Cronström, 2010).

Telekomanalytikern Toni Sacconaghi påpekar i en artikel i Fortune, skriven av Philip Elmer-Dewitt, att Apple under snart ett decennium lyckats ha en betydligt högre bruttomarginal än samtliga konkurrenter, vilket enligt honom beror på en unik mjukvara i Apples produkter och en bra användarupplevelse, även i iPhones fall. Detta bidrar enligt Sacconaghi till en tydlig differentiering och ett fortsatt skäl för att kunna ta ut ett betydligt högre pris för sina produkter, så som iPhone, även i fortsättningen (Elmer-Dewitt, 2010)

4.4.3 Sony Ericsson

4.4.3.1 Nyckeltal

Under 2009 uppgick Sony Ericssons nettoomsättning till 6,788 miljarder euro, vilket skall jämföras med 2008 då omsättningen uppgick till 11,244 miljarder euro. Detta motsvarar en nedgång på 39,63 % (Sony Ericsson reports fourth quarter and full year 2009 results, 2010). Med dagens penningvärde motsvarar detta 110,978 miljarder (2008) och 66,998 miljarder för 2009 (Valutaindikatorer, 2010).

Bruttomarginalen uppgick under 2009 till 15 % att jämföra med 2008 då den uppgick till 22 %. Nettoresultatet blev för 2009 ett negativt resultat på 836 miljoner euro att jämföra med ett negativt resultat på 73 miljarder euro under helåret 2008 (Sony Ericsson reports fourth quarter and full year 2009 results, 2010).

Som tidigare nämnts ligger Sony Ericssons marknadsandel på dryga 4 %, men är ständigt minskande. Som jämförelse kan sägas att Sony Ericssons marknadsandel under 2007 uppgick till 8,5 % (Ahlbom, 2010).

4.4.3.2 Strategival enligt primärkällor

David Cronström menar vidare att de strategiska misstag som Sony Ericsson gjort de senaste åren till stor del kan relateras till den växtvärk som Sony Ericsson led av när marknaden år 2008 började svika Sony Ericsson och deras mobiltelefoner:

”-Vi växte från ett par tusen anställda till strax över 11'000 på 2-2½ år (2005-2008), vi expanderade portföljen från kanske 25 produkter till 70-80 stycken och när det var som mest intensivt hade vi mellan 1 till 2 nyanställningar per dag på huvudkontoret och alla dessa skulle introduceras och sättas i arbete. Då blir det så att den klickan man hade från början får 'speeda sin attention' och då tappar man lite momentum och kan göra en del felval” (Cronström, 2010).

Att Sony Ericsson expanderade i snabb takt kan, enligt Cronström, härledas till de väldigt höga mål som ledningen då hade. Målen bedöms nu i efterhand ha varit för stora och för otydliga:

”-Vårt mål var att bli topp 3 i volym. Det är ett rätt så brett mål och sedan hade vi ett lönsamhetskrav också i och för sig, men det viktigaste för oss var att växa i volym” (Ibid).

Mats Bark intygar att volymmålet inte är det gällande idag och talar hellre om höga marginaler:

”-Gör man en vinst på ett par till tre miljarder kronor per kvartal, som vi gjorde under 2006-2007, så vill man växa i volym och sälja mer, medan det idag inte är fokus på att sälja så mycket. Det vi säljer skall vi däremot ha en god lönsamhet på” (Bark, 2010).

På frågan varför Sony Ericsson på ett tidigt stadium övergav flera av sina tekniska innovationer, som senare skulle visa sig bli succé för andra mobiltillverkare, svarar Cronström:

”-Vi lyckades inte skapa erbjudanden som var tillräckligt användarvänliga så att någon kunde använda produkterna på ett bra sätt och då får man inte den där 'pullen'. Företag som RIM och Apple har lyckats skapa intelligenta telefoner som folk i gemen kan använda och hittat applikationsområden som det finns en stor marknad för och öppnat upp den marknaden. Först nu har folk börjat använda mobilt internet och pekskärm” (Cronström, 2010).

Vidare menar Bark att anledningen till att en del av de tekniska innovationerna som Sony Ericsson, och tidigare Ericsson, kom ut med på marknaden blev en flopp var att där inte fanns en känsla för vad som var en teknisk uppfinning och teknisk innovation. Bark påpekade under intervjun att modell P800 var utrustad med pekskärm redan i början av 2000-talet, men att Sony Ericsson inte lyckades göra den tillräckligt användarvänlig. Vidare tas WAP upp som ett annat exempel på en teknisk innovation som inte välkomnades särskilt väl på marknaden:

”-Vi lanserade någonting som hette WAP och vi och Nokia slog på stora trumman och visade upp hur man med mobiltelefonens hjälp skulle kunna surfa på nätet och det kunde man förvisso, men det fanns ingenting att göra där. Det var som att se på text-tv, fast både dyrt och långsamt” (Bark, 2010).

På frågan huruvida Sony Ericsson har en teknokratisk organisation svarar Cronström att:

”-Vi, precis som många andra företag i vår bransch, är väldigt teknikdrivna, man blir väldigt lätt 'hög' på en teknisk innovation. Idag blir man kanske inte lika ursäktad av marknaden för att den är svår att använda och om man tittar tillbaka på de senaste tio åren så har de främsta värdeskapande innovationerna inte varit tekniska, utan snarare affärsmodellsinnovationer” (Cronström, 2010).

4.4.3.3 Strategival enligt sekundärkällor

Under juni 2009 formulerade Sony Ericsson sina nya mål för den närmaste tiden vad gäller användarupplevelsen. Tre delmål är att slå ihop upplevelse och underhållning, interaktion mellan mobiltelefoner och annan apparatur, samt att göra ”Play Now Arena” tillgängligt för användare, både vad gäller applikationer och annat innehåll (GNT, 2009).

I artikeln "Så ska han lyfta Sony Ericsson" i Affärsvärlden skriver Helen Ahlbom om de strategiska mål som Bert Nordberg tidigare i år gick ut med för att göra Sony Ericsson åter lönsamt. Denna

strategi handlar bland annat om att i fortsättning tillverka ”rätt produkter”, och högsta prioritet är, enligt Bert Nordberg, att få fram en bra produktportfölj. Denna skall både omfatta mobiltelefoner inom högprissegmentet och lågprissegmentet. Anledningen till att Sony Ericsson fortsättningsvis vill satsa på lågprismobiltelefoner är att få upp volymerna och på så vis få ett bättre förhandlingsläge vad gäller inköp av komponenter. Bert Nordberg vill öka samarbetet med Sony och tillverka kommunikationsprylar för hemmet. Vad detta är för prylar hålls fortfarande strikt hemligt av Sony Ericsson, men tyder på att Sonys nuvarande produkter, som Playstation och musikrättigheter, skall integreras med Sony Ericssons produkter. Strategin är också att hitta ”rätt kompisar”, vilket bl.a. har inneburit att Bert Nordberg har ökat samarbetet med Sonys VD Howard Stringer. Bert Nordberg framhåller hur framgångsrikt samarbetet mellan Sony Ericsson och Sony idag är: *”-Jag är världens lyckligaste kille. Sony skulle ha varit min favoritpartner även om de inte ägt oss”* (Ahlbom, 2010).

Ahlbom påstår att ett av de strategiska misstag som Sony Ericsson gjorde var att efter framgångsåren 2006-2007 fortsätta att satsa på Walkman-mobiltelefonerna, och inte på mer innovativa mobiltelefoner. Detta trots att marknaden efterfrågade någonting nytt. Liksom Nokia hade Sony Ericsson ingen teknologi som möjliggjorde pekskrämar till sina mobiltelefoner. Men trots allt var Sony Ericsson flera år tidigare först ut i världen med pekskrämar. Då detta blev en misslyckande, bestämde sig dåvarande ledningen att lägga ned teknologin, eftersom marknaden inte ansågs vara redo för pekskrämar. De resurser som tidigare hade satsats på F & U satsades istället på att öka försäljningen. Detta skulle till en början bära frukt, men när nya företag dök upp med bättre modeller än Sony Ericsson skulle även detta visa sig vara ett felaktigt strategiskt val. För även om man har en bra säljkår, gör den ingen nytta om man inte har rätt produktportfölj, som Bert Nordberg själv konstaterar (Ibid).

Sony Ericssons val att satsa på flera olika operativsystem samtidigt har blivit ifrågasatt . Sony Ericsson vill erbjuda flera olika operativsystem till sina mobiltelefoner parallellt. Googles Android, Nokias Symbian och Microsofts Windows Mobile är de operativsystem som kunderna snart ska kunna välja mellan, när de köper sina smartphones. Detta kommer enligt Ahlbom (2010) kräva onödigt stora resurser att genomföra. Bert Nordberg menar dock i artikeln att, då marknaden förändras snabbt vad gäller operativsystem till mobiltelefoner, det är nödvändigt för Sony Ericsson att gardera sig för framtiden. Ytterligare frågetecken uppstår bland experterna om vad det är som särskiljer Sony Ericssons nya Androidmodeller, Xperia X10 och Vivaz Pro, från Samsungs, LG:s och Motorolas då även de använder samma operativsystem som Sony Ericsson. Ahlbom skriver att utvecklingschefen Rikko Sakagushi menar på att operativsystemet är irrelevant för Sony Ericsson, eftersom det är gränssnittet och designen på mobiltelefonerna som kommer att vara avgörande för kunderna när de bestämmer sig för en av Sony Ericssons modeller (Ibid).

4.4.3.4 Varumärke

Enligt David Cronström har Sony Ericsson alltid varit i framkanten när det gäller att ha förståelse för hur Sony Ericssons varumärke uppfattas bland konsumenterna:

”-Vi gör kontinuerliga undersökningar genom intervjuer och paneler runt om i hela världen och man kan väl säga att Sony Ericsson fortfarande är förknippat med 'Mobile Entertainment', musik och imaging' samt avancerad funktionalitet bland kunderna (Cronström, 2010).

Patrik Hartwig nämner även musik som en innovativ lösning som Sony Ericsson fortfarande förknippas starkt med:

”-Vi får mycket feedback på innovativa lösningar inom media och om vi bryter ner det så tror jag att det främst rör sig om musik. Design har vi fått relativt positiv feedback för förut och med de nya mobiltelefonerna vi nu kommer ut med tror jag att detta kommer bli ännu mer positivt” (Hartwig, 2010).

Cronström menar att Sony Ericsson har haft problem med produktkvalitén, vilket framkommit när de frågat sina kunder:

”Vi hade problem med kvalitén under en period och det kunde vi se när vi frågade konsumenterna” (Cronström, 2010).

Cronström får medhåll av Hartwig som anser att kvalitén var bristande under många år. Han menar dock att de kvalitetsproblem som Sony Ericsson haft håller på att åtgärdas. Kvalitetsbristerna ansågs både gälla mjukvara och hårdvara och kritiken var genomgående bland kunderna (Hartwig, 2010).

Vad gäller Sony Ericssons varumärkesigenkänning anser Cronström att denna är hög:

”Vi har en ganska hög varumärkesigenkänning när det gäller globalt. Uppenbarligen har vi ett problem med 'conversion' från att folk känner till vårt varumärke till att de verkligen köper våra mobiltelefoner. Även om det nu såg bättre ut under kvartal 1 så har vi haft en betydligt bättre 'conversionrate' förut” (Cronström, 2010).

Mats Bark framhåller att anledningen till att varumärkesigenkänningen är mycket stor, huvudsakligen beroende på Sonys starka varumärke på konsumentmarknaden:

”- Vi har rätt så stor nytta av Sonys varumärke och det är få som är så pass kända som Sony globalt” (Bark, 2010).

Anledningen till att Ericsson ville gå ihop med Sony från första början berodde, enligt Cronström, mindre på att Sony hade ett starkt varumärke och mer på den något mindre smickrande anledningen att de båda aktörerna hade oerhörda problem med sin mobiltelefonverksamhet:

”- Det var helt enkelt två själar som möttes som det gick rätt så dåligt för och vi behövde hitta en partner då vi gjorde 16 miljarder i förlust” (Cronström, 2010).

Det ska här nämnas att i Ericssons årsredovisning för 2009 motiveras deras Joint Venture med Sony på ett mer storslaget sätt: *”Detta Joint Venture bildades oktober 2001 och kombinerar Ericssons kunnande inom mobilkommunikation med SONYs kunnande inom konsumentelektronik och innehåll. Det är en viktig del av våra helhetslösningar inom multimediatjänster för mobilkommunikation” (Ericsson årsredovisning 2009).*

Cronström vill positionera Sony Ericssons varumärke tydligare, men menar att operatörerna i viss mån hindrar dem från detta:

”-Vi skulle kunna förstärka vår position och bli tydligare för vi är inte ensamma om att förknippas med det vi idag förknippas med. Därför har vi idag en marknadsavdelning som jobbar tätt med produktutvecklingen för att anpassa våra produkter till den targetgroup vi vill attrahera. Problemet är att många telefoner säljs via operatörskanaler och vi anpassar det så att man får en Sony Ericsson, men med Vodafones logga i eller på och då får man en annan varumärkesupplevelse tror jag. Sen har vi naturligtvis en annan del av vår portfölj som är orörd” (Cronström, 2010).

Bark menar att det krävs ett större kundfokus än vad som tidigare funnits internt inom organisationen, och beskriver Sony Ericssons nya varumärkesstrategi:

”-Vi måste leva lite som vi lär eller som vi vill vara internt. Det handlar om ett värderingsarbete internt så att man flyttar från ett tekniskt perspektiv mot ett mer kundfokuserat, men vad vill vi då åstadkomma? Vi vill flytta fokus mer åt att förbättra användarupplevelsen. Den ska vara väldigt bra och väldigt specifik Sony Ericsson. Där kan man då jobba med olika applikationer som är våra egna och ganska unika, vi kallar dessa 'signature applications'. Här finns bl.a. timescape och mediascape som är speciella och inte har med Android-plattformen att göra och som ingen annan har. Utöver det finns det andra applikationer som andra kan skapa via Android. Vårt eget gränssnitt är också viktigt för att sätta en egen prägel och stärka vårt varumärke, men vårt mål är att ha glada leende kunder. Våra telefoner ska liksom vara ett slags fönster mot omvärlden och omvärlden är internet kan man säga. Kunder ska tänka att det är deras personliga fönster mot omvärlden. Här samlar jag allt och är mitt sätt att kommunicera med omvärlden och på så vis blir det en slags underhållning. Vi vill vara ett 'Communication Entertainment Brand' och smälta samman olika egenskaper: kommunikation och underhållning. Oavsett om man twittrar, facebookar, smsar eller ringer så ska det vara smidigt. Det ska vara möjligt att göra saker som man inte kunde tidigare. Allt det här ställer krav på oss medarbetare att vi lever upp till de förväntningarna, att det är lite mer

lekfullt, att det är lite mer innovativt och så vidare. Sen har vi det 'gröna' tänket, att våra produkter ska vara mer miljövänliga. Det är också en av våra grundvärderingar” (Bark, 2010-04-29).

Även Hartwig betonar vikten av att Sony Ericsson i framtiden måste bli förknippat med att vara ett ”Communication Entertainment Brand” och framhåller att kvalitén måste öka för att skapa förtroende bland konsumenterna (Hartwig, 2010).

Inom de lägre prissegmenten vill Sony Ericsson, enligt Hartwig, fortsättningsvis förknippas starkt med Walkman:

”-I de lägre prissegmenten använder vi oss av ett varumärke som gör oss lite tyngre och det är Walkman. Walkman är väldigt gott ansett i hela världen. I vissa regioner starkare än i andra. Detta ska göra att vi inom de lägre prissegmenten inte får en misspositionering” (Ibid).

Sony Ericssons varumärke är inte med i årets ”Brandz Topp 100”-lista, men däremot är Sonys varumärke med i listan på 94:e placering, med ett varumärkesvärde som uppgår till 8,147 miljarder US-dollar. Detta är en ökning jämfört med 2009 på hela 30 % (Millward Brown Optimor, 2010). I dagens penningvärde uppgår värderingen av Sonys varumärkes till 64,12 miljarder SEK (Valutaindikatorer, 2010).

4.4.3.5 Positionering enligt primärkällor

När ämnet positionering kom på tal vid de olika intervjuerna, fick vi från Sony Ericssons representanter tydliga svar gällande företagets val. Både David Cronström och Patrik Hartwig betonade att Företaget drev en differentierad strategi. Dock skiljde sig deras svar i övrigt något från varandra:

”-Vi ligger här, differentierad med förhållandevis brett fokus, inte nisch och inte cost” (Cronström, 2010).

”-Fokus på differentiering, en ganska klar och uttalad strategi från oss” (Hartwig, 2010).

Då även graden av fokus på differentiering avgör vilken positionering ett företag anses ha konfronterade vi Hartwig med denna fråga. Hartwig motiverade det smala fokuset med att Sony Ericsson, enligt honom, tidigare gjort många produkter som täckt många prisspann, men att man nu har tagit beslutet att vara mer fokuserat. Han förklarade även denna skillnad med att han och Cronström arbetade på olika avdelningar, men nämnde även att huruvida fokuset är brett eller smalt inte nödvändigtvis är den viktigaste frågan. Han menade snarare att företaget gentemot sina ägare är skyldiga att leverera ett gott resultat, detta kan göras genom goda marginaler (Hartwig, 2010).

Just marginaler var något som även Cronström flera gånger betonade då han menade att Företaget under de senare åren gått från ett ganska stort fokus på volym till att nu vara mer fokuserat på goda marginaler:

"Vi har haft en strategi som utgått ifrån att pumpa volymer men nu är det marginalerna som är i fokus" (Cronström, 2010).

Vidare förklarade Cronström några av anledningarna till att Sony Ericsson har en differentieringsstrategi:

"vår differentiering bygger vi på vårt arv, vi har en förälder som är världsledande på kommunikation, och en förälder som är världsledande på konsumentelektronik och underhållning" (Ibid).

Detta var ett givande svar då samtliga intervjuer tydligt indikerade komplexiteten gällande valet av positioneringsstrategi. Det framgick tydligt att det fanns flera faktorer som påverkade vilken av Porters strategier som företaget valt. Cronström förklarade dessutom att Sony Ericssons positionering för tillfället inte gav den bästa fingervisningen om företagets strategi:

"vår position just nu är kanske inte signifikativt för vad vi vill bli" (Ibid).

Ovan nämnda komplexitet blev mycket tydlig då Hartwig förklarade svårigheterna med positionering på mobilmarknaden:

"Positionering är en utmaning inom mobilbranschen med tanke på de snabba produktcyklerna och nu är det extra spännande eftersom man adderar detta med tjänster och applikationer. Om man ser på operativsystemet Andriod där Google själv slutför specen om vad en release ska innehålla tre månader innan lansering, blir det svårt att tala om för en kund hur en framtida produkt ska se ut" (Hartwig, 2010).

Detta citat visar inte minst att företaget inte enbart kan se till sina egna resurser då man utformar en positioneringsstrategi. Underleverantörer som Google har enligt Hartwig ett stort inflytande över Sony Ericssons framtida produkter.

Då Sony Ericsson haft två resultatmässigt tyngre år frågade vi samtliga intervjuobjekt om detta kunde kopplas till vad Porter kallar "stuck in the middle". Hartwig betonade att företaget numera har en tydligare strategi:

"-'Stuck in the middle' var vi för några år sedan men nu har vi en plan för hur vi vill driva vår portfölj och kunna sälja attraktiva produkter" (Ibid).

Vidare förklarade Hartwig kort och koncist den stora anledningen till Sony Ericssons försämrade resultat: *”en uppenbar anledning är att vi har missat en trend”*. Hartwig syftade här på touchteknologin som han menade fick ett enormt mottagande på marknaden när den lanserades för tre till fyra år sedan. Självklart nämndes även finanskrisen som en stor anledning till dalande försäljningssiffror, något som dock hade påverkar hela branschen och inte enbart Sony Ericsson. Hartwig påpekade intressant nog det faktum att Sony Ericsson tidigare varit lyckosamma och lönsamma då de lyckats identifiera ett nytt behov på marknaden, som en touchmobil (Ibid).

Eftersom både Sony Ericsson och Nokia har flera mobiltelefoner i olika prissegment, frågade vi varför man valde att satsa på olika prissegment och huruvida detta kunde utgöra en risk för företagen. Hartwig menade dock att detta för tillfället inte var något problem, eftersom det enligt honom finns en ”ganska” klar bild av hur Sony Ericsson vill driva de olika produkterna. Hartwig menade att man inte bör fokusera på ett visst prissegment, snarare att man bör använda sig av *”färre produkter med mer fokusering”*. Detta innebär alltså inte att man bara ska satsa på ett prissegment trots ett mindre antal produkter. Patrik liknade detta mycket intressant vid ett fotbollslag:

”Vi ser vår produktportfölj som ett fotbollslag där varje telefon har en klar och tydlig roll” (Ibid)

Dessa svar förde oss osökt in på diskussionen huruvida ett mobilföretag bör satsa på differentiering eller lågkostnadsalternativ. Gällande en satsning på ett lågprissegment, där Nokia är en stor konkurrent, fick vi ett mycket intressant svar från Hartwig:

”vi har möjlighet att addera en lägre differentiering på de lägre prisspannen, men vi har en differentiering gentemot de andra spelarna” (Ibid).

Vi noterar här, att trots en satsning i ett lågprissegment där ett lågkostnadsfokus kanske borde ses som det logiska valet, kan man, enligt Hartwig, alltså inte bortse från differentiering:

”På en lågprismarknad blir det svårt för oss att slå dem (Nokia), vi måste kunna erbjuda något som är on top, som gör att vi kan differentiera oss mot dem” (Ibid).

4.4.3.6 Positionering enligt sekundärkällor

För att få en nyanserad bild av Sony Ericssons nuvarande positionering valde vi att även intervjua telekomanalytikern Greger Johansson på Redeye, ett aktieanalysföretag. Vi talade bland annat om betydelsen av att som mobiltelefonbolag nischas sig. Vi fick där ett intressant och möjligen något oväntat svar:

”Finns en stor risk just nu att vara extremt nischad då många aktörer försöker göra samma sak” (Johansson, 2010).

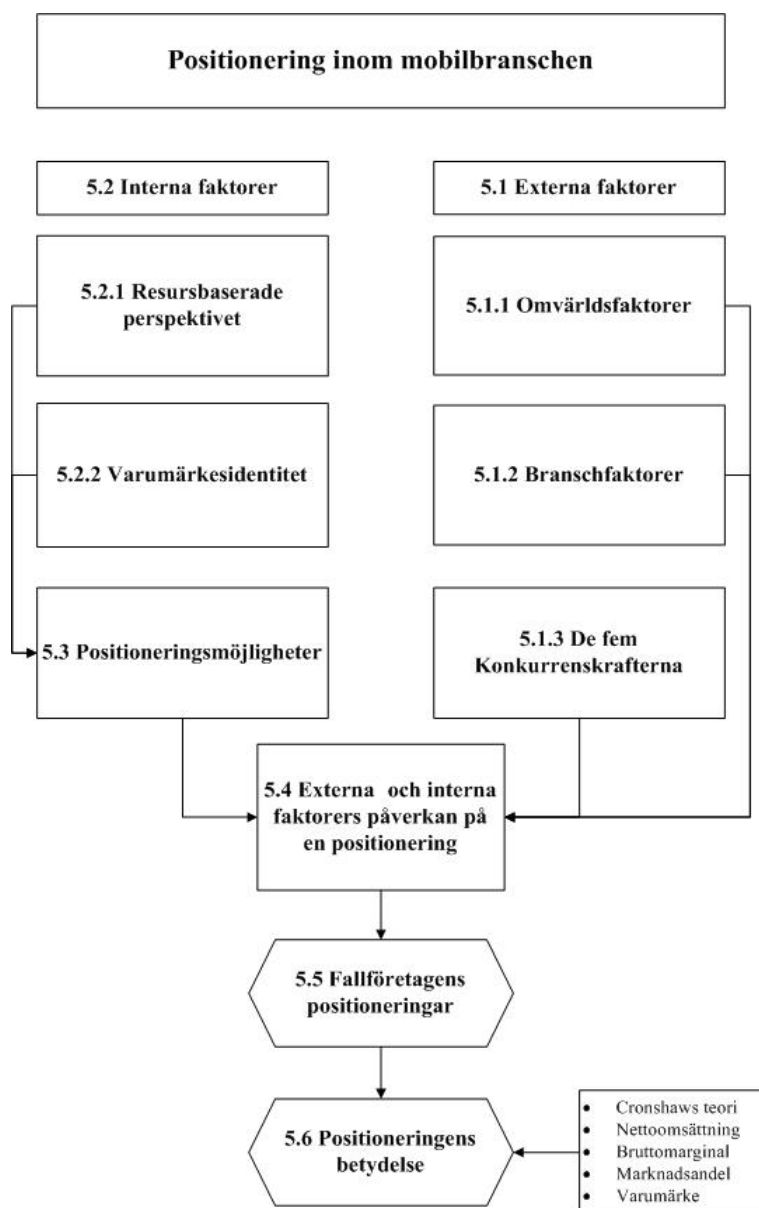
Det bör förtydligas att Johansson här framförallt syftade på de många androidmobiltelefonerna som förväntas lanseras den närmaste tiden. Vi fick dock ett något motsägelsefullt svar då samme analytiker under intervjun även påstod att Sony Ericsson måste öka sitt fokus på högprismobiltelefoner: *”Sony Ericsson måste fokusera ännu mer high-end-mobiler”* (Ibid).

Angående de missade trenderna som behandlats i föregående avsnitt fick vi ett liknande svar från Redeye som av Sony Ericssons representanter:

”många har kommit ikapp Sony Ericsson, de har inte hunnit med trenderna de senaste åren” (Ibid).

5. ANALYS

I analysen har vi för avsikt att utreda vilka interna och externa faktorer som har påverkat Sony Ericssons positionering. I ett andra steg vill vi utreda vilka argument som finns för och emot en positionering inom en högteknologisk bransch, som mobilbranschen. Då tillgången på primärdata enbart omfattat Sony Ericsson, är det endast detta företag som kommer att analyseras beträffande identifiering av externa och interna faktorerers betydelse. Apple och Nokia kommer att fungera som referenspunkter i vår ambition att argumentera för och emot en positionering inom mobilbranschen.



5.1 Externa faktorer

Vi kan, efter våra intervjuer konstatera att det både finns externa och interna faktorer som på olika sätt påverkar varje företags strategi. Vad vi har kunnat urskilja är att dessa faktorer påverkar företag i varierande utsträckning beroende på bland annat vilka externa omvärldsfaktorer som omger företaget samt vilka interna faktorer som är av betydelse för själva strategiutfallet. Med hjälp av vår modell ovan har vi intentionen att, baserat på den insamlade empirin, konstatera hur olika faktorer har lett fram till fallföretagens positioneringar. Den vanliga uppfattningen är att det är de interna faktorerna som avgör ett företags positionering, men då vi på ett tidigt stadium förstod att även de externa faktorerna, med eller mot företagets vilja, styr ett företags positionering har dessa analyserats i lika hög grad som de interna.

De externa faktorerna kan i viss mån påverka ett företags strategival, men det vi kom fram till var att de externa faktorerna påverkat fallföretagens strategiutfall snarare än själva strategivalet. Utifrån en analys av de olika faktorerna är intentionen att konstatera vilken positionering de olika fallföretagen har och med hjälp av modellen ovan komma fram till vilken grad av framgång en viss positionering har haft. Detta genom att titta på olika nyckeltal, men inte minst genom att testa Cronshaws teorier kring ”Stuck in the middle”-problematiken för att se om hans kritik är relevant inom den bransch som vi har valt att analysera.

5.1.1 Omvärldsfaktorer

Vi har i denna del av analysen försökt ta med de omvärldsfaktorer som påverkat fallföretagen allra mest och har valt att enbart analysera de faktorer som vi anser har störst relevans på så vis att de påverkat strategiutfallet. I denna analysdel har vi bortsett från den juridiska faktorn då statliga regler och lagar visserligen påverkat mobiltillverkarna, men i princip inte missgynnade en specifik aktör på mobilmarknaden.

En av de omvärldsfaktorer som har påverkat Sony Ericsson mest utifrån de intervjuer vi haft med primär- och sekundärkällor är onekligen de ekonomiska faktorerna, och då framförallt på grund av den rådande finanskrisen de senaste åren. Hur har detta då påverkat Sony Ericsson? När finanskrisen började bli kännbar på allvar för världsmarknaden under 2008 var Sony Ericsson ett av de företag som drabbades mycket hårt. Innan finanskrisens konsekvenser hade gjort sig kännbara på världsmarknaden hade Sony Ericsson haft en period av stor framgång och på sätt och vis differentierat sig genom ”Walkman” och ”Cybershot” tekniken. Finanskrisen påverkade dock konsumtionen och de modeller som Sony Ericsson erbjöd höll inte måttet på den allt mer konkurrensutsatta mobilmarknaden. Om en fortsatt högkonjunktur hade hindrat denna utveckling är svårt att svara på utifrån våra intervjuer, men det står helt klart att den minskade konsumtionen bland slutkonsumenterna har påverkat Sony Ericsson negativt. Denna faktor är även starkt kopplad till en av Porters konkurrenskraft: ”konkurrensen bland de existerande aktörerna” då finanskrisen just ledde fram till en ökad konkurrens på mobilmarknaden och gjorde som David Cronström säger,

”efterfrågan på de starka erbjudandena större”. Sony Ericsson kunde vid tidpunkten för finanskrisen inte erbjuda ett tillräckligt starkt erbjudande, enligt våra primärkällor. Tillsammans med negativa valutaeffekter kan man säga att finanskrisen bidrog till att de ekonomiska faktorerna skapade kaos för Sony Ericsson, och deras tidigare strategi att bli en av de tre främsta på världsmarknaden blev en allt mer distanserad målsättning.

Cronström antydde i vår intervju med honom den 29 april att marknaden har blivit mindre ursäktande för tekniska snedsteg. En aspekt som inte går att bortse ifrån i Sony Ericssons fall, då den missgynnat dem påtagligt:

”-Vi lyckades inte skapa erbjudanden som var tillräckligt användarvänliga så att någon kunde använda produkterna på ett bra sätt och då får man inte den där 'pullen'. Företag som RIM och Apple har lyckats skapa intelligenta telefoner som folk i gemen kan använda och hittat applikationsområden som det finns en stor marknad för och öppnat upp den marknaden. Först nu har folk börjat använda mobilt internet och pekskärm” (Cronström, 2010).

Den tekniska faktorn leder oss därmed fram till den sociala faktorn och dess påverkan på Sony Ericsson. För problemet var ju knappast att Apple kunde göra bättre pekskrämar än Sony Ericsson rent tekniskt. Sony Ericsson var först ut med pekskrämen med sin modell P800 som kom ut på marknaden redan 2002. Det som däremot har skiljt Sony Ericssons mobiltelefoner de senaste åren från Apples iPhones är att Sony Ericsson inte haft det Cronström kallar för en ”konsument pull”, och inte kunnat erbjuda tillräckligt användarvänliga och innovativa produkter. Detta förenar de sociala och teknologiska faktorerna, eftersom konsumenterna de senaste åren har efterfrågat teknologi som varit användarvänlig, innovativ och nyskapande. Sony Ericsson har inte lyckats lansera den typen av tekniska innovationer, med hänsyn till de höga konsumentförväntningar som blivit en verklighet bara de senaste åren. På jakten efter ett ”konsument pull” har Sony Ericsson arbetat hårt för att komma ut med nya produkter, med bland annat androidmodellen Xperia X10 som i skrivande stund ännu inte lanserats på världsmarknaden.

5.1.2 Branschspecifika faktorer

I följande avsnitt angående branschspecifika faktorer, behandlar vi endast försäljningscykler, då vi anser denna vara mest relevant för mobilbranschen utifrån vår primär och sekundärdata.

Försäljningscyklerna har under de senaste åren blivit allt mer volatila på grund av bland annat finanskrisen. Ett företag som Sony Ericsson har präglats av en traditionell och svårföränderlig industristruktur med stora svårigheter att anpassa produktion och logistik som följd. När efterfrågan föll drastiskt på mobilmarknaden under finanskrisen hade Sony Ericsson stora problem med stora lager av mobiltelefoner som för varje dag blev äldre och mer inaktuella. Problemet var alltså inte enbart att man tvingades binda ett stort kapital utan att kapitalet man bundit föll snabbt i värde på grund av korta produktlivscykler, som varit ett faktum inom branschen under en längre tid. Varje

mobil som produceras måste helt enkelt snabbt ut på marknaden, något som David Cronström framhöll i vår intervju med honom.

Man kan resonera kring hur stort utfall försäljningcyklerna haft på Sony Ericssons strategi, och det man med säkerhet kan påstå är att det varit faktorer som missgynnat Sony Ericsson och dess lönsamhet. Detta kan i sin tur ha bidragit till att Sony Ericsson tappat fokus på att tillverka lönsamma mobiltelefoner och istället fokuserat på att minska olika kostnader. Problemet är att när försäljningen gick väldigt bra för Sony Ericsson var det samma brist på fokus:

”-Vi växte från ett par tusen anställda till strax över 11'000 på 2-2½ år (2006-2008), vi expanderade portföljen från kanske 25 produkter till 70-80 stycken och när det var som mest intensivt hade vi mellan 1 till 2 nyanställningar per dag på huvudkontoret och alla dessa skulle introduceras och sättas i arbete. Då blir det så att den klickan man hade från början får 'speeda sin attention' och då tappar man lite momentum och kan göra en del felval” (Cronström, 2010).

Att anpassa verksamheten till försäljningscyklerna kan därmed påstås vara ett genomgående problem för Sony Ericsson, oavsett var i försäljningscykeln de befunnit sig. Detta har bidragit till att de tappat fokus på produktutveckling, lönsamhet och att känna av nya trender på marknaden.

5.1.3 De fem konkurrenskrafterna

Vid analys av Michael Porters teori om de fem konkurrenskrafterna har vi valt att bortse från köparnas förhandlingsstyrka samt hot från substitut, då dessa faktorer kan anses vara relativt allmängiltiga för de flesta mobiltillverkare inom branschen, enligt våra primärkällor, och därför kan därför anses sakna relevans för en enskild marknadsaktörs positionering.

Inträdesbarriärer

Det faktum att inträdesbarriärerna har minskat på mobilmarknaden, mycket tack vare öppna operativsystem som Android, har påverkat Sony Ericsson negativt. Tidigare utgjordes mobilmarknaden av ett fåtal aktörer, men under finanskrisen har ett stort antal nya tillverkare dykt upp från ingenstans och vill dela på kakan: *”-Det är en av anledningarna till att vår bransch har förändrats, att vi idag har en öppen plattform vad gäller Android och det har helt klart minskat inträdesbarriärerna och idag kan t.ex. gamla PC-tillverkare tillverka en telefon och bli framgångsrika. HTC, Acer och Dell är exempel på detta. Det var inte möjligt tidigare” (Cronström, 2010).*

De nya marknadsaktörerna har haft fördelen att de redan från start har differentierat sina mobiltelefoner med starkt fokus mot det lönsamma högprissegmentet. Sony Ericsson har hängt på trenden, men med en viss fördröjning. Därmed kan det påstås att Sony Ericssons skalfördelar samt de nya aktörerna varit irrelevanta inom högprissegmentet.

Konkurrens bland de existerande aktörerna

Den ökade konkurrensen har påverkat Sony Ericsson, delvis på grund av finanskrisen som tidigare nämndes, men även av minskande inträdesbarriärer. Vad har då detta medfört i Sony Ericssons fall? Enligt David Cronström har huvudproblemet för Sony Ericsson varit en produktportfölj som inte varit tillräckligt konkurrenskraftig under en tid då mobilmarknaden i sin helhet krympt:

”-Vår produktportfölj var inte tillräckligt konkurrenskraftig vid denna tidpunkt och då blev konsekvenserna så mycket större. Problemet var inte enbart olika makrofaktorer utan snarare olika felval som många mobiltillverkare gjorde så som kanske fel design, fel implementation, fel chipset, fel erbjudande eller fel segment” (Cronström, 2010).

Enligt många teoretiker finns det ett samband mellan att ha varit aktör på en marknad under en längre tid och mindre differentierade produkter. Detta då en marknad uppnår en viss mognadsfas och produkterna blir mer och mer snarlika. iPhone och andra aktörer skulle visa att marknaden knappast var mättad, och Sony Ericsson kunde inte hantera att det fanns ett nytt produktsegment: Smartphones. En ny marknad uppstod som knappast var mättad, utan snarare var i en inledande fas. Patrik Hartwig konstaterade, på frågan om hur den försämrade lönsamheten uppstått, att *”en uppenbar anledning är att vi har missat en trend”* (Hartwig, 2010).

Leverantörernas förhandlingsstyrka

Anledningen till att Sony Ericsson fortsättningsvis väljer att satsa på lågprismobiltelefoner är enligt Bert Nordberg att Sony Ericsson vill förbättra förhandlingsläget vid inköp av nödvändiga komponenter till deras mobiltelefoner. Detta kan tolkas som att även om Sony Ericsson egentligen inte vill satsa på lågprismobiltelefoner, är det nödvändigt för att förhandla ned inköpspriserna, och detta gör man enbart genom att ha skalfördelar. Likaså finns det en risk med att det öppna operativsystem som Sony Ericsson har till sina nya högprismodeller, Android, i längden innebär en fara, eftersom det är Google som är ensam leverantör av detta operativsystem och därför kan pressa mobiltillverkarna att betala mer.

5.2 Interna faktorer

Vår ambition är att skapa en mångfasetterad och nyanserad bild över mobiltillverkares positionering och vad som avgör denna. Vi har av denna anledning även beaktat det resursbaserade perspektivet, som på många punkter skiljer sig avsevärt från Porters teorier. Som vi tidigare konstaterat kännetecknas det resursbaserade synsättet av att det är ett företags egna resurser som avgör hur det positioneras på en konkurrensutsatt marknad. Utifrån vårt empiriska material avser vi i avsnitt 5.2.1 att identifiera de resurser som varit avgörande för våra fallföretags positionering. I avsnitt 5.2.2 avser vi även att behandla de frågor som belyser Sony Ericssons varumärke. Vi behandlar de

faktorer som avgör ett varumärkes värde, men även varumärkesidentiteten. Dessa kommer att sammanställas med hänsyn till vilket inflytande de kan tänkas ha för Sony Ericssons positionering.

5.2.1 Resursbaserade perspektivet

Ett sätt att, som företag, grunda sina strategival på det resursbaserade perspektivet är att börja med en identifikation av kompetens och resurser inom organisationen. Om man kan finna specifika kompetenser som relativt sett är bättre än konkurrenternas, kan man uppnå konkurrensfördelar om dessa matchas med omgivande faktorer (Foss, 1997). Våra intervjuer gav oss flera intressanta synpunkter på hur anställda inom Sony Ericsson såg på företaget och dess styrkor. Något som framgick mycket tydligt, men som knappast kan anses vara unikt för Sony Ericsson, är deras stora tekniska kunnande: ”-Vi, precis som många andra företag i vår bransch, är väldigt teknikdrivna, man blir väldigt lätt 'hög' på en teknisk innovation” (Cronström, 2010).

Att som mobiltillverkare ha anställda som känner ett starkt driv att ständigt skapa nya tekniska innovationer får i det närmaste betraktas som ett krav i denna bransch. Problemet i detta ligger i att inte bli ”teknokratiska”, något som under intervjuerna behandlades vid flera tillfällen. David Cronström antydde att ett företag inte bör satsa allt på att ständigt skapa nya innovationer och satsa ovillkorligt på dessa. Som exempel nämnde Cronström WAP-funktionen där både Sony Ericsson och Nokia satsade både tid och pengar på en funktion som visade sig vara både för långsamt och dyrt att använda. (Cronström, 2010)

I fallet Sony Ericsson vågar vi påstå att man bör tillämpa Aristoteles berömda gyllene medelväg. Bevisligen besitter företaget enorma kunskaper inom teknologi, men att ständigt släppa dessa fria, på bekostnad av bland annat användarupplevelser, kan bli mycket riskabelt på lång sikt. Detta påstående förstärktes ytterligare då Cronström berättade att under de senaste tio åren hade de mest värdeskapande innovationerna varit affärsmodeller, snarare än tekniska innovationer. Mats Bark säger att det är just denna väg med fokusering på användarupplevelsen som företaget vill gå. Detta innefattar även de anställdas syn på företagets mobiltelefoner:

”Det handlar om ett värderingsarbete internt så att man flyttar från ett tekniskt perspektiv mot ett mer kundfokuserat, men vad vill vi då åstadkomma? Vi vill flytta fokus mer åt att förbättra användarupplevelsen. Den ska vara väldigt bra och väldigt specifik Sony Ericsson” (Bark, 2010).

Vi är övertygade, baserat på det empiriska och teoretiska material vi utgått från, att detta är ett steg i rätt riktning för Sony Ericsson. iPhone har bevisat för marknaden att en framgångsrik mobiltelefon inte behöver besitta de mest innovativa tekniska funktionerna för att bli en storsäljare. En positiv användarupplevelse har visat sig vara minst lika viktig.

En unik egenskap för Sony Ericsson är det faktum att man kan samla kompetenser och resurser från

två företag. Ett resultat av detta, som även kan anses vara starkt förknippat med varumärke, men även kan ses som en resurs, är tillgången till Walkman och Cybershot, två varumärken ägda av Sony. Att utnyttja dessa möjligheter har visat sig vara ett framgångsrikt koncept för Sony Ericsson. Mellan 2005-2007 lyckades företaget presentera mycket upplyftande resultatsiffror. Under den tiden var Walkman- och Cybershotmobiltelefonerna mycket framgångsrika och Sony Ericsson redovisade under 2007 ett resultat före skatt på 25 miljarder kronor (Ahlbom, 2010).

Till skillnad från Porters teorier ligger inte nyckeln till framgång i att satsa på en viss strategi som anses lämplig för branschen, snarare bör man försöka skapa en unik strategi genom att utnyttja resurserna inom ett företag enligt nedanstående tabell. (Grant, 2002). Vi har valt att lyfta fram de tre resurser som vi anser vara viktigast för Sony Ericsson. Vi avser att detta ska vara sammanfattande för vår syn på Sony Ericsson ur ett resursbaserat perspektiv:

Materiella	Immateriella	Humankapital
Finansiella	Teknologi	Förmågor/kunnande
Fysiska	Varumärke	Kommunikation/samarbete
	Kultur	Motivation

Kopia av modell 3.6 (Grant, 2008)

Vårt empiriska material har visat att den viktigaste resursen Sony Ericsson besitter är tekniskt kunnande. Varumärket Sony Ericsson, som behandlas i nästkommande avsnitt, får även betraktas som en stor tillgång, eftersom Walkman och Cybershot har stor del i framgångsåren 2005-2007.

Våra intervjuer visade slutligen på att en utpräglad företagskultur fanns inom Sony Ericsson. Detta kan innefatta det tekniska driv som tycks finnas inom organisationen. Vi ser det dessutom som en styrka när våra intervjuer tydligt pekar på att man från företagets håll numera vill ändra fokus från en teknisk inriktning till ett mer kundinriktat fokus. Om man som företag känner till sina egna värderingar och inte är rädd för att vid behov förändra dem, är vi övertygade om att företaget i längden gynnas.

5.2.2 Varumärkesidentitet

Vi har valt att bortse från skydd samt upphovsland vid vår analys av varumärkesidentitet, då vi inte kan dra generella slutsatser kring dessa aspekter utifrån våra primär- och sekundärdata.

Marknadstyp

Mobilbranschen är, som det tydligt framgår av vårt empiriska material, snabbföränderlig. Patrik Hartwig svarade till exempel mycket tydligt på frågan om Sony Ericssons mindre framgångsrika år genom att poängtera att de helt enkelt hade missat en trend i den nya touch-teknologin. Som tidigare

nämnts, i avsnittet om inträdesbarriärer, bör det även nämnas att inträdesbarriärerna har sänkts de senaste åren, vilket medfört att nya aktörer lättare kunnat ta sig in på marknaden.

Marknadsandel

Då Sony Ericsson endast besitter en marknadsandel på cirka 4 % får denna del av varumärket betraktas som svagt. Att kunna visa en stor marknadsandel medför stora fördelar, eftersom framförallt kunskapen och medvetenheten kring varumärket blir betydligt högre.

Global närvaro

Som tidigare nämnts har Sony Ericsson en begränsad marknadsandel, vilket innebär att företaget inte är närvarande över hela världen. Dock medför samarbetet mellan Sony och Ericsson att man kan dra nytta av båda företagens varumärken. Även om Sony Ericsson för tillfället i stort sett inte är representerat på den amerikanska marknaden är varumärken som Cybershot och Walkman kända produkter, vilket kan underlätta en differentiering. Detta förstärks av vad Patrik Hartwig säger om varumärket Walkman:

”I de lägre prissegmenten använder vi oss av ett varumärke som gör oss lite tyngre och det är Walkman. Walkman är väldigt gott ansett i hela världen. I vissa regioner starkare än i andra. Detta ska göra att vi inom de lägre prissegmenten inte får en misspositionering” (Hartwig, 2010).

Varaktighet

Detta kan anses vara ett problem, eller en utmaning för Sony Ericsson. Företagets Walkmanmobiltelefoner gick mycket bra för ett antal år sedan. Då dessa nu har blivit omkörda av nya, modernare mobiltelefoner med touchfunktion påvisar detta två saker: att mobilbranschen, som tidigare nämnts, är extremt snabbföränderlig och att hur bra varumärken ett företag än besitter måste man ligga i framkanten när det gäller nya trender.

Utbredbarhet

Detta måste anses vara en av Sony Ericssons styrkor eftersom företagets olika produkter gör det möjligt för Sony Ericsson att kombinera unika produktutbud som kan skapa en differentiering mot konkurrenterna. Apple har redan visat att synkronisering mellan mobiltelefoner och datorer är mycket uppskattat bland konsumenter. I vår intervju med Patrik Hartwig kom det till vår kännedom att Sony Ericsson arbetar med att kunna sammanlänka mobiltelefonerna med andra Sony-produkter i hemmet, som spelkonsoler eller TV-apparater.

Överlägsna produkter och service

Vår intervju med Patrik Hartwig visade tydligt att företaget hade haft problem med mobiltelefonernas tekniska kvalitet de senaste åren. Vi ställer oss därför frågande till att Sony Ericsson besitter en överlägsenhet gällande kvalitet och service. Enligt samma intervju har det dock visat sig att Sony Ericsson numera lagt de stora kvalitetsproblemen bakom sig. Om denna goda trend kan bestå, ser vi inga hinder för att Sony Ericsson i framtiden kan betraktas som ett av de mer framstående varumärkena, på mobilmarknaden, men mycket är dock beroende av hur det kommer att gå för modellen Xperia X10 Pro.

Marknadsdominans

Denna punkt inbegriper ett företags förmåga att öka omfattande på marknaden samt att ha en dominant position i distributionskanalerna. Då vår analys huvudsakligen belyser det som har skett gällande Sony Ericssons positionering vill vi inte i detta stadium spekulera i huruvida företaget har goda framtidsutsikter eller ej. Det står dock utom allt rimligt tvivel att Sony Ericsson måste öka sin marknadsandel för att kunna dra nytta av de fördelar som ges genom global närvaro och marknadsdominans. Slutligen anser vi att Mats Bark på ett bra sätt sammanfattar Sony Ericssons strävan efter hur de vill att deras varumärke ska uppfattas:

”-Vi vill vara ett 'Communication Entertainment Brand' och smälta samman olika egenskaper: kommunikation och underhållning. Oavsett om man twittrar, facebookar, smsar eller ringer så ska det vara smidigt. Det ska vara möjligt att göra saker som man inte kunde tidigare. Allt det här ställer krav på oss medarbetare att vi lever upp till de förväntningarna, att det är lite mer lekfullt, att det är lite mer innovativt och så vidare” (Bark, 2010).

Anledningen till att vi lyfter fram detta citat är att det svarar på flera av frågorna kopplade till varumärkesidentitet.

- Vilket kundbehov tillfredsställer varumärket?
- Vad står det för konsekvent?
- Vilka är företagets värden?
- Vad är de bra på, var finns kompetensen?
- Vilka tecken finns som gör att varumärket känns igen?

(Kapferer, 2004)

Enligt Mats Bark vill Sony Ericsson tillfredsställa främst två kundbehov, kommunikation och underhållning. Enligt våra intervjuer vill Sony Ericsson numera stå för en tydlig kundorientering där användarupplevelsen är i fokus. Detta får anses vara ett av företagets värden. Kompetensen inom Sony Ericsson finns, som tidigare nämnts, genom ett stort tekniskt kunnande. Att varumärket Sony

Ericsson känns igen belyses främst genom att välkända varumärken som Walkman kan integreras i modellerna. Det vi finner svårast att svara på är vad varumärket Sony Ericsson står för konkret. På företagets officiella hemsida presenteras följande text:

”Vi vill inspirera till mer än att bara kommunicera. Vi gör det möjligt för alla att skapa och njuta av underhållningsupplevelser. Upplevelser som suddar ut gränsen mellan kommunikation och underhållning” (Sonyericsson.com).

Då detta citat, men även Mats Bark och övriga respondenter tydligt poängterar mobiltelefonen som en användarupplevelse, anser vi att Sony Ericsson vill stå för just upplevelser. Detta blir i sammanhanget intressant då Sony Ericsson tidigare brottats med mindre användarvänliga telefoner. Vi ser detta som en utmaning för framtiden hur Sony Ericsson under en längre tid ska kunna leverera användarvänliga mobiltelefoner som samtidigt uppfyller de krav som dagens mobilanvändare ställer på tekniska funktioner.

5.3 Positioneringsmöjligheter

Vi avser att under denna rubrik visa hur de interna faktorerna har påverkat Sony Ericssons positionering utifrån Michael Porters teori kring de tre allmänna strategierna. Vår ambition med detta är att göra det tydligare för läsaren att förstå vårt tankesätt, samt att åskådiggöra det faktum att teorier och verklighet inte alltid överrensstämmer. Michael Porter hävdar bland annat att ett företag som säljer varor i olika prissegment kan vara ute på djupt vatten, vårt empiriska material visar däremot att detta inte alltid stämmer. Vårt empiriska material har tydligt visat att Sony Ericsson bör välja en tydlig differentieringsstrategi. Den främsta anledningen till detta är de unika egenskaper och resurser som företaget besitter i form av tekniskt kunnande, men även genom en unik varumärkesportfölj. Walkman och Cybershot är starka och unika varumärken som för konkurrenterna inte går att kopiera. Det har dessutom visat sig att Sony Ericsson var som mest framgångsrikt under åren 2005-2007, då man satsade mycket på just dessa varumärken i sina mobiltelefoner.

5.4 Externa och interna faktorer påverkan på en positionering

5.4.1 Externa faktorer

Det kan konstateras att externa faktorer har haft en avsevärd inverkan på Sony Ericssons strategiutfall, men hur har då dessa påverkat själva positioneringen? Finanskrisen har bidragit till att de tidigare så framgångsrika mobilmodellerna, som tidigare ansågs differentierade, idag befinner sig i ett mellanprissegment utan någon större framgång och detta kan kopplas till både konkrenskrafter och låga inträdesbarriärer samt tekniska och sociala faktorer. Problemet gäller främst för de en gång så framgångsrika ”Walkman” och ”Cybershot” produkterna. De mycket volatila försäljningscyklerna har gjort det svårt för Sony Ericsson att positionera sig tydligt vid stor

variation på efterfrågan. Sony Ericsson har tappat fokus på positionering på grund av oförmåga att förbättra produktportföljen både i goda och dåliga tider. Detta har under de goda tiderna, 2006-2008, kunnat förklaras genom ett för stort fokus på att växa snabbt. Under de sämre tiderna, 2008-2010, berodde denna oförmåga snarare på en fokusering på att skära ned i verksamheten, som i realiteten var en följd av den ”växtvärk” som uppstod just på grund av att Sony Ericsson expanderade för snabbt under 2006-2008.

De låga inträdesbarriärerna har under finanskrisen bidragit till en otydligare positionering och ett minskat fokus på högprissegmentet. Sony Ericsson hade en produktportfölj som inte var tillräckligt konkurrenskraftig när konkurrenssituationen förändrades, vilket även detta lett till en otydligare positionering. Leverantörernas förhandlingsstyrka har försvårat för Sony Ericsson att göra en positionering, eftersom de fortsättningsvis måste tillverka lågprismodeller för att hålla inköspriserna nere.

5.4.2 Interna faktorer

Efter att ha analyserat det resursbaserade perspektivet kan man konstatera att Sony Ericsson haft en ytterst teknikdriven organisation. Tekniken har frånsett en del kvalitetsmissar varit bra, men inte tillräckligt användarvänlig. Det teknikfokus och över nya innovationer som funnits har lett till ett minskat fokus på själva användarupplevelsen, och på att differentiera produktportföljen allt eftersom marknadsvillkoren har förändrats. Vad som dock skall nämnas är att Sony Ericsson ökat sin självinsikt på denna punkt och nu erkänner dessa misstag. Sony Ericsson har en ambition att differentiera sina produkter i högre grad genom att göra produkterna mer användarvänliga.

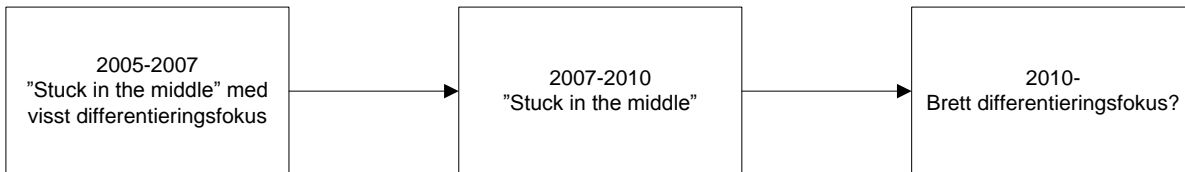
Sony Ericsson försöker skapa möjligheter att skapa disruptiva innovationer genom att utnyttja Sonys kunnande och stora kundbas, vilket gäller både en integration av produkter som ljudanläggningar och spelkonsoler, som Playstation 2 med Sony Ericssons mobiltelefoni. Detta utökade samarbete är dock änsålänge enbart formulerat i ord. Här finns onekligen en outnyttjad potential vad gäller Sony Ericssons framtida differentiering, väl förenlig med deras nya mål att skapa ett ”Mobile Communication Brand”. Vi anser att Sony Ericsson har en stor möjlighet att differentiera sig ännu tydligare om företaget kan utnyttja de varumärken som finns inom Sony.

Liksom många andra varumärken besitter Sony Ericssons flera styrkor och svagheter. Enligt vårt empiriska material är den begränsade marknadsandelen en svaghet då en liten marknadsandel indirekt leder till mindre kännedom som i sin tur aldrig kan anses vara positivt för ett varumärke. Styrkan ligger som vi ser det, snarare i det faktum att välkända varumärken inom andra produktsegment har kunnat knytas till mobiltelefonerna. Man kan då utnyttja kännedomen och styrkan även hos dessa varumärken. Vi hävdar att Sony Ericsson ur denna aspekt har en fördel gentemot konkurrenter. För att koppla detta till företagets positionering kan det nämnas att ett varumärke såsom Walkman underlättar för en differentieringsstrategi, eftersom det är omöjligt för konkurrenterna att kopiera ett unikt varumärke såsom Walkman.

5.5 Fallföretagens positioneringar

5.5.1 Sony Ericssons positionering

Man kan konstatera att både de externa och interna faktorerna haft avgörande betydelse för Sony Ericssons positionering.



Sony Ericsson befinner sig idag onekligen vid ett vägskäl och försöker nu tvätta bort bilden av sig själva som Sonys och Ericssons problembarn. Anmärkningsvärt är att, trots enighet om att åter nå hög lönsamhet, finns oenighet om Sony Ericssons positionering idag. Detta märktes inte minst under de intervjuer vi hade med David Cronström och Patrik Hartwig. Medan Cronström menar att Sony Ericsson idag har ett brett fokus som varken är differentiering eller lågkostnadsstrategi, menar Patrik Hartwig att Sony Ericsson har ett väldefinierat differentieringsfokus. Att det finns olika uppfattningar om positioneringen även högt upp inom organisationen är dock inte helt förvånande. Det är inte mer än tre år sedan som Sony Ericsson gjorde sitt bästa resultat någonsin, och nedgången som därefter följde gick förmodligen så snabbt att det sedan finanskrisens initiala skede främst handlat om att undvika en konkurs, snarare än att i ledningsgruppen diskutera olika positioneringsstrategier. Först på sistone började det pratas om differentiering och strategier för att uppnå lönsamhet. Vi har utifrån vårt empiriska material identifierat förändringen av Sony Ericssons positionering, där vi har identifierat tre olika faser de senaste fem åren.

Mellan 2005 och 2007 har vi kunnat urskilja att Sony Ericsson hade ett visst differentieringsfokus, men utan en stark positionering. Vad som talat för ett differentieringsfokus kan sammanfattas med ett ord: "Walkman". Här lyckades Sony Ericsson skapa ett koncept som skulle tas emot med öppna armar av marknaden under lanseringen av W800i under sommaren 2005. Walkmanportföljen skulle under ett par år visa sig vara en differentierad produktportfölj, men för Sony Ericsson var inte målet att differentiera sig utan snarare att sälja så många mobiltelefoner som möjligt oavsett prisklass. Walkmanportföljen skulle alltså enbart vara en draghjälp på vägen att hamna bland topp tre i branschen räknat i volym. Om detta skulle uppnås tack vare Walkman eller inte var alltså av mindre betydelse. Därför kan man säga att Sony Ericsson trots sina framgångar redan under denna tid befann sig i en "mid market position" med en delvis differentierad produktportfölj till trots.

Som vi har kunnat konstatera har det varit många faktorer som har föranlett Sony Ericssons missgynnsamma situation på marknaden sedan 2007/2008. Frågan kring vilka faktorer som påverkat Sony Ericsson leder oss knappast fram till en entydig faktor, utan snarare många bidragande faktorer i samverkan. Vad gäller de interna faktorerna, finns det en hel del påståenden om olika strategiska snedsteg som föranledde en ”mid market position”. Helen Ahlbom menar i artikeln ”Så ska han lyfta Sony Ericsson” i Affärsvärlden att en stor del av problemen berodde på en omställning av fokus. Mindre satsningar gjordes på F&U och fokus lades istället på själva försäljningen av en produktportfölj som Sony Ericsson inte trodde behövde särskilt mycket förbättring. David Cronström framhåller samtidigt att det hela berodde på en generell växtvärk där Sony Ericsson nyanställde och expanderade i för snabb takt och därför tappade stort fokus på själva verksamheten. Vidare menar både David Cronström och Mats Bark att allt för stort fokus fanns på tekniska funktioner som inte var tillräckligt användarvänliga och att man därför inte lyckades att få en tillräckligt stor ”konsument pull”. Att Sony Ericsson missade en trend på marknaden som skulle stå dem dyrt framhålls också som en av anledningarna av David Cronström. Liksom de interna faktorerna, har även de externa faktorerna påverkat Sony Ericssons positionering i hög grad, bland annat finanskrisen, ökad konkurrens bland de existerande marknadsaktörerna samt lägre inträdesbarriärerna. Likaså har branschspecifika faktorer i form av försäljningscykler visat på att Sony Ericsson haft svårt att anpassa sin organisation till de omvärldsfaktorer som existerat både i bra och dåliga tider. De externa och interna faktorerna bidrog i samverkan till att Sony Ericsson blev ”stuck in the middle” mellan 2007-2010.

Under det första kvartalet 2010 uppvisade Sony Ericsson en vinst för första gången på två år. Detta är som tidigare nämnts till stor del ett resultat av de besparingsåtgärder som Sony Ericsson vidtagit, men en viss förändring vad gäller Sony Ericssons positionering går att urskilja utifrån de intervjuer vi haft med våra primärkällor. Idag talas det om att differentiera Sony Ericssons varumärke genom att som Mats Bark säger, skapa ett ”Mobile Communication Brand”, till stor del med draghjälp av mobiltelefoner som Xperia X10 Pro. Likaså finns det indikationer på att Sony Ericsson vill skapa färre produkter, men med mer fokusering, åtminstone i de lite dyrare prissegmenten. Samarbetet med Sony håller på att utvecklas och produkterna anpassas till Sonys musik- och spelutrustning, vilket i framtiden skulle kunna öka mobiltelefonernas differentiering.

Ett fortsatt problem är att Sony Ericsson inte förändrat sin ståndpunkt vad gäller en fortsatt satsning på lågprismodellerna. Sony Ericsson försvarar en fortsatt satsning på detta prissegment med att få ett förbättrat förhandlingsläge gentemot sina leverantörer och det ligger säkerligen mycket i detta argument, men en risk finns att fokus tappas på högprismodellernas bekostnad, och en tydlig differentiering kan därför riskera att omöjliggöras framöver. Samtidigt finns det en oro, bland annat hos Helen Ahlbom att Sony Ericsson kan få problem med att differentiera sina mobiltelefoner inom högprissegmentet, eftersom de använder sig av samma operativsystem som en stor del av deras konkurrenter och då kan det, utöver designen på själva mobilen samt gränssnittet, vara ytterst svårt att differentiera sin produktportfölj.

5.5.2 Nokias positionering

Nokia har under en lång tid varit mycket stor marknadsaktör inom lågprissegmentet. Nokia har tack vare skalfördelar blivit stora, mycket tack vare en marknadsdominans i Asien och Sydamerika. Företaget har också lyckats bli oerhört lönsamt och har internationellt lyckats skapa ett starkt varumärke. Precis som Sony Ericsson, har Nokia försökt att bli stor inom alla prissegment och på detta sätt växa snabbt. Detta fungerade bra fram till för ett par år sedan. Nokia har sedan dess sett en vikande försäljningstrend vilket, enligt bland annat Helen Ahlbom, beror på en alldeles för stor och svårmanövrerad organisation. Detta kommer till uttryck genom att Nokia inte haft de resurser som krävs för att åtgärda tekniska problem med de befintliga modellerna. Ett annat snedsteg har varit att utveckla sitt eget operativsystem som till skillnad från Android och Apple OS X inte varit särskilt framgångsrikt.

Problem till trots kan man påstå att Nokia är, och har varit, en lågkostnadsledare med brett fokus. De skalfördelar som Nokia har är, enligt våra primärkällor, svårt för andra marknadsaktörer att uppnå tack vare Nokias stora marknadsandel .

Nokia har fördelen att de utan tvekan är störst i världen med både högst marknadsandel och starkaste finanser, vilket är en effekt av deras stordriftsfördelar. De har trots en vikande försäljning de senaste åren samt en svårmanövrerad och stor organisation lyckats försvara sina marknadsandelar både inom högpris (smartphones) och lågprissegmenten. Med fokus på att bli störst inom samtliga prissegment, icke minst i lågprissegmentet, kan vi konstatera att Nokia har haft ett starkt lågkostnadsfokus och på många utvecklingsmarknader till och med ett lågkostnadsledarskap, eftersom volymerna där är extremt stora, samtidigt som priserna är låga.

5.5.3 Apples positionering

Vad som under våra intervjuer blev tydligt var att Apple är ett företag som starkt förknippas med innovation och användarupplevelse. Vad som också förts fram är att Apple har ett oerhört starkt varumärke. De vågade satsa på två teknologier, pekskärm och ”low-spec”-kamera, som varit teknologier som inte användes av andra mobiltillverkare vid lanseringen. Detta var gamla teknologier och prestandamässigt ingen nyhet, men Apple lyckades göra dem användarvänliga och innovativa, vilket enligt Mats Bark skulle bero på ett starkt bakomliggande ekosystem. David Cronström menade också att iPoden, som redan varit framgångsrik, bidrog till succén, eftersom den tillsammans med iTunes-tjänsten redan hade en stor kundbas som uppskattade tanken på en iPod med fler funktioner. Den extrafunktion som skulle vara den utlösande faktorn till framgången var själva telefonin. Apple har differentierat sig starkt genom att erbjuda en mobiltelefon som är mycket efterfrågad på marknaden. De har även lyckats, med en förhållandevis låg marknadsandel, producera lönsamma mobiltelefoner inom högprissegmentet då marknaden är beredd att betala extra för att erhålla en högdifferentierad mobiltelefon som iPhone.

5.6 Positioneringens betydelse

För de uppmärksamma läsarna gick vi i kapitel 3.2.2 igenom Cronshaws kritik mot Porters ”stuck in the middle”-problematik. Efter att nu konstaterat att Sony Ericsson är ett företag som sedan 2008 befunnit sig i en ”mid market position” är vår intention att testa om Sony Ericssons ”mid market position” varit berättigat utifrån Cronshaws teori. Genom att även jämföra fallföretagens omsättning, bruttomarginal samt marknadsandel de senaste två åren, förväntar vi oss kunna dra paralleller mellan nyckeltalen och fallföretagens grad av framgång, kopplat till positionering. Anledningen till att vi enbart jämför de senaste två åren är att Apples iPhone inte fanns före 2008.

5.6.1 Cronshaws teori

Ensamrätt till teknik – Sony Ericsson har inte haft ensamrätt till en viss teknik inom mobilbranschen. Som tidigare nämnts är Sony Ericssons varumärke varumärkesskyddat och därmed även starka varumärken, såsom ”Walkman” och ”Cybershot”. Tekniken i sig är dock väletablerad bland de flesta konkurrenter och det är idag få mobiltillverkare som inte utnyttjat mp3- och fototekniken bland sina mobiltelefoner. Att Sony Ericsson därmed haft ensamrätt till någon teknik är därför ett felaktigt antagande, även om de under korta perioder varit pionjärer inom teknikområdet.

Begränsat utrymme för ytterligare aktörer – Konkurrensen har på ett explosionsartat sätt förändrat mobilbranschen. Precis som biltillverkaren GM har Sony Ericsson blivit mindre ursäktat för tekniska snedsteg i form av mobilmodeller de senaste åren, vilket även David Cronström menade har varit en stor förändring, jämfört med för bara några år sedan. På den ”gamla goda tiden” fortsatte marknaden att efterfråga Sony Ericsson, trots kvalitetsproblem. Även om man tittar närmare på inträdesbarriärerna på mobilmarknaden, var dessa betydligt högre förr, vilket innebar att de befintliga marknadsaktörerna hade en relativt ohotad ställning, jämfört med idag. Man kan på denna punkt påstå att betydelsen av en positionering ökat drastiskt de senaste åren, eftersom kraven utifrån har ökat. Ett företag som till viss del skapat hård press på andra företag är iPhone som ökat kraven från konsumenterna gentemot andra mobiltillverkare. Samtidigt har Google förändrat spelreglerna vad gäller operativsystemet Android som är öppet för alla tillverkare.

”Alla dras åt mitten” – Sony Ericsson försökte vid en viss tidpunkt utöka sin portfölj för att producera kundanpassade modeller med en väldigt stor spridning. På bara några år utökades portföljen från 20 till ca 70-80 produkter. Dessa produkter befann sig både i hög, mellan- och lågprissegmenten. Det samma gällde Nokia som, precis som Sony Ericsson, försökte skapa en stor produktportfölj. Skillnaden mellan Sony Ericsson och Nokia var att Nokia konsekvent försökte bli stora inom lågkostnadssegmentet, medan Sony Ericsson inte hade de skalfördelar som krävdes för att konkurrera inom detta segment. När väl Apple kom in på marknaden 2007 stod det tydligt att

inte alla mobiltillverkare drogs mot mitten längre. Mobiltillverkare hade innan Apples inträde på marknaden försökt att utöka sina produktportföljer inom alla segment, med målet att öka antalet sålda mobiltelefoner. På sätt och vis drogs därmed många till mitten i sina positioneringsstrategier. När Apple med deras iPhone visade att differentiering var det som i realiteten genererade de stora pengarna på mobilmarknaden blev konkurrenterna överraskade. Idag har detta bland annat lett till att marknadsandelar inte längre räknas i antal omsatta mobiltelefoner, utan mer och mer i vinstdisposition. Där befinner sig Apple i topp trots sin begränsade marknadsandel.

5.6.2 Nettoomsättning

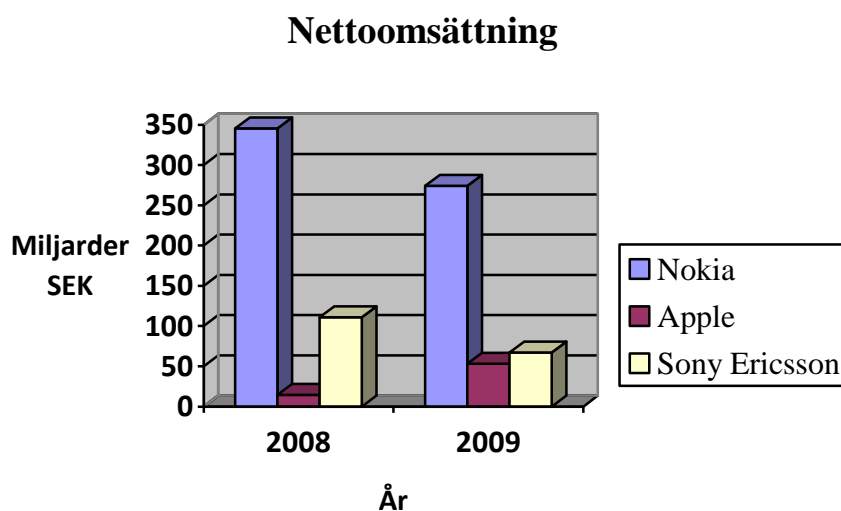


Diagram 5.6.2 Nettoomsättning (Agnesson Franzén & Ling, 2010)

Nokia har fortfarande störst nettoomsättning inom mobilbranschen med god marginal, 274,07 miljarder SEK år 2009. Det framgår att Nokias nettoomsättning minskat drastiskt på senaste tiden, medan Apples iPhone har en kraftigt stigande nettoomsättning, 53,153 miljarder SEK år 2009. Sony Ericssons omsättning har backat mest och ser ut att bli förbikörd av Apple inom kort. Sony Ericsson omsatte 67 miljarder SEK under 2009 (se nyckeltal).

5.6.3 Bruttomarginal

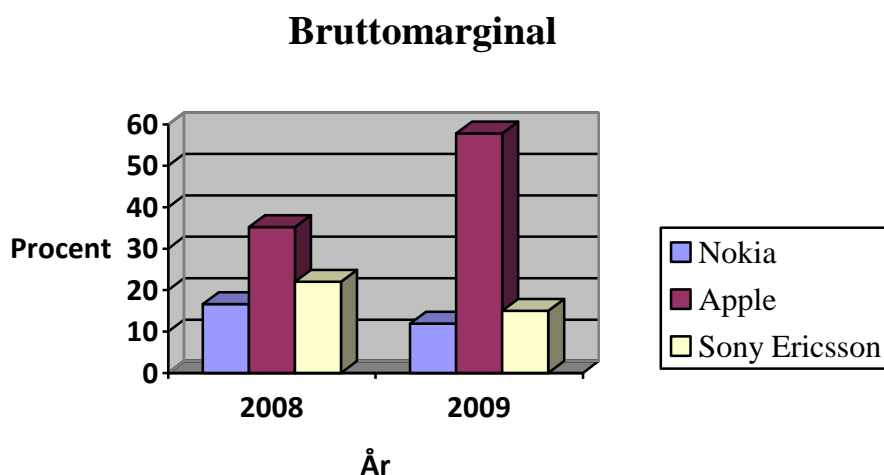


Diagram 5.6.3 Mobiltillverkarnas bruttomarginaler (Agnesson Franzén & Ling, 2010)

Apples bruttomarginal är otvivelaktigt störst med en marginal på 57,8 % för 2009. Sony Ericssons bruttomarginal låg 2009 på 15 %, vilket är en betydligt högre bruttomarginal än Nokias 11,9 % (se nyckeltal).

5.6.4 Marknadsandel

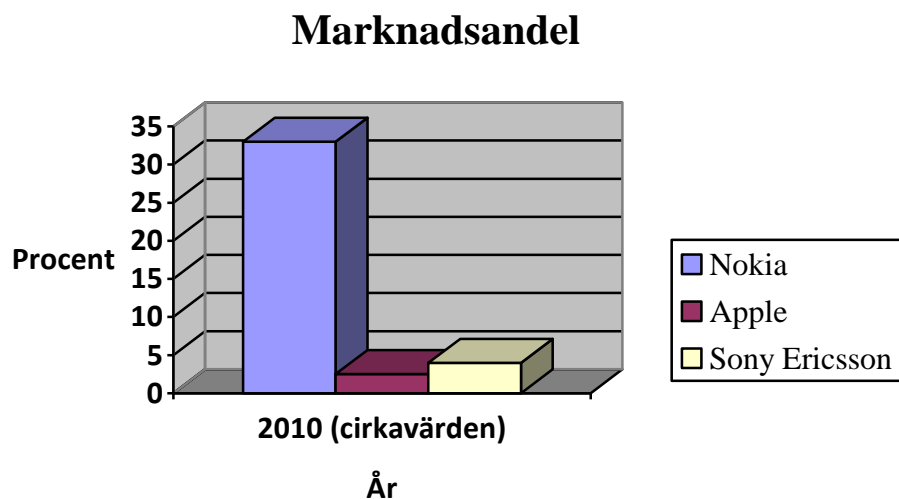


Diagram 5.6.4 Mobiltillverkarnas marknadsandelar (Agnesson Franzén & Ling, 2010)

Värdena i diagrammet avser första kvartalet 2010 för hela mobilmarknadens marknadsandelar, inte ett enskilt segment. Nokias marknadsandel uppgår till 33 %, Sony Ericssons till 4 % och Apples till 2,5 % (se nyckeltal).

5.6.5 Varumärkets marknadsvärde i siffror

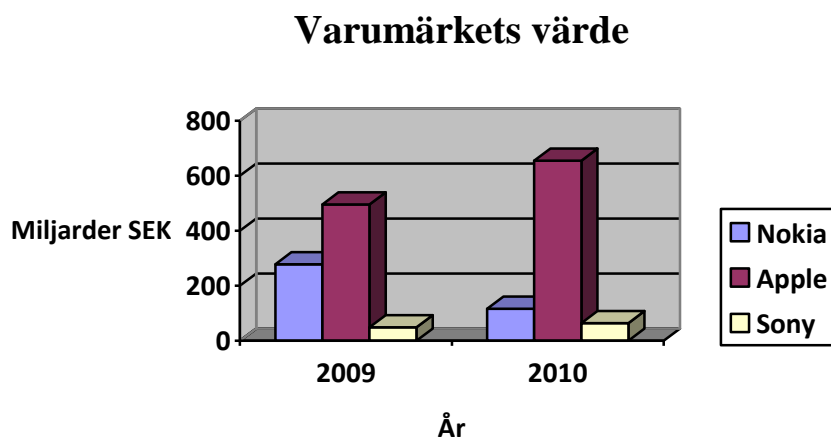


Diagram 5.6.5 Varumärkets marknadsvärde i siffror (Agnesson Franzén & Ling, 2010)

Enligt Millward Brown Optimor sjönk Nokias varumärke rejält i värde från 278 miljarder SEK år 2009 till 117 miljarder SEK under 2010. Samtidigt ökade Apples varumärkesvärde från 495,455 miljarder SEK till 654,49 miljarder SEK under 2010. Sony, Sony Ericssons delägare, ökade samtidigt i värde från 49,323 miljarder SEK till 64,12 miljarder SEK (Millward Brown Optimor, 2010). Här bör nämnas att varumärket i detta fall omfattar företagets varumärken i sin helhet, inte enbart mobiltelefonverksamheterna.

5.6.6 Utvärdering av Cronshaws teori samt nyckeltal

Finns det något som talar för en ”mid market position” inom mobilbranschen om man tittar närmare på Cronshaws teori? Svaret är i dagsläget nej. Att idag positionera sig som mobiltillverkare har ökat markant i betydelse. Det som dock kan konstateras är att nödvändigheten av en positionering inte alltid har haft samma relevans som idag. Före finanskrisen gick det faktiskt att urskilja en tendens att många mobiltillverkare drogs mot mitten och att det fanns ett mycket begränsat utrymme för ytterligare aktörer, mycket på grund av de höga inträdesbarriärerna, och att marknaden ansågs mättad. Med de öppna mobilplattformarna har denna bild förändrats radikalt på grund av nya innovativa och tekniska lösningar av bland annat Apple.

Gällande nyckeltalen går det att urskilja att Nokia utan tvekan har högst nettoomsättning och marknadsandel av de tre marknadsaktörerna. Gällande den viktigaste parametern, bruttomarginalen, har Apple en många gånger större sådan än vad Sony Ericsson och Nokia har tillsammans. Detta antyder att allt inte står rätt till, beträffande både Nokia och Sony Ericsson. Sony Ericsson ligger i mitten, oavsett vilket nyckeltal som analyseras, och kan därmed anses vara otydliga i relation till de två andra marknadsaktörerna. Vi tolkar detta som ytterligare en bekräftelse på att en positionering

inom mobilbranschen är oerhört viktigt. Apples bruttomarginal stämmer väl överens med det Porter säger om att en högdifferentierad aktör har höga vinstmarginaler medan en lågkostnadsledare har låga marginaler, men istället en högre omsättning och marknadsandel än den högdifferentierade aktören, precis som i Nokias fall. Att varken ha särskilt hög bruttomarginal, nettoomsättning eller marknadsandel, som är fallet för Sony Ericsson, säger oss något om hur viktigt det är med en positionering för att just undvika en ”mid market position”.

6. SLUTSATSER

I detta kapitel diskuteras de slutsatser som analysen resulterat i. Vi har valt att belysa våra resultat i en större kontext. Vi kommer således inte enbart att tala i termer av våra fallföretag. Slutsatser gällande de teorier vi byggt vår analys på, samt deras relevans kommer även att behandlas. Slutligen presenteras våra förslag på vidare forskning inom ämnet.

Vi kan konstatera att det finns ett antal externa och interna faktorer som påverkar mobiltillverkares positionering. Gällande omvärldsfaktorer har vi identifierat faktorer som påverkat mobiltillverkarnas positioneringar i stor utsträckning. Dessa är främst de ekonomiska, teknologiska och sociala faktorerna. Finanskrisen har bidragit till en ökad konkurrens om de kunder som trots krisen har varit villiga att köpa ny mobiltelefon. De sociala och teknologiska faktorerna anser vi vara sammankopplade. Vi har nämligen funnit att kunderna inte längre förlåter mobiltillverkare för tekniska misstag, och är oerhört snabbföränderliga vad gäller val av ny mobiltelefon och varumärke. Vi kan även konstatera att användarvänligheten har blivit allt viktigare för dagens mobiltelefonstillverkare. Vidare har vi funnit att mobiltelefonernas tekniska finesser saknar relevans, om de inte motsvarar kundernas förväntningar på användarvänlighet och kundanpassning. Just användarvänligheten har vi funnit vara ett av de viktigaste sätten att differentiera produkter inom mobilbranschen idag. Ett exempel på detta är Apple som har lyckats med att skapa en användarvänlig och innovativ produkt, vilket i sin tur har gett dem en tydlig positionering.

Den branschspecifika faktorn som vi har identifierat som mest avgörande för spelreglerna inom mobilbranschen är de snabba försäljningscyklerna, som kan göra det svårt för mobiltillverkare att positionera sig tydligt vid stor variation på efterfrågan. Denna variation har under de senaste fem åren dessutom varit ytterst påtaglig. Här krävs ett fokus på att förbättra och kundanpassa produktportföljen, både i goda och dåliga tider. Denna faktor torde vara generell för samtliga högteknologiska branscher, eftersom yttre omvärldsfaktorer orsakar mycket varierande försäljningscykler bland högteknologiska företag med stor konsumentorientering.

Gällande de fem konkurrenskrafterna har dessa påverkat hela branschen och företagets positionering, bland annat på grund av lägre inträdesbarriärer orsakade av öppna operativsystem och kraftigt ökad konkurrens. Detta har dragit vissa mobiltillverkare mot mitten, eftersom en differentiering på grund av de förändrade förutsättningarna blivit allt svårare att åstadkomma.

Vår studie har tydligt visat att omvärldsfaktorer i allra högsta grad bidrar till hur ett företag på mobiltelefonmarknaden kan och bör positionera sig. Med detta i beaktning blir det svårt att argumentera för det resursbaserade perspektivet som snarare hävdar att interna faktorer avgör ett företags positionering. Vi anser att det resursbaserade perspektivet inte kan förklara generella skeenden inom en högteknologisk bransch såsom mobilbranschen. Vi anser dock att teorin fyller en funktion då företagen kan ha användning av den när de analyserar sin egen positionering. För att få

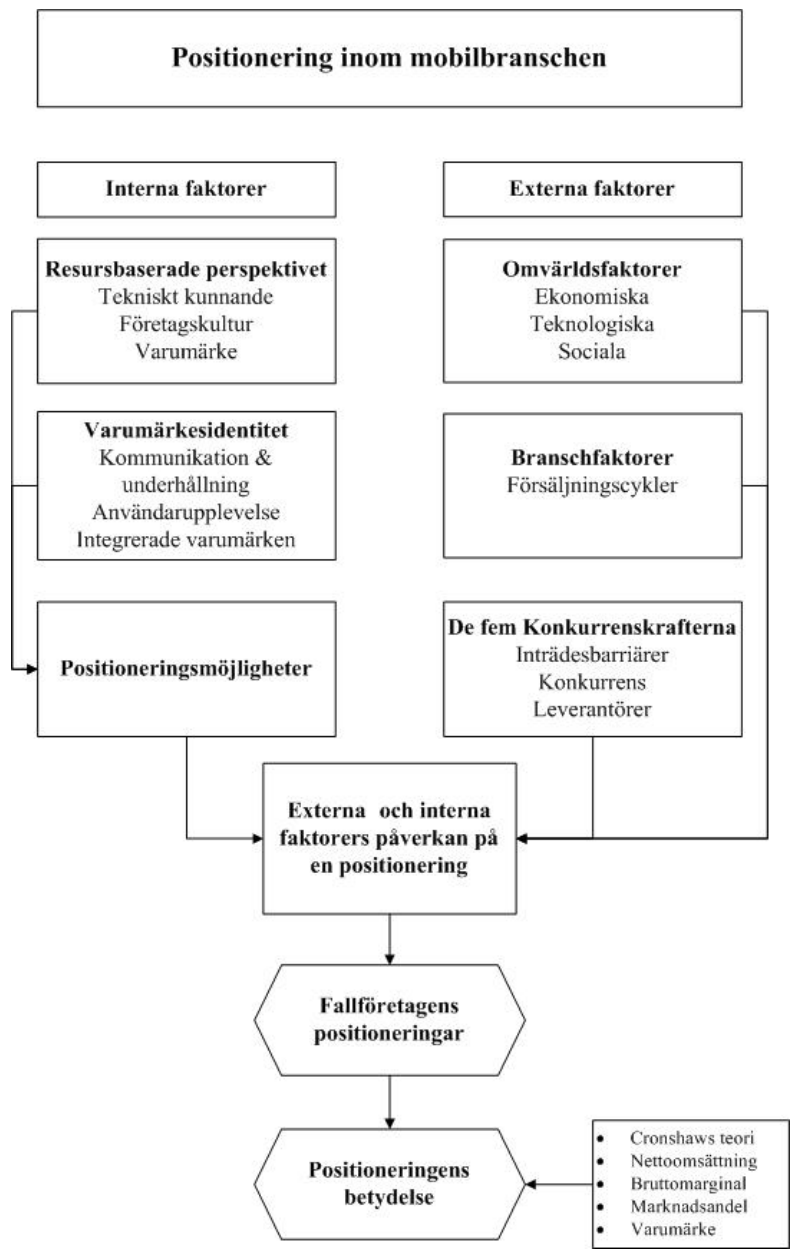
en helhetsbild krävs dock att man tar externa faktorer i beaktning. Vi kan konstatera att det finns resurser i ett företag som både kan vara till fördel och nackdel gällande en tydlig positionering. Vår studie har visat att tekniskt kunnande är en förutsättning för ett teknologiintensivt företag ska kunna nå framgång. Dock kan detta även bli ett hinder om den tekniska kunskapen inte kan kombineras med goda användarupplevelser. Varumärket har vi funnit är av största betydelse, främst då ett starkt varumärke kan underlätta för mobiltelefonföretagen att differentiera sig. Denna differentiering kan uppnås genom att integrera redan kända varumärken i mobiltelefonerna eller att använda sig av ett redan känt varumärke för att på detta sätt utnyttja det ekosystem som kan finnas bakom.

Gällande argument för och emot en tydlig positionering inom högteknologiska branscher kan vi konstatera att Michael Cronshaws teorier om ”stuck in the middle” inte är aktuella idag. Det finns alltså inte någon av Cronshaws undantagsregler som gäller för mobilbranschen. Vi vill därför påstå att en positionering idag är av betydelse för att uppnå framgång i denna bransch. Detta påstående stöder även av de nyckeltal vi har valt att analysera. Dessa nyckeltal överensstämmer otroligt väl med Michael Porters teorier kring de tre allmänna strategierna och deras betydelse för en marknadsaktörs konkurrenskraft och generella framgång inom en bransch.

De fallföretag som på något sätt positionerat sig, som Nokia och Apple, har haft en högre grad av framgång ur olika perspektiv, i jämförelse med Sony Ericsson. Argument mot en positionering lyser därför med sin frånvaro. Här bör dock nämnas att marknaden har förändrats snabbt och att själva positioneringen tidigare inte var lika betydelsefull som idag. Detta beror huvudsakligen på att marknaden tidigare var mer mottaglig för mobiltillverkare som var ”stuck in the middle”. Flera stora mobiltillverkare drogs mot mitten i sina positioneringar i kombination med högre inträdesbarriärer. På grund av faktorer som minskade inträdesbarriärer samt ett ökande antal konkurrenter på mobiltelefonmarknaden, har denna situation förändrats och därmed krävt en tydligare positionering av dagens marknadsaktörer.

Vi kan konstatera att ett teknikskifte har ägt rum, där den gamla synen på teknisk innovation har förändrats radikalt, framförallt efter Apples inträde på marknaden under 2008. Utan att generalisera allt för mycket vågar vi påstå att de snabba förändringar även tycks vara gällande i andra högteknologiska branscher, ett exempel förefaller vara datorbranschen. Därför vill vi påstå att positioneringens betydelse även ökat inom andra högteknologiska branscher de senaste åren, vilket i så fall bekräftar Donald Lehmans och Russel Winers påstående om högteknologiska branschers snabbföränderlighet. Vi anser att detta främst gäller de högteknologiska branscher som är konsumentorienterade, och därmed mer sårbara för den typ av externa faktorer som vi kunde identifiera vid analys av vårt fallföretag. Sammanfattningsvis stöder vi Porters teori, kring de tre allmänna strategierna, dock kan vi med dagens rådande marknadsförhållanden inte stödja Cronshaws undantagsregler.

Slutligen har vi valt att sammanfatta våra externa och interna faktorerers påverkan, samt vår analys av positioneringens betydelse i nedanstående modell. Vi vill dock påpeka att denna modell är baserad på det empiriska material vi funnit gällande Sony Ericsson. De interna faktorerna, i synnerhet företagets resurser, kan skilja sig mellan olika företag varpå dessa alltid bör analyseras för varje enskilt företag. Vi framhäver de faktorer som vi anser haft störst betydelse för ett företags positionering utifrån vårt teoretiska ramverk. Vår förhoppning är att nedanstående modell kan komma till användning för företag som vill analysera positioneringar och dess påverkan på framgång, även inom andra högteknologiska branscher än mobilbranschen.



6.1 Förslag på vidare forskning

Då vi argumenterar för att vår modell skulle kunna användas på andra liknande branscher ger detta oss en anledning till att rekommendera vidare forskning baserad på denna modell. Modellen vi har skapat för vår studie hade varit intressant att applicera på andra högteknologiska branscher, men även icke konsumentorienterade branscher för att testa de interna faktorernas betydelse inom olika typer av branscher. För att få en tydligare helhetsbild hade en studie med fler fallföretag kunnat fylla en viktig funktion om förståelsen gällande positionering, eftersom en sådan hade kunnat identifiera faktorerens inverkan med fler fallföretag som underlag och därmed kunnat dra ännu fler generella slutsatser.

Då denna uppsats behandlat de yttre faktorer som påverkar företags positionering hade ett naturligt steg varit att granska externa faktorerens betydelse ytterligare. Vi har fokuserat på positionering och inte tagit hänsyn till de övriga strategiska beslut som fattats av företag vid förändring av en eller flera externa faktorer. Det vore därför intressant att undersöka vad företag borde göra för att ställa om sin verksamhet till olika omvärldsfaktorer på bästa sätt. Hur företag förhåller sin verksamhet till omvärldsförändringar är ett ständigt aktuellt ämne inom strategiforskningen.

Det vore slutligen intressant att analysera fler nyckeltal för att kunna dra tydligare slutsatser mellan nyckeltal och positioneringens framgång. I denna studie har analysen kring nyckeltalen varit begränsad. En analys med fler företag och fler nyckeltal hade troligen kunnat avslöja ytterligare slutsatser gällande positionering inom mobilbranschen.

REFERENSLISTA

Elektroniska källor

Apple History (2010-04-06)
<http://www.apple-history.com/>

Dagens Industri (2010-04-08), Sökord: "Sony Ericsson"
<http://www.di.se>

Eelde, Carl-Johan (2010-05-02), "Försäljningsrekord för iPhone", *mobil*
<http://www.mobil.se/nyheter/Forsaljningsrekord-for-Iphone-1.345471.html>

Electronista Staff (2010-05-23), "iPhone climbs to 2, 5 % world market share", *Electronista*
<http://www.electronista.com/articles/09/10/30/phone.sales.to.bounce.back.in.fall/>

Elmer-Dewitt (2010-05-23), "iPhone gross profit margin nears 60 %", *Fortune*
<http://tech.fortune.cnn.com/2010/03/02/what-doth-it-profit-an-iphone/>

GNT staff (2010-04-12), "Sony Ericsson's new strategy", *GNT*
<http://us.generation-nt.com/article-presentation-sony-ericsson-strategy-mobile-satio-aino-yari-review-751471-1.html>

Grossman, Lev (2010-04-20), "Invention of the Year: The iPhone", *Time*
http://www.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1677329_1678542_1677891,00.html

Inside CRM staff (2010-04-14), "11 Effective Strategies Apple uses to Create Loyal Customers", *Inside CRM*
<http://www.insidecrm.com/features/strategies-apple-loyal-customers/>

Karlsson, Sven-Olof, Lugn, Anders (2010-04-20), "Three important decisions", The History of Ericsson
<http://www.ericssonhistory.com/templates/Ericsson/EricssonBook/Article.aspx?id=3925&epslanguage=EN>

Millward Brown Optimor (2010-05-20), "BrandZ Top 100 Most Powerful Brands 2010"
http://c1547732.cdn.cloudfiles.rackspacecloud.com/BrandZ_Top100_2010.pdf

Nokia.com (2010-04-15), "Vision & Strategy"

<http://www.nokia.com/about-nokia/company/vision-and-strategy>

Nussbaum, Bruce (2010-04-18), "Clayton Christensen on the iPhone", *Bloomberg Businessweek*

http://www.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign/archives/2007/06/clayton_christe.html

Oliver, Sam (2010-05-07), "iPhone market share grows to 16 % at expense of BlackBerry", *Apple Insider*

http://www.appleinsider.com/articles/10/05/07/iphone_market_share_grows_to_16_at_expense_of_blackberry.html

Sonyericsson.com, "Profile" (2010-04-12)

<http://www.sonyericsson.com/cws/corporate/company/aboutus/profile>

Valutaindikatorer (2010-05-21), Växelkurser: 9,87 EUR/SEK, 7,87 USD/SEK, *Dagens Industri*

<http://www.di.se>

Virki, Tarmo (2010-05-17), "Ericsson market share jumps in Q4: Dell O'ro", *Reuters*

<http://www.reuters.com/article/idUSTRE61G0DS20100217>

Ekonomiska rapporter

Apple Annual Report 2009 (publicerad 27 oktober 2009)

<http://www.apple.com/investor/>

Ericsson årsredovisning 2009

http://www.ericsson.com/ericsson/investors/financial_reports/2009/annual-report.shtml

Nokia Annual Report 2009

<http://investors.nokia.com/phoenix.zhtml?c=107224&p=irol-productFactSheets>

Nokia Quarterly Results 2010, Q1

<http://investors.nokia.com/phoenix.zhtml?c=107224&p=irol-newquarterlyearnings>

Sony Ericsson reports fourth quarter and full year 2009 results (publicerad den 22 januari 2010)

<http://www.sonyericsson.com/cws/corporate/press/pressreleases/pressreleasedetails/q409pressreleasfinal-20100122>

Skriftliga källor

Ahlbom, Helen (2010), "Mobilmästaren som gick vilse", *Affärsvärlden*, nr. 13-14, s. 20-28

- Ahlbom, Helen (2010), ”Så ska han lyfta Sony Ericsson”, *Affärsvärlden*, nr. 10, s. 32-35
- Barney, Jay B. (1996), ”The Resource-Based Theory of the Firm”, *Organization Science*, vol. 7, nr. 5, s. 469
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2003), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber
- Christensen, Clayton M, Raynor, Michael & Verlinden, Matt (2001), ”Skate to Where the Money Will Be”, *Harvard Business Review*, s. 72-81
- Cronshaw, Michael, Davis, Evan & Kay, John (1994), ”On being stuck in the middle, or good food costs less at Sainsbury’s”, *British Journal of Management*, vol. 5, nr. 1, s. 19-32
- Drummond, Graeme & Ensor, John (2004), *Strategic Marketing: Planning & Control*, Butterworth-Heinemann
- Ericsson, Niclas (2010-04-15), ”Svensk lansering av iPad försenas”, *Sydsvenskan*
- Feurst, Ola, Flodhammar, Åke (1995), *Engelsk-svensk ordlista i marknadsföring*, Liber AB, Malmö
- Foss, J. Nicolai (1997), *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford
- Gezelius, Carl, Wildenstam, Per (2007), *Marknadsföring – modeller och principer*, Bonnier Utbildning, Stockholm
- Grant, Robert (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Kapferer, Jean Noël (2004), *The new strategic Brand management*, British Library Cataloguing-in-publication Data, Derby
- Kotler, Philip, Armstrong, Philip (2005), *Principles of Marketing*, Prentice Hall
- Lehman, Donald R., Winer, Russel S. (2005), *analysis for marketing planning*, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage - Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York

Sigurdson, Jon, Liyanage, Shantha (2005), "The Ericsson experience in the Swedish innovation landscape", *International Journal of Learning and Change*, vol. 1, nr. 1, s. 141-155

Strandberg, Hans, Thulin, Carl (2010-04-17), "Sony Ericssons vinst överraskar", *Dagens Industri*

Ugglå, Henrik (2006), *Positionering – Teori, trend & strategi*, Liber AB, Malmö

Urde, Mats (1997), *Märkesorientering. Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*, Lund University Press, Lund

Muntliga källor

Bark, Mats (2010-04-29), Head of Internal Communications, Sony Ericsson, Lund

Cronström, David (2010-04-29) Head of Corporate Intelligence, Sony Ericsson, Lund

Hartwig, Patrik (2010-05-04), Senior Product Planner, Sony Ericsson, Lund

Johansson, Greger (2010-05-06), Telekomanalytiker, Redeye, Stockholm

BILAGA 1

Frågor till Mats Bark och David Cronström inför intervjun den 29 april 2010 samt till Patrik Hartwig inför intervjun den 4 maj 2010.

1. Vilka makro- och branschspecifika faktorer och förändringar är det som påverkar Sony Ericsson mest? Hur påverkar dessa företaget och dess strategi?
2. Hur positionerar ni ert bolag på mobilmarknaden idag? Anser ni er ha en differentieringsstrategi eller ha en lågkostnadsstrategi? Eller en kombination av dessa?
4. Hur ser ni på era konkurrenter Nokia och Apple? Är deras övergripande strategier hållbara? Vad är det som Sony Ericsson har, men inte de i detta hänseende?
5. Berätta mer om de senaste två åren för Sony Ericsson. Vad var de huvudsakliga orsakerna till de problem som ni har upplevt med dålig lönsamhet och minskade marknadsandelar?
6. Hur kan det komma sig att Apple lyckats så bra på mobilmarknaden?
7. Hur tror ni att dagens mobilanvändare ser på Sony Ericssons varumärke? Finns det statistik på detta? Anses Sony Ericssons varumärke associeras med något särskilt, såsom lågpris, hög kvalitet, innovation, något mitt emellan, lyx etc.?
8. Hur arbetar ni med ert varumärke ur ett strategiskt och långsiktigt perspektiv?

BILAGA 2

Frågor till Greger Johansson inför intervjun den 6 maj 2010.

1. Vilka makro- och branschspecifika faktorer och förändringar är det som påverkar mobiltelefonmarknaden mest? Hur påverkar dessa företag som Nokia, Sony Ericsson och Apple och deras strategival?
2. Hur positionerar sig bolagen Nokia, Sony Ericsson och Apple på mobilmarknaden idag? Vilket/vilka anses ha en differentieringsstrategi, lågkostnadsstrategi eller befinner sig något bolag i en "mid market position"? Eller en kombination av dessa kanske?
4. Vilka av de tre bolagens (Nokia, Sony Ericsson & Apple) strategival anser du vara hållbara/ej hållbara? Motivera.
5. Hur kan det komma sig att Apple lyckats så bra på mobilmarknaden?
6. Hur tror du att dagens mobilanvändare ser på Sony Ericssons, Nokias och Apples olika varumärken? Stämmer det överens med den bild de vill förmedla?
7. Är en tydlig och konsekvent positionering nödvändig på dagens mobilmarknad?