



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90

Företagsekonomi-

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2012

Plötsligt tekniksprång som grund för värdemigration

- En modell för analys av drivkrafterna bakom mobilmarknadens förändring

Författare:

Jesper Lindell 881220-2037

Petter Adeberg 870430-0790

Handledare: Ulf Paulsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Plötsligt tekniksprång som grund för värdemigration- En modell för analys av drivkrafterna bakom mobilmarknadens förändring.

Seminariedatum: 29/5-2012

Ämne/kurs: FEKN90, Strategisk Ekonomi, Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 hp.

Författare: Jesper Lindell och Petter Adeberg

Handledare: Ulf Paulsson

Fem nyckelord: Mobilmarknaden, Förändring, Plötsliga tekniksprång, Värdemigration, Plattformar

Syfte:

- Att skapa en modell genom att samla olika teorier om förändring
- Tillämpa modellen på mobilmarknadens utveckling som den sett ut under de senaste åren, för att undersöka hur väl de kan beskriva utvecklingen på denna marknad.

Metod: En kvalitativ studie där vi framställer en modell för att kartlägga förändringen som skett på mobilmarknaden och öka förståelsen för sambandet mellan förändringsteorier. Insamling och analys av data har skett genom en abduktiv metod.

Teoretiska perspektiv: M.Porters femkraftsmodell, Herfindahl-Hirschman index, Drivkrafter, Plötsliga tekniksprång, Värdemigration, Ekosystem, Vägberoende, Nätverkseffekter och Öppen Innovation

Empiri: Semistrukturerade intervjuer med fyra experter inom branschen.

Slutsatser: Mycket tyder på att vår modell kan användas för att kartlägga förändringen på en marknad, men också att marknaden vi undersökte hade specifika karaktärsdrag som man måste se till om man vill överföra modellen på andra marknader. Vi kom således fram till att det är ett komplext uppdrag att försöka kartlägga förändring då den kan ta många former och drivas av olika drivkrafter.

Abstract

Title: Disruptive technology as a foundation for value migration- A model for analyzing drivers for change on the mobile market

Seminar date: 29/5-2012

Course: Master thesis in business administration, 30 University Credit Points (30 ECTS).

Authors: Jesper Lindell and Petter Adeberg

Advisor/s: Ulf Paulsson

Five key words: Mobile industry, Change, Disruptive technology, Value migration, Platforms

Purpose:

- Create a model by combining different theories of change
- Examine if our model can be applied on the mobile phone market in order to explain the changes in recent years.

Methodology: A qualitative study where we create guidelines to map recent changes on the mobile industry and further increase the knowledge of the correlation of different theories of change. The gathering and analysis of data has been conducted with an abductive approach.

Theoretical perspectives: Porters five forces, Herfindahl-Hirschman index, Drivers of change, Disruptive technology, Value migration, Path Dependency, Open innovation, Network effect and Eco-systems.

Empirical foundation: Semi-structured interviews with four experts within the industry.

Conclusions:

Evidence from our study is pointing towards the conclusion that our model can be used to map out change on the mobile industry, but also that the market that we studied had specific characteristics that you have to take into consideration if you want to use it on another market. We therefore reached the conclusion that the task of trying to map out change was very complex because of different drivers of change and the many shapes that the market can have.

1.	Inledning.....	sid 1
1.1.	Bakgrund.....	sid 1
1.2.	Problemdiskussion.....	sid 2
1.3.	Problemformulering.....	sid 3
1.4.	Syfte.....	sid 3
1.5.	Disposition.....	sid 3
2.	Metodik.....	sid 4
2.1.	Introduktion till Metodik.....	sid 4
2.2.	Forskningsmetod.....	sid 4
2.2.1.	Valet mellan kvalitativ eller kvantitativ forskningsprocess.....	sid 4
2.2.2.	Valet mellan induktiv eller deduktiv metod.....	sid 5
2.3.	Val av teorier.....	sid 5
2.4.	Primärdata.....	sid 6
2.4.1.	Intervjuteknik.....	sid 6
2.4.2.	Intervjurisker.....	sid 7
2.4.3.	Presentation av intervjupersoner.....	sid 7
2.5.	Val av uppsatsspråk.....	sid 9
2.6.	Insamlande av sekundärdata.....	sid 9
2.7.	Arbetsgång för att besvara frågeställning och syfte.....	sid 11
2.7.1.	Skapande av modell.....	sid 11
2.7.2.	Utvärdering av modell.....	sid 11
3.	Teoretisk del.....	sid 12
3.1.	Introduktion till teori samt modell för teoretiskt ramverk.....	sid 12
3.2.	Branschbeskrivningsteorier.....	sid 13
3.2.1.	Porters fem krafter.....	sid 13
3.2.2.	Herfindahl-Hirschman index.....	sid 17
3.3.	Drivkraftsteorier.....	sid 18
3.4.	Teorier för plötsliga tekniksprång.....	sid 20
3.4.1.	Plötsligt tekniksprång.....	sid 20
3.5.	Värdemigrationsteorier.....	sid 22
3.5.1.	Värdepositionering.....	sid 24
3.6.	Teorier för en ny marknadsbild.....	sid 25
3.6.1.	Ekosystem.....	sid 25
3.6.2.	Öppen innovation.....	sid 26
3.6.3.	Vägberoende.....	sid 26
3.6.4.	Nätverkseffekter.....	sid 27
3.7.	Uppbyggnad av modell.....	sid 27
4.	Branschbeskrivning samt definitioner.....	sid 30
4.1.	Definition av begrepp.....	sid 30
4.1.1.	Operativsystem.....	sid 30
4.1.2.	Plattformar.....	sid 30
4.1.3.	Applikationer.....	sid 32

4.1.4 QWERTY-tangentbord	sid 32
4.2. Nyckelaktörer för mobiltillverkare	sid 32
4.2.1 Nokia	sid 33
4.2.2 Samsung.....	sid 34
4.2.3 Apple.....	sid 35
4.2.4 LG Electronics	sid 36
4.2.5 ZTE.....	sid 36
4.2.6 HTC	sid 36
4.2.7 Huawei	sid 37
4.2.8 Motorola	sid 37
4.2.9 Sony Ericsson	sid 38
4.3. Operativsystemtillverkare	sid 38
4.3.1 Android/Google-play.....	sid 39
4.3.2 iOS.....	sid 40
4.3.3 Symbian.....	sid 41
4.3.4 Research In Motion (RIM)	sid 41
4.3.5 Microsoft.....	sid 42
4.3.6 Bada	sid 42
4.4. Mobilmarknadens utgångspunkt 2002.....	sid 43
5. Analys av empiri	sid 46
5.1 Strukturerad branschbeskrivning	sid 46
5.1.1 Porters fem krafter	sid 46
5.1.2 Herfindahl-Hirschman index	sid 49
5.1.3 Sammanfattning av branschbeskrivning	sid 50
5.2 Drivkrafter	sid 50
5.3 Plötsligt tekniksprång	sid 52
5.4 Värdemigration.....	sid 54
5.5 En ny marknadsbild	sid 55
6. Resultat och avslutande ord.....	sid 57
6.1 Utvärdering av analys	sid 57
6.2 Överensstämmelse med verkligheten	sid 57
6.3 Användningsområde.....	sid 59
6.4 Brister i modellen och förslag till vidare forskning	sid 60
6.5 modellens bidrag till teori.....	sid 60
6.6 Avslutande ord	sid 61
7. Källor	sid 62
Appendix 1: Artikel.....	sid 73

Definitioner

Applikationer – Mjukvaruprogram som kan laddas ned från plattformar och fungerar ovanpå operativsystemet vilket förstärker mobilens kapacitet (Gahran 2011) (Monsen 2012).

Plötsligt tekniksprång – Teknologi eller innovation som bryter upp och ersätter en tidigare allmänt vedertagen teknik eller affärsplan. Originaluttrycket kommer från engelskan och heter då "Disruptive technology" (Christensen et al 2001).

Ekosystem – Ett ekosystem är ett samordnat arrangemang genom vilket firmor kombinerar deras individuella erbjudanden till en enstämig kundinriktad lösning (Adner 2006).

Herfindahl-Hirschman index – Ett index som mäter hur hög koncentrationen av marknadsandelar är på en marknad (Rhoades 1993).

Operativsystem – Ett operativsystem är huvudmjukvara som styrker hårdvaran och fungerar som en kommunicerande länk så att andra program kan köras (Techerms.com 2012).

Vägberoende – Händelser som påverkar val av standardlösningar på marknaden, vilket påverkar framtida sätt att skapa värde på marknaden (Arthur 1994).

Plattformar – Produkter eller tjänster som för ihop olika grupper av användare till ett tväsidigt nätverk är plattformar (Eisenman et al 2006).

Porters fem krafter – De fem krafter som ligger till grund för den konkurrenssituation som finns på en marknad (Porter 2008).

Värdemigration – När ett företags värdeskapande och vad kunden anser ger värde rör sig ifrån varandra, skapas en migration av behovet på en marknad (Slywotzky 1996).

Öppen innovation – Ett företag kan både låta information flöda in och ut ur företaget för att inkludera omgivningen i sitt värdeskapande (Chesbrough 2007).

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Förutsättningarna för att göra affärer och existera på en marknad förändras ständigt för företag över hela världen. Med globalisering och teknikutveckling har samarbeten mellan företag förenklats och avstånd mellan länder krympts. Detta skapar en konkurrens som är hårdare och mer mångsidig än tidigare (Norberg 2007). Vad ett företag kan erbjuda en kund har förändrats där en av anledningarna till det är alltmer kostnadseffektiv utveckling av högteknologiskt framställda produkter (Williamson & Zeng 2008). Företag måste vara bättre förberedda på konkurrerande tekniker och nytänkande affärsplaner. Mycket av förändringarna som skett är tack vare utveckling av kommunikationsnätverk över hela världen. Förbättrad kommunikation öppnar många dörrar, där exempelvis transaktioner mellan företag kan flöda allt effektivare. (Norberg 2007) I många branscher har nya möjligheter till samarbete och utvecklade affärsplaner resulterat i nya sätt att skapa värde till kunden. Konkurrens kan i vissa fall även röra sig över marknadsgränser då företagen utvecklas tillräckligt för att fylla behoven på en närliggande marknad, därmed blir marknadsgränser allt mer svårdefinierade (Bruzelius & Skärvad 2000, kap 9).

För de företag som tillverkar högteknologiska produkter har detta varit extra tydligt. De står bland annat inför ett val om de ska anpassa sina högteknologiska produkter till en specifik efterfrågan och öka sina produktionskostnader, eller att tillverka mer standardiserade produkter som därmed kommer ha varierande matchning med olika kundsegment världen över. Det finns också en mellanväg då företag kan välja att balansera mellan standardisering eller anpassning. (Slywotzky et al 2006)

Kunder runtom i världen blir bättre på att ta till sig olika sorters tekniska innovationer och förändringar. Produkters livscyklar är idag kortare och kunder förväntar sig snabbare utveckling av nytt värdeskapande. Förväntningarna på företagen har i många branscher därför höjts och uppfattningen av vad kunden anser ge dem värde är numera mer kortlivat (Chesbrough 2007).

Teknologisk utvecklingen har inte bara gjort arbetet med kundvärde svårare, utan också skapat kundspecifika produktutvecklingsmöjligheter för högteknologiska företag. I och med internet och det ökade användandet av exempelvis internetbaserade plattformar, kan kunder idag själva utveckla produkter utifrån deras egna önskemål (Karakas 2007). Företag som inte lyckas absorbera kundens förändrade önskemål sätts därför under press samtidigt som lyckosamma företag inom detta område, förstärker sin position. (Slywotzky et al 2006).

Nya marknader dyker upp för företagen att utforska, speciellt då köpkraften och efterfrågan ökar i utvecklingsländer. Då nya stora marknader börjar efterfråga samma sorts produkter och varor som dominerar välståndsmarknaderna ökar intresset ytterligare för att kommunicera och producera internationellt (Slywotzky et al 2006).

Takten av teknikutveckling ökar och det därför viktigt för företag att se hur teknologisk förändring påverkar konkurrenssituationen främst inom högteknologiska branscher. (Christensen et al 2001).

En högteknologisk marknad som genomgått mycket förändringar är mobilmarknaden genom utvecklingen av smartphones, samt skapandet av plattformar för att lättare tillgodose kundens behov (Höij. M 2011). Under de senaste åren har det skett ett tydligt skifte på mobiltelefonmarknaden där tillverkare gått från att skapa vanliga telefoner anpassade till olika kundsegment, till att erbjuda allt mer smartphones (Augustsson 2011),(Jenselius 2011). Den ökade populariteten av smartphones lockade nya aktörer till marknaden vilket har rubbat konkurrensbilden, till exempel har Apple med sin gedigna tekniska kompetens för utveckling av exempelvis persondatorer lyckats introducera iPhone med stor marknadsframgång, Mobiltelefonmarknaden är därför speciellt intressant eftersom tidigare marknadsdominerande aktörer (såsom exempelvis Nokia) inom loppet av några år har utsatts för hård press (Augustsson 2008). Ett tydligt tecken på att värdeskapande skiftat och konkurrensen hårdnat är också att Ericsson helt dragit sig ur marknaden för smartphones och mobiltelefoner (Hugosson 2011). Utveckling av Googles öppna operativsystem Android har gett tillfälle för lågpristillverkare att utveckla smartphones. I och med användandet av operativsystem så skapades det ett sätt att möta kunders krav då det användes som en plattform där kunder kunde föras ihop med utvecklare av applikationer vilket gav båda sidor fördelar (Apple.com, "App store" 2012).

"The industry has shifted from a battle of devices to a war of eco-systems" Stephen Elop President and CEO at Nokia (Team Nokia 2011)

1.2 Problemdiskussion

Inom strategiområdet finns det många teorier som berör förändring på marknader. Detta kan bero på att marknader fungerar på olika sätt och kan vara påverkade av för marknaden unika drivkrafter. Det kan vara svårt att hitta en enkel förklaring eller modell som tar hänsyn till hela förändringsprocessen i beaktande. Det finns därför ett behov av ökade kunskaper samt ett sätt att sammanföra olika teorier kring förändring som i grund och botten baseras på samma drivkrafter. Det finns också ett behov att koppla ihop olika teorier för att lättare kunna förklara en förändring ur ett bredare perspektiv.

De förändringar i marknadsbilden som skett på mobilmarknaden kan därför vara svåra förklara med en separat förändringsteori. Utifrån det ser vi att det finns ett behov av att undersöka och kombinera olika teorier till att skapa en modell för vilka teorier man bör använda och hur de ska användas för att analysera förändring

1.3 Problemformulering

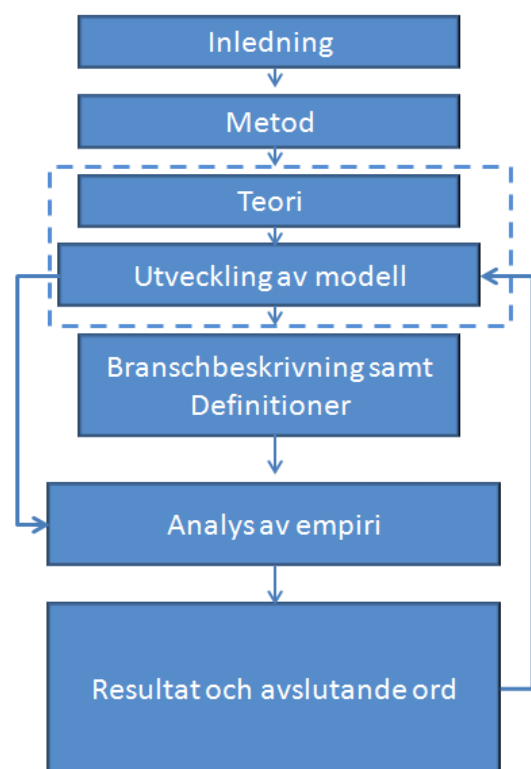
Med utvecklingen av mobilmarknaden som grund anser vi att det finns ett behov av att skapa en modell som kopplar samman olika förändringsteorier för att bredare kunna analysera vad som ligger bakom en förändring och leder till en ny marknadsbild.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är:

- Att skapa en modell genom att samla olika teorier om förändring
- Tillämpa modellen på mobilmarknadens utveckling som den sett ut under de senaste åren, för att undersöka hur väl de kan beskriva utvecklingen på denna marknad.

1.5 Disposition



Figur 1.1

Källa: Egen

Vi har skapat en visuell översikt över dispositionen i figur 1.1 för att underlätta för läsaren att orientera sig (Björklund & Paulsson 2007). Modellen är egenhändigt designad men de olika delarna är grundade på de som redogörs i boken av Björklund & Paulsson.

Efter inledningskapitlet tänker vi beskriva hur vi tänkt gå tillväga för att skapa modellen i metodkapitlet. Därefter i kapitel 3, följer undersökning av teorier där vi i slutet av kapitlet utvecklar modellen. I Kapitel 4 har vi en branschbeskrivning där vi undersöker empiriska data som analyseras i kapitel 5. Till sist utvärderar vi modellen i kapitel 6 som heter resultat och avslutande ord.

2. Metodik

2.1 Introduktion till metodik

I metodkapitlet ämnar vi att redogöra för hur vårt arbete med att uppfylla uppsatsens syfte ska gå till.

2.2 Forskningsmetod

Inom ämnet för företagsekonomisk forskning måste ett val först göras om vilken sorts forskningsmetod som kommer att användas under arbetets fortskridande. Två vedertagna inriktningar inom företagsekonomi är kvantitativ forskningsprocess eller en kvalitativ forskningsprocess. Vad gäller insamling av data, arbetar man oftast utifrån en induktiv eller deduktiv insamlingsmetod (Bryman & Bell 2005).

2.2.1 Valet mellan kvalitativ eller kvantitativ forskningsprocess

En kvantitativ forskningsprocess härstammar från den naturvetenskapliga synen där slutsatser dras grundat på insamling av numeriska data för att sedan jämföras med teori (Bryman & Bell 2005). Inom den kvantitativa forskningen används ett deduktivt forskningsätt vilket innebär att den ska utgå från det teoretiska underlaget och sedan bygga hypoteser som besvaras genom empirisk forskning (Bryman & Bell 2005). Kritik mot den kvantitativa forskningsmetoden är att det kan vara svårt att få fram nyanserade synpunkter från deltagare i experiment. Vidare kan en kvantitativ forskningsprocess göra det svårare att analysera problem inom samhällsforskning eftersom världen inte strikt är naturvetenskaplig, utan även värdesätter nyanserade synpunkter (Bryman & Bell 2005). Vanligtvis används kvantitativ forskning för att samla information från många respondenter och överföra det till statistiskt analyserbara siffror (Bryman & Bell 2005).

Kvalitativ forskning skiljer sig från den kvantitativa forskningen på många punkter, främst beror det på att den fokuserar på ord mer än siffror och riktar sig mer till sociala frågor, som ibland kan vara svårtolkade rent numeriskt (Bryman & Bell 2005). Kvalitativ forskning använder sig av ett mer induktivt forskningsätt, vilket betyder att den undersöker hur saker ligger till i praktiken och sedan utformar teorier (Bryman & Bell 2005). Kvalitativ forskning har varit svåridentifierat men enligt Bryman & Bell så kan det beskrivas som det kvantitativ forskning inte är. Kvalitativ forskning fokuserar på information av hög grad från färre källor vilket ofta sker via intervjuer där forskaren kan utveckla sin frågeställning efter intervjupersonens expertisområde. Här försöker forskare få en förklaring på varför någonting händer till skillnad från kvantitativ forskning som försöker bevisa eller

förkasta en hypotes. Exempel på kvalitativ forskning är intervjuer med utvalda personer med hög kunskap inom området (Bryman & Bell 2005).

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod eftersom det ämnesområde vi undersöker är en situation som är svårförståelig med hjälp av en numerisk analys. Vi vill även kunna använda resultatet vi får av vår empiriska undersökning till att fylla ut eventuella brister i de teorier vi undersökt, då de i många fall inte är anpassade för en specifik bransch. Utöver detta, är vår frågeställning inte anpassad för att besvara konkreta hypoteser, utan handlar mer om att få förståelse av förändringen som sker över en hel industri. Här tror vi att vi kan få mer användbar information genom kvalitativa intervjuer av experter och analytiker som är verksamma på marknaden. De frågor som vi vill ha svar på är för komplexa för att vi ska kunna hitta många intervjupersoner med tillräcklig kunskap att kunna besvara dessa. Därför lämpar sig en kvalitativ undersökning bättre.

2.2.2 Valet mellan induktiv eller deduktiv metod

I valet mellan induktiv eller deduktiv metod hade vi tänkt arbeta utifrån en blandning av båda vilket då kallas abduktiv metod (Bryman & Bell 2005). Det finns en risk att vi kommer ha en förutbestämd uppfattning om vad som händer på marknaden, då vi under vår utbildning i ekonomi berört liknande ämnen och frågeställningar (Backman 2008). I och med att vi samlar in teori före empiri så finns det även en risk att vi kommer tolka det empiriska underlaget med utgångspunkt utifrån de teoretiska kunskaper vi inskaffat oss, samtidigt som våra intervjuer kommer öka på vår kunskap och kanske ge oss nya synsätt. Vi är medvetna om denna problematik och kommer därför att vara uppmärksamma i skrivandet av våra intervjuer och samlandet av teoretiskt material.

2.3 Val av Teorier

Eftersom vårt arbete handlar om att konstruera en modell finns det ingen förbestämd mall för vilka teorier man bör använda. För att vi ska kunna skapa en modell som förklara förändring måste vi därför undersöka flera olika teorier som behandlar ämnet. Vår syn på förändring är att det är en förflyttelse ifrån ett skede till ett annat. Det har gjort att vi undersökt flera typer av förändringsteorier som beskriver olika delar av förändring. Delarna är sorterade efter den tidpunkt i förändringen teorierna uppstår. Vi har undersökt teorier som vi anser behandlar områden som branschbeskrivningsteorier, drivkraftsteorier, teorier för plötsliga tekniksprång, värdemigrationsteorier och teorier för ny marknadsbild. Inom varje kategori har vi fört ett noggrant arbete med att se till styrkor och svagheter hos de teorier vi valt. När det gäller

branschbeskrivningen har vi valt att analysera den genom ett förändringsperspektiv, med det menar vi att vi både tittar på dåtid och nutid för att kunna få ut vad som har drivit marknaden.

Att se på svagheterna har hjälpt oss att värdera vilka andra teorier som kan komplettera vår modell. Arbetet med att finna dem har utgått från tidigare erfarenhet inom ämnet och gediget sökande med hjälp av bibliotekets resurser. Vi har även använt andra databaser, exempelvis "Google scholar". Urvalet kan då uppfattas som ej objektivt vilket vi har tänkt motverka genom att se på teorierna med kritiska ögon och lagt stor vikt vid att finna ifrågasättande synpunkter från andra forskare.

Något som varit viktig för oss är trovärdigheten i de teorier vi har valt. För att säkerställa trovärdigheten i de teorier vi har valt så har vi undersökt de som är välkända inom ekonomisk forskning och forskning om marknadsförändring, vilket skapar en ökad trovärdighet för arbetet.

2.4 Primärdata

Våra primärdata kommer bestå av kvalificerade åsikter från experter på området. Det grundar sig i att vi valt att arbeta ur ett kvalitativt perspektiv. Vår frågeställning i intervjuerna kommer vara baserad på händelser och utveckling inom branschen som vi enligt teorier inte kan förklara, förstå eller koppla till någonting vi känner till. Frågorna som vi ställer till våra intervjupersoner kommer i vissa fall vara utformade efter teorierna för att kunna koppla deras kunskap till utformandet av vår modell. Intervjuerna kommer också att användas för att styrka vår analys av materialet.

2.4.1 Intervjuteknik

Våra intervjuer ska alltså vara kvalitativa, vilket betyder att vi för en öppen dialog med våra utvalda experter. En kvalitativ intervju är friare än en kvantitativ intervju och frågorna behöver nödvändigtvis inte följa samma mönster för samma intervjuperson eller ha speciella svarsalternativ för att bekräfta eller förkasta en hypotes (Bryman & Bell 2005). Fördelen med att ha en kvalitativ intervju är att vi kommer kunna låta intervjupersonen utveckla frågan och spinna vidare på ett ämne för att få en djupare kunskap, eftersom att komplexiteten av att analysera kvalitativ data är hög. Vi får även en bättre förståelse för vad personen i fråga tycker är viktigt att ta upp. I en kvalitativ intervju kan vi också gå tillbaka till den intervjuade personen eller fördjupa oss i en fråga om vi skulle behöva ett förtydligande eller utvecklande av ett svar. Med en kvalitativ undersökning tror vi att vi kan nå bättre djup och bredd på informationen vi samlar in och med hjälp av deras kunskap skapa oss en klar bild av marknaden som även är relevant för vår frågeställning.

I undersökningen försöker vi få fram fylliga och väldetaljerade svar på våra frågor som skall spelas in eller tecknas ner noggrant för senare analys. För att få struktur på samtalen har vi valt att genomföra

så kallade semistrukturerade intervjuer där vi förbereder ämnen vi vill att experten skall beröra och inledningsfrågor på de ämnena (Bryman & Bell 2005). Frågornas utformning kommer att skilja sig beroende på vilken expertis intervjupersonen har i ämnet, för att kunna täcka informationen vi behöver till analys från fler vinklar. Intervjuerna har skett i via ett personligt möte, telefon, Skype eller via mailkontakt och vi har vid alla tillfällen haft möjligheten att återkomma med följdfrågor för att kunna klargöra eller fylla ut svaren.

2.4.2 Intervjurisker

Några risker som vi ser med denna typ av intervju är att intervjupersonen kan missförstå frågeställningen. En annan risk är att vi tolkar intervjupersonens svar på fel sätt på grund av tidigare ovanstående resonemang kring vår egen uppfattning av ämnet som vi skapat genom vår utbildning (Backman 2008). Intervjuerna har genomförts nära varandra i tiden, detta minskar risken för att omvärlden förändras vilket i sin tur skulle kunna påverka våra deltagares svar som är extra viktigt då mobilbranschen har en hög förändringstakt. Vi kan vidare medge att urvalet av intervjupersoner inte är randomiserat inom branschen, vilket kan skapa en speciell vinkling som vi var inne på tidigare. Vi har dock försökt undvika denna problematik genom att välja våra intervjuobjekt med största försiktighet. Totalt sätt är våra intervjupersoner distribuerade över olika nationaliteter, kunskap samt roll inom branschen. Eftersom våra intervjuer var en stor del av uppsatsens data, var det viktigt att välja rätt och ha en översikt över potentiella problem. En annan risk med nära intervjuer är att vi själva kan bli påverkade av de åsikter som framförs och skapa en slags relation till intervjupersonerna och deras idéer. Det är därför viktigt att vi har det i åtanke och försöker se på intervjupersonerna och deras åsikter med kritiska ögon och hålla kontakten professionell.

Två av våra intervjuer genomfördes på Engelska och då skulle översättningen kunna vara ett problem. Eftersom att vi anser väl belästa på engelska och vår kurslitteratur mestadels består av engelsk text anser vi att risken för felbedömningar minskar (Bryman & Bell 2005).

2.4.3 Presentation av intervjupersoner

Erik Mörner, Tidningen Mobil

Som första intervjuperson har vi lyckats få tag på redaktören för tidningen "Mobil" och "iPhone Magazine", Erik Mörner. Han är ansvarig för olika tester i "Mobil" både som skribent och redaktör, samtidigt som han är ansvarig för "iPhonetidningen". Han medverkar förutom dessa två tidningarna också i "Allt om Android", "Allt om Windows Phone" och "Allt om min Smarta Nokia". Han har därför erfarenhet av att följa alla aktuella mobilföretag och har sedan 2006 deltagit på Mobile World

Conference i Barcelona, som är en stor mobilkonferens där man kan ta del av marknadens trender och nyheter (Erik Mörner 2012).

Tidningen mobil är ledande i Sverige på att rapportera om händelser på mobilmarknaden runt om i världen. "Mobil" erbjuder sina läsare recensioner av mobiltelefoner, analyser av marknaden och de som är verksamma på den. Tidningen är riktad till mobilköpare, teknikintresserade och folk som jobbar inom branschen. (Erik Mörner 2012)

Intervjun genomfördes via mail då intervjupersonen föredrog det så för att lättare kunna besvara våra frågor.

Anledningen till att vi valde att kontakta dem var att vi ville få en uppdaterad bild av hur mobilmarknaden ser ut och får en bra uppfattning om hur konkurrenssituationen har ändrats de senaste åren.

Julien Duvaud, Greenwich Consulting

Intervjuperson nummer två är Julien Duvaud som är konsult på företaget Greenwich Consulting. Det är ett konsultbolag som verkar inom telekommunikationsmarknaden och arbetar med att göra branschanalyser till olika företag som verkar inom den. Greenwich är speciellt inriktade på telekommunikationsmarknaden vilket ger oss möjlighet att få information om strategiskt arbete inom marknaden (greenwich-consulting.com 2012).

Denna intervju genomfördes via telefon och vi hade därmed chans att ställa följdfrågor direkt och på ett enklare sätt få den information vi ville ha hans åsikt om. Intervjun sker på engelska och vi spelade in samtalet med hans tillåtelse och översatte hans ord till svenska i uppsatsen.

Anledningen till att vi har valt att intervjua Julien Duvaud är för att vi genom honom kan få insikt på marknaden och vilka drivkrafter som styr utvecklingen på den. Fördelen med att intervjua en konsult inom marknaden är också självklart hans strategiska tänkande som passar bra på vårt forskningsämne. Eftersom företaget själva gör många marknadsanalyser kan de bidra med viktig kunskap till vår uppsats när det gäller utformningen av vår modell.

Peder Ramel, VD på 3

Den tredje intervjupersonen vi fick intervjua var Peder Ramel som just nu är VD på mobiloperatörföretaget 3. De är en världsledande mobiloperatör som har valt att koncentrera sig på 3G-nätet (tre.se, "Vilka är 3", 2012). De ägs till 60 procent av kinesiska Hutchison Whampoa och 40 % av svenska Investor. 3 lanserades 2003 då tanken från ägarna var att ta plats på marknaden under

övergången från GSM till 3G (Peder Ramel 2012). 3 är verksamma i 9 länder och klassas som världens största 3G-operatör (tre.se, "3 i världen", 2012).

Anledningen till att vi valde att kontakta 3 var på grund av att vi ville få en bra syn från ett företag som ligger nära kunden och har samarbete med de stora spelarna på mobilmarknaden.

Andreas Constantinou, Vision Mobile

Vision mobile är ett företag som arbetar med att skapa marknadsanalyser och strategier för bland annat mobilmarknaden. de har arbetat med många av de största mobiltelefon tillverkarna som till exempel Nokia, Sony Ericsson, RIM, HTC (visionmobile.com 2012). Intervjupersonen heter Andreas Constantinou och arbetar som managing director på företaget som han även var med och startade. Han undervisar i kursen "Mobile industry dynamics" vid Lunds Universitet och brukar också frekvent föreläsa på Atens Universitet i Grekland. Tanken med att intervjua Andreas var att få en konsult som är insatt i just frågor kring teknikutveckling inom mobilbranschen att ge sin synpunkt på hur det ser ut på marknaden. Vi hittade Andreas och Vision Mobile genom att vi sökte genom tidigare uppsatser som berör mobilmarknaden efter företag som var relevanta för just vår undersökning.

2.5 Val av uppsatsspråk

Uppsatsen kommer att skrivas på svenska men källorna kommer innefatta kurslitteratur samt intervjuer på annat språk, då främst engelska. Ett problem med detta är bland annat att vissa begrepp i översättning från engelska till svenska kan missuppfattas vilket vi tänkte lösa genom att beskriva begreppet.

2.6 Insamlande av sekundärdata

Vi började gå igenom tidigare kunskap och kurslitteratur i form av böcker och artiklar för att täcka områden inom teori. Vi har då utnyttjat bibliotekets sökningssystem, böcker och artiklar från tidigare kurser samt vetenskapliga källor vi funnit i de artiklar vi läst. Ett annat hjälpsamt verktyg vi funnit för att söka artiklar och tidsskrifter har varit söksajten "Google scholar". Under vår forskningsgång har vi också blivit rekommenderade artiklar att läsa från vår handledare samt av de personer vi fått tillfälle att intervjua. För att få en bättre bild av uppbyggnaden av arbetet har vi gått igenom tidigare uppsatser där vi även funnit viss hjälp om vart man kan söka relevanta artiklar inom ämnet.

Vår forskning bygger mycket på att analysera förändringsprocessen på mobilmarknad. Vi har således funnit att offentligt material från organisationer har varit till hjälp för att få en klarare bild. Material från massmedia och internetsidor har även de förekommit och hjälpt oss bygga en bild av hur

marknaden sett ut under förändringstiden. I vårt arbete med den här typen av material har vi utgått från rekommendationer från boken Företagsekonomiska forskningsmetoder (Bryman & Bell 2005). Nedan följer en förklaring om hur vi utefter boken behandlat källorna.

I boken nämns det fyra kriterier av "John Scott" som man skall bedöma sina källor utefter (Bryman & Bell 2005):

- Autencitet: Här bör man se på hur pålitligt och äkta materialet man studerar är och även se på vart ifrån materialet härstammar.
- Trovärdighet: Kan man finna några felaktigheter i informationen man får från källan? Här kan det vara bra att jämföra med flera källor och vara kritisk.
- Representativitet: Stämmer informationen man hittar med andra sätt att representera samma sorts information inom samma kategori? Kan vara en missvisande källa om inte informationen är representerad utefter samma normer som sådan information vanligtvis framförs i.
- Meningsfullhet: Är det information som redovisas på ett begripligt sätt och som förmedlar tydlighet?

(Bryman & Bell 2005)

I vårt sökande av material från organisationer har det varit svårt att få tag på privata dokument eftersom företag oftast inte är villiga att släppa ifrån sig material till personer utanför organisationen. Vi har därför fått söka igenom företagets offentliga dokument som pressmeddelanden, årsredovisningar och i vissa fall offentliga strategiska rapporter. De ger oss en bild av hur förändringen inom organisationen har skett och i vilket skede organisationen varit under åren för vår undersökning. Det grundar vi på att företaget själva lägger stor vikt i dessa dokument då de ska ge rätt information till investerare, kunder, och låneinstitut etc. Informationen från företag kan skilja sig väldigt mycket åt och man får ta i akt att det är företaget själva som släppt informationen och det blir således viktigt att följa de fyra stegen (Bryman & Bell 2005).

I vår undersökning har vi behandlat massmediala produkter för att finna olika teman och trender inom marknaden och för att bygga på vårt arbete med tidslinjen av vår process. Ibland kan det vara svårt att finna upphovsmakaren och vem det egentligen är som står bakom informationen och vi har därför valt att använda oss av källor där upphovsmakarens namn visas tydligt. Här bör man också ta i akt de fyra stegen eftersom att många massmediala källor kan vara vinklade för att förmedla en viss åsikt eller synsätt. Det gör också vårt arbete med att finna källor som bekräftar informationen väsentlig (Bryman & Bell 2005).

Principen för virtuella källor är väldigt lik men här får man även ta i beaktande att informationen på internet kan ändras väldigt snabbt och att vem som helst kan gå in och skriva vad som helst. Vi har därför i så stor grad som möjligt försökt undvika källor där inte en trovärdig författare finns representerad och använt oss av de fyra stegen för att försöka utskilja dåligt material (Bryman & Bell 2005).

2.7 Arbetsgång för att besvara frågeställning och syfte

Här beskriver vi hur vi kommer att gå tillväga för att skapa och utvärdera modellen. Detta gör vi för att underlätta förståelsen av uppbyggnaden av uppsatsen.

2.7.1 Skapande av modell

För kunna skapa en modell behöver vi först gå igenom de teorier som berör ämnet förändring. Vi kommer att redogöra vad de olika teorierna beskriver samt vilken kritik det finns. Det ger oss en uppfattning av vilka andra teorier som behöver tillföras för att kunna ge en så effektiv bild av förändring som möjligt. Efteråt kommer vi att forma vår modell utifrån teorier i den ordning som vi finner mest logisk för att ge en så adekvat modell som möjligt. Logiken grundar vi på det vi kan finna i teorin och där vi anser att de bör kombineras.

2.7.2 Utvärdering av modell

För att kunna utvärdera vår modells validitet och relevans på mobilmarknaden kommer vi i analysen att koppla samman de empiriska data vi funnit med de teorier vi har valt att använda oss av. Sedan kommer vi i resultatkapitlet att besvara frågan om hur väl modellen stämmer överens med förändringar som skett på mobilmarknaden och utvärdera dess relevans utifrån:

- Hur väl modellen stämmer överens med verkligheten, användningsområde, möjliga brister med modellen och modellens bidrag till teori.

Genom att göra detta är tanken att läsaren lättare skall kunna skapa sig en egen uppfattning kring den modell vi skapat och användbarheten av dessa.

3 Teoretisk del

I det här kapitlet ska vi gå igenom den teoretiska referensramen och fastställa vilka teorier som är relevanta för vår forskningsprocess. De teorier vi har valt ut att ta med i uppsatsen kommer att ligga till grund för den modell vi ämnar utveckla. De olika teorierna förklarar olika delar av modellen och vi har kategoriserat dem därefter.

3.1 Introduktion till teori samt modell för teoretiskt ramverk

I vårt arbete med teoretiskt material har vi valt att gå fram metodiskt och förklara de händelser som sker under en marknadsförändring. Som vi kan se i figur 3.1 så har vi delat upp teorikapitlet i fem olika delar. Det grundar sig på att vi ser en förändring som en förflyttelse ifrån ett skede till ett annat och däremellan finns olika aspekter som avgör förändringens natur.

Vi börjar med att använda oss av teorier som vi kallar "branschbeskrivningsteorier" där vi tittar på teorier och modeller som används för att analysera marknader.

En viktig följd av marknadsbeskrivningen är att försöka definiera drivkrafterna som styr förändringen på marknaden och därför kommer vi också förklara vårt arbete med dem.

Efter det kommer avsnittet med teorier för förändring. Där tar vi upp teorier för att försöka förklara hur förändringar uppstår

Efter en förändrad marknadsbild uppkommer nya teorier som ska försöka förklara marknadens nya status. All förändring leder till att företag försöker anpassa sig till den nya marknadsbilden, där aktiviteter sker enligt nya teorier om hur affärer och samarbetet med kunder genomförs.

Denna genomgång kommer ge oss ett teoretiskt underlag för att kunna analysera marknaden och strukturera upp vårt empiriarbete. Nedan visar vi grafiskt vilka delar vi kommer att använda oss av för att underlätta för läsaren att navigera mellan de olika teorierna.



Figur 3.1

Källa: Egen

3.2 Branschbeskrivningsteorier

Nedan följer en genomgång av teorier för marknadsanalys

3.2.1 Porters fem krafter

Under detta avsnitt har vi tittat på Michael Porters femkraftsmodell som speglar hur konkurrensen ser ut på marknaden. Porter beskriver dessa krafter som väsentliga för företag att ha koll på och analysera för att kunna skapa en framgångsrik strategi. Om dessa krafter är intensiva vilket innebär att de på ett betydande sätt påverkar konkurrenskraften, så menar Porter att nästan inget företag inom industrin kommer att kunna vara lönsamt. Han menar att det även är oberoende av vilken mognadsfas industrin är, i eller om det är en högteknologisk eller lågteknologisk industri. Modellen ser till ett medium- och långsiktigt perspektiv av konkurrens, vilket gör den mycket användbar för att se hur man kan anta och påverka hur konkurrensen inom industrin kommer att se ut i framtiden. De

fem olika krafterna som avgör hur konkurrenssituationen som illustreras i figur 3.2 är; Hot från substitut, kunders och leverantörers förhandlingsstyrka, Hot från nya aktörer och intern konkurrens på marknaden. Nedan följer en förklaring av de fem krafterna.

- Ett substitut presterar samma eller liknande funktioner som den berörda industrins produkter men på ett alternativt tillvägagångssätt. Substitut är alltid närvarande men ibland kan de vara väldigt svåra att identifiera då, de kan skilja sig mycket ifrån den berörda industrins produkter. Hotet ifrån substitut är enligt Porter högt om värdet av att använda substitutet är mycket högre och om det är låga byteskostnader för användaren, alltså om användare utan större ansträngning kan byta till substitutet (Porter 2008).
- Kundens förhandlingsstyrka innebär i vilken grad de har ett övertag när det gäller till exempel att pressa priser, kräva kvalitetsförbättringar etcetera. Det handlar även om möjligheten för kunder att kunna jämföra olika erbjudanden mot varandra för att sätta press på leverantörer. Kunder har hög förhandlingskraft om de är få till antalet och handlar stora partier åt gången. Utformningen av de produkter som erbjuds är också avgörande då standardiserade produkter ger köpare större möjlighet att pressa priser och jämföra med konkurrenter. Att kunna byta leverantör är också avgörande för hur stark kundernas makt är. Det beror på att för stora omställningskostnader kan innebära att kunder känner sig inlåsta, samtidigt som det är ett stadium som många företag strävar efter. En faktor som på senare år har skapat en starkare förhandlingsstyrka hos kunder är att även enskilda kunder idag har lättare att skapa opinion med hjälp av sociala medier, som Facebook eller Twitter. Det innebär att de kan nå fler människor med hjälp av väldigt små medel och företag måste vara observanta för denna genomslagskraft. Ett exempel på detta är katastrofen då British Petroleums oljeplattform läckte ut olja i Mexikanska golfen. Då använde kritiker Twitter flitigt för att sprida deras åsikter, vilket hade stor genomslagskraft (Porter 2008),(Gaines-Ross 2010).
- Leverantörernas förhandlingsstyrka innebär att leverantörer med stor förhandlingskraft kan skaffa sig fördelar genom att ta ut höga priser, samt att själva välja kvalitetsnivå på producerade produkter och därmed sätta sina egna kostnader för produktion så lågt som möjligt. Det sker på bekostnad av de företag som är beroende av dessa leverantörer. Leverantörernas förhandlingsstyrka är stark om det finns färre leverantörer än den marknad de säljer till. Det betyder alltså att om det finns en leverantör som har näst intill

monopol på marknaden har den således stor makt över pris och kvalitet. En annan faktor som avgör är hur pass beroende leverantörer är av den berörda marknaden och om de istället kan förlita sig på att sälja sina produkter till andra marknader så har de stor makt. Till sist så påverkar även leverantörers möjligheter till att integrera vertikalt vilken förhandlingskraft de har. Det vill säga att om leverantörer har styrkan och förmågan att till exempelvis öppna egna återförsäljare av sin produkt. De faktorer som påverkar makten för leverantörer liknar de som finns för hur stor makt kunder har, fast nu är det företagen som finns på marknaden som själva är kunden.

- Hot ifrån nya aktörer beror till stor del på om det finns höga inträdesbarriärer att ta sig över för att nå marknaden. Om det är låga barriärer betyder det att hotet är stort för att nya aktörer kan ta sig in och ta en del av vinsten. Porter definierar att det finns totalt sju stycken "källor" till att inträdesbarriärer uppstår.

Den första källan som han beskriver är om det finns skalfördelar för redan etablerade företag vilket gör det svårare för små företag med mindre produktion att mäta sig med de stora.

Den andra källan uppstår i det faktum att kunder ofta väljer de produkterna som den stora massan gör, för att därmed försäkra sig om god kvalitet och funktionalitet. Det kan även vara bra för kunder att använda samma produkter som i sin tur deras kunder och samarbetspartners använder. Ett exempel är affärssystem där det är enklare att koppla ihop systemen om de är av samma sort.

Nästa inträdesbarriär uppstår då det finns en risk att det kan innebära stora kostnader för kunder att byta leverantör av produkter. Det är en slags inlåsningsseffekt som inte enbart är rent ekonomisk utan även kan bero på att nya produkter kan kräva utbildningsbehov samt omställning av organisationen.

Den fjärde källan till att inträdesbarriärer uppstår är att det kan krävas stora kapitalkrävande investeringar för ett företag att kunna etablera sig på marknaden. Det gäller ofta i högteknologiska branscher och branscher som kräver stora investeringar inom forskning och utveckling.

En annan anledning till att redan etablerade företag kan ha en fördel gentemot nya aktörer är att de har bättre tillgångar till råmaterial, välkända varumärken, och överlägsna teknologier.

Hinder kan även uppstå av att de redan etablerade företagen har bättre tillgång till distributionskanaler, genom att de samarbetat med återförsäljare under en längre tid och kan vara så viktiga kunder att återförsäljare inte vågar byta ut de etablerade företagens produkter mot nya.

Det sista hindret Porter nämner är politiska hinder som innefattar restriktioner och lagar som begränsar inträde på marknaden. Det kan innebära tullar och sanktioner, skattepolitik eller restriktioner på inhemska marknader för utländska aktörer.

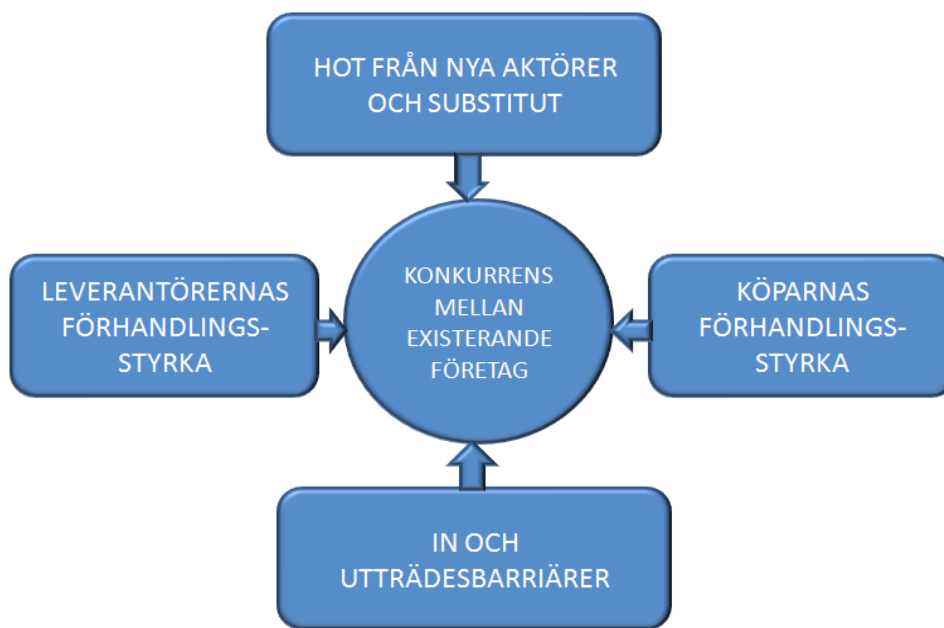
- Existerande rivalitet mellan aktörer på marknaden påverkar lönsamheten i branschen och varierar i intensitet och på vilken grund företag konkurrerar på. Är det många jämnstora aktörer på en mogen marknad är konkurrensen hög. Rivalitet som är grundad på att företag konkurrerar genom priset sänker lönsamheten på marknaden kraftigt. Porter menar att genom segmentering och differentiering mellan de olika företagen så kan man ta vara på lönsamheten i branschen. Om alla däremot konkurrerar med varandra över hela marknaden blir det en "nollsummekonkurrens" där det ena företagets tillväxt innebär andra företags nedgång (Porter 2008).

Porter menar att förändringar kan skapa nya möjligheter för företag att skapa nya strategiska positioner, det är därför viktigt att förstå de olika krafterna som formar marknaden. Han menar också att det krävs av företag att definiera industrigränser för att effektivt kunna analysera industrin (Porter 2008).

Bruzelius & Skärvad 2000 har viss kritik mot Porters modell då de anser den alltför statisk och att branscher kontinuerligt förändras och att branschgränser därmed skiftar. De menar att omvärldens höga förändringstakt gör att det är svårt att definiera vilka som är företagets kunder och därmed kunna rikta in sin verksamhet specifikt på dem (Bruzelius Skärvad 2000, kap 9).

I en artikel som Tony Grundy har skrivit så nämner han flera brister med Porters modell. Han menar att modellen ser allt för mycket till de makroekonomiska faktorerna och därmed ger en mer övergripande bild istället för att fokusera på mindre specifika microfaktorer. Modellen simplificerar I

allt för hög grad värdekedjorna inom industrin. Den ger inte heller några tips för hur ledare ska styra sitt företag för att lösa de svagheter som de har på marknaden och likt det Bruzelius & Skärvad tar upp är att modellen antar att en marknad är en friställd enhet med definierade gränser (Bruzelius & Skärvad 2000 kap 9). Vidare beskriver Grundy modellen som att den verkar vara avskärmd mot PEST- faktorer som står för Politiska, Ekonomiska, Sociala och Teknologiska och därmed inte påverkas av dessa. (Grundy 2006)



Figur 3.2

Källa: Porter 2008

3.2.2 Herfindahl-Hirschman index

Det är ingen teori utan ett index som visar hur marknadsandelarna är fördelade och om det finns en stor koncentration av marknadsandelar bundna till några få specifika företag, eller om de är utspridda på många olika företag. Uträkningen går till så att alla de olika företagen som agerar på marknaden samt dess marknadsandel tas i beräkning. Var och en av de olika företagens marknadsandel i procent upphöjs till två för att sedan läggas ihop tillsammans med de andra företagens andelar som ger en siffra på hur hög koncentrationen är. Ett exempel på denna uträkning kan se ut som följer (Rhoades 1993):

$$HHI = MA_1^2 + MA_2^2 + MA_3^2 + MA_4^2 \dots + MA_n^2$$

MA = Marknadsandelar

n = Individuella företaget

(Rhoades 1993)

Den siffra som man får ut av denna uträkning ger oss alltså resultatet av hur hög koncentration av marknadsandelar som finns på marknaden. Om siffran är 0,01 eller mindre tyder detta på en extremt utspridd marknad med hög konkurrens mellan flera olika aktörer. Över 0,01 upp till 0,1 betyder att marknaden klassas som ej koncentrerad och spannet över 0,1 upp till 0,18 räknas som måttligt koncentrerat. Allt ovanför 0,18 är en marknad med hög konkurrens där monopol och oligopol kan förekomma (Rhoades 1993).

Herfindahl-Hirschmann indexet täcker som nämnt tidigare alla aktörer på marknaden men detta ger inte alltid en rättvis och fullständig bild av konkurrenssituationen på marknaden, då den inte till exempel tar externa substitut i beräkning. På marknader som är hårt utsatta av substitut så är indexet inte effektivt för att spegla konkurrenssituationen. Ett exempel på detta är biografer där det finns ganska få aktörer som hotas av substitut som kabel-tv, filmer på internet och dvd-spelare. Detta problem uppstår då det ibland kan vara svårt att definiera marknadsgränser och vilka varor som konkurrerar med varandra. (Baye 2009, kap 7)

3.3 Drivkraftsteorier

Det finns olika drivkrafter som ligger till grund för att driva förändring. Dessa drivkrafter kan te sig olika och variera i form, det kan alltså både handla om konkreta drivkrafter och mer abstrakta. Drivkrafter finns både internt och extern för branscher och företag. Syftet med en branschbeskrivning är att identifiera vilka krafter som styr på marknaden. Eftersom krafter för förändring nästan kan vara vad som helst är det svårt att definiera alla och man brukar därför dela in dem i kategorier.

Under vår undersökning av vilka drivkrafter som påverkar förändring har vi funnit det svårt att definiera några generella drivkrafter, då olika typer av förändring beror på olika drivkrafter. Vi hittade en drivkraftsmodell (figur 3.3) utvecklad av Achmed & Shepherd från 2010.

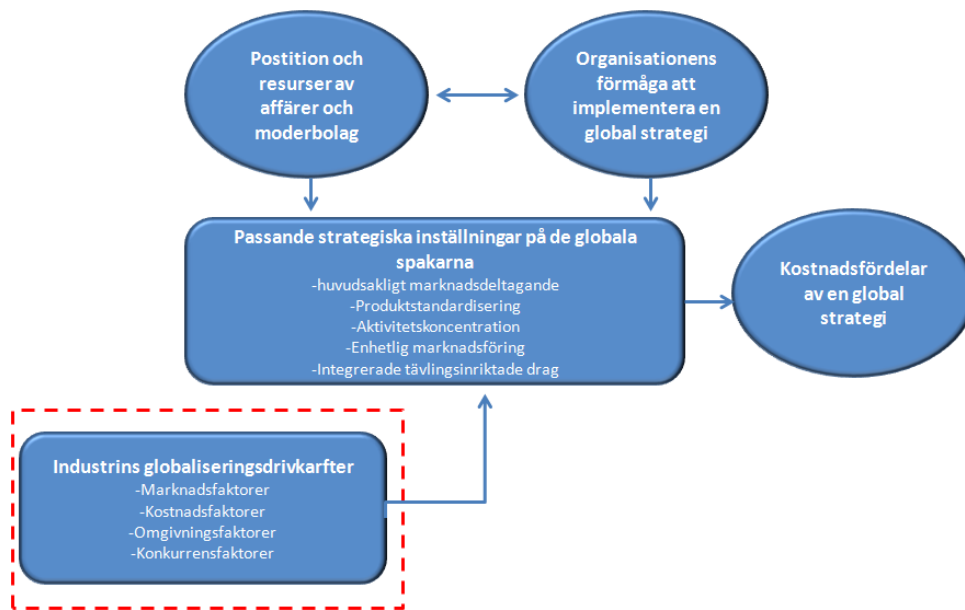
De förklarar i sin bok "Innovation management" att det finns många olika drivkrafter. De grupper av drivkrafter som nämns är; marknad, kostnad, politiska, ekonomiska, och konkurrens.

Marknadsdrivkrafterna bygger till stort på kunders beteende och företagets förmåga att nå ut till kunderna. Här tar de upp aspekter som homogena kundbehov. Det handlar om att kunder runt om i världen som efterfrågar samma typer av produkter ger företag en möjlighet att standardisera vissa produkter. Det kan dock betyda att enbart vissa delar av produkten måste standardiseras och det blir en utmaning för företag att skapa en uppfattning om vad som skall standardiseras och vilka delar som skall anpassas efter specifika marknader. Kategorin för marknadsdrivkrafter behandlar också drivkrafter från globala kunder som kräver att företaget skapar ett unisont sätt att leverera sina varor för att underlätta både för kunder och hålla kostnader nere. Författarna tar även upp utvecklandet av globala kanaler för att nå kunder med varor som en viktig drivkraft för att ge effektivare service. (Achmed & Shepherd 2010, kap 10)

Kostnadsdrivkrafterna bygger på företagets förmåga att skapa skal- och synergifördelar men även utveckla sitt kunnande och vidga sin erfarenhetsbas. För detta kan en mer global verksamhet krävas, då det ger ett bredare spelrum för att inhämta kunskapstillgångar. Strävan efter att verka på en global marknad påverkas även av behovet av effektivare resursanskaffning, då inköpare kan ges större valmöjlighet och därmed får starkare konkurrenskraft. Behovet av att kunna transportera produkter och varor så billigt och effektivt som möjligt driver på utvecklingen av nya transporteringsätt. Kostnadsdrivkrafter kan också, som författarna nämner, innehålla utvecklingskostnader för teknologi, vilket betyder att företag måste hitta sätt att mer kostnadseffektivt utveckla teknologiska innovationer. (Achmed & Shepherd 2010, kap 10)

Politiska och ekonomiska drivkrafter betyder att regleringar och förordningar påverkar företagets strategiska beslut. Under denna kategori av drivkrafter finner vi olika handelspolicys, vilket behandlar hur olika politiska beslut gynnar respektive hindrar handel över geografiska gränser. För att handel ska ske effektivt finns en drivkraft att integrera olika finansiella system med varandra, exempelvis vid handel mellan olika valutasystem. Vidare finns ett behov att likt finansiella system även kunna integrera olika eller använda sig av gemensamma juridiska system. Gemensamma värderingar och marknadsstandarder angående kvalitet på produkter underlättar också global handel. (Achmed & Shepherd 2010, kap 10)

Konkurrensdrivkrafter behandlar de aktioner som företag gör för att förändra konkurrensstrukturen på marknader. De innefattar behov för företag att följa konkurrenter som tagit sig ut på den globala marknaden för att inte tappa mark. Företag drivs även av att de behöver ha kontroll över vad som händer på andra internationella marknader, då händelser och trender på en annan marknad kan komma att påverka den inhemska marknaden. (Achmed & Shepherd 2010, kap 10)



Figur: 3.3

Källa: (Achmed & Shepherd 2010, kap 10)

Om vi ser till annan litteratur så behandlar även Porter ämnet om drivkrafter och mycket av hans resonemang liknar det hos Achmed & Shepherd. Han tar i sin artikel från 1991 upp drivkrafter som bygger mycket på interna drivkrafter och behovet hos företag att effektivisera sin värdekedja. Här tar han inte enbart upp drivkrafter som skal- och synergifördelar utan även att företag har ett behov av att de olika delarna i värdekedjan matchas ihop så effektivt som möjligt för att skapa interna konkurrensfördelar gentemot konkurrenter (Porter 1991).

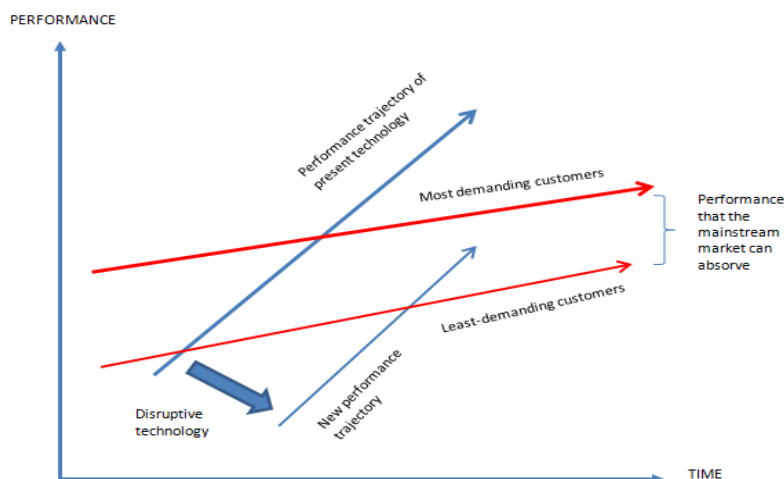
3.4 Teorier för plötsliga tekniksprång

Här nedanför hade vi tänkt undersöka förändringsteorier och hur de kan te sig på en marknad.

3.4.1 Plötsligt tekniksprång

Uttrycket "disruptive technology" myntades av Harvardprofessorn Clayton M. Christensen och han beskrev det som en ny teknologi som utan förväntan kan göra redan etablerad teknologi inaktuell. Vi kommer i uppsatsen översätta uttrycket "disruptive technology" till svenska och då kalla det "ett plötsligt tekniksprång". Detta för att underlätta för läsaren. I artikeln (Christensen et al 2001) förklarar han och hans samarbetspartners, M, Raynor och M Verlinden också hur ett plötsligt tekniksprång kan ske och hur företag måste förutse var värdet på marknaden kommer vara i framtiden. I artikeln förklarar han hur viktigt det är att förutse vilken del av företagets resurser som kan komma att bli värdefulla att behålla inom företaget.

Han beskriver att en marknad i början av sin utveckling först fokuserar på att nå mainstreamsegmentet av kunder med en produkt som kan möta det huvudsakliga behovet på marknaden. Efter ett tag då man har utvecklat en teknologi som kan nå det segmentet börjar företag istället tävla med produkter genom effektivitet, anpassning och pris. När den marknaden har mognat börjar företag försöka utveckla den bästa möjliga produkten med överlägsen prestanda som tänjer gränserna för branschen. De nya produkterna når endast de mest krävande kunderna och överskjuter mainstream kundens förväntningar om vad de är villiga att betala för prestanda. Det ger således utrymme för billigare och enklare tekniker att ta en bit av marknaden, då kundens behov kan tillfredställas till ett lägre pris. Han menar också att en ny teknik som på ett effektivare sätt kan ge värde till fler kunder är ett plötsligt tekniksprång. Förloppet illustreras i figur 3.4. Ett exempel kan vara att fler kunder i mainstreamsegmentet kan ta del tekniken som tidigare enbart de mest krävande kunderna uppskattat. Det ger då mainstreamkunderna tillgång till den nya tekniken eller värdet och man skapar en ny marknadsbild. Nämnvärt kan vara att ett "Plötsligt tekniksprång" inte nödvändigtvis behöver vara en teknologisk uppfinning utan den kan även bestå av ett nytt sätt att göra affärer och bygga sin affärsplan.(Christensen et al 2001)



Figur 3.4

Källa: Christensen et al 2001

I en artikel från 2004 skriver Erwin Danneels att Christensens teorier om plötsliga tekniksprång inte gått igenom tillräckligt mycket kritisk granskning. Han lyfter därefter fram en rad åsikter från författare för att skapa en debatt och locka till mer forskning på området. (Erwin Danneel 2004)

Han menar först på att det finns en brist i hur man idag definierar ett plötsligt tekniksprång, eftersom Christensen inte utskiljer teorin om tekniksprång och bibehållande teknologi tillräckligt mycket och att man därför inte riktigt vet när en teknologi ska klassas som bibehållande eller när den skall klassas som att den gör ett språng. I den kritiken innefattas också längden på tekniksprånget, hur lång tid

innan språnget och hur lång tid efter det tar innan förändringen klassas som bibehållande igen. (Erwin Danneel 2004)

“What makes a technology disruptive? What are the exact criteria for identifying a disruptive technology? Christensen does not establish clear-cut criteria to determine whether or not a given technology is considered a disruptive technology”(Erwin Danneel 2004)

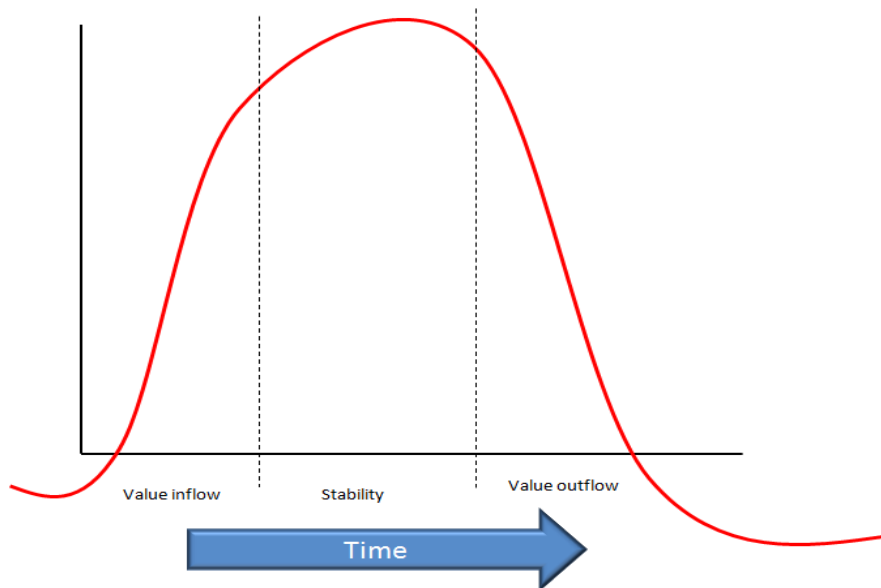
Han menar också att en teknologiförändring kan vara i form av ett plötsligt språng för vissa företag och branscher, samtidigt som att det inte alls påverkar andra på samma sätt (Erwin Danneel 2004). Christensen får däremot medhåll av Danneel i hans modell om hur teknologier går från ett stadium till ett annat och tar över varandra på sätt som är illustrerat i modellen och texten ovan.

Christensen har också fått kritik för sättet han valt att bevisa sina teorier på, då hans forskning enbart behandlar tillfällen då plötsliga teknikskiften lyckats slå sig in och förändra branschen. Det menar Danneel är en av de största anledningarna till att teorierna inte alltid tagits på allvar och implementerats i alla branscher (Danneel 2004).

3.5 Värдемigrationsteorier

Slywotzky utvecklade en teori om värdeskifte på marknaden som han kallade för värдемigration. Där han förklarar att det är flykten från utdaterade affärsmodeller till nya modeller som skapar mer värde för kunden och företaget (Slywotzky 1995).

Enligt Slywotzky är det inte bara produkter som går genom livscyklar utan hela affärsmodeller löper risk att bli utdaterad i sättet de ger värde till kunden. Ett företag bör därför hela tiden försöka samla information och analysera var affärsmodellen befinner sig i sin livscykel. Samtidigt ska företaget också försöka svara på hur det påverkar beslut om framtiden och när det är dags att förändra sin affärsmodell för att skapa nytt värde. I sin teori har Slywotzky delat upp cykeln i tre delar. Då värdet strömmar in i företaget, när värdet stabiliseras och när värdet strömmar bort från företaget (figur 3.5), (Slywotzky 1995).



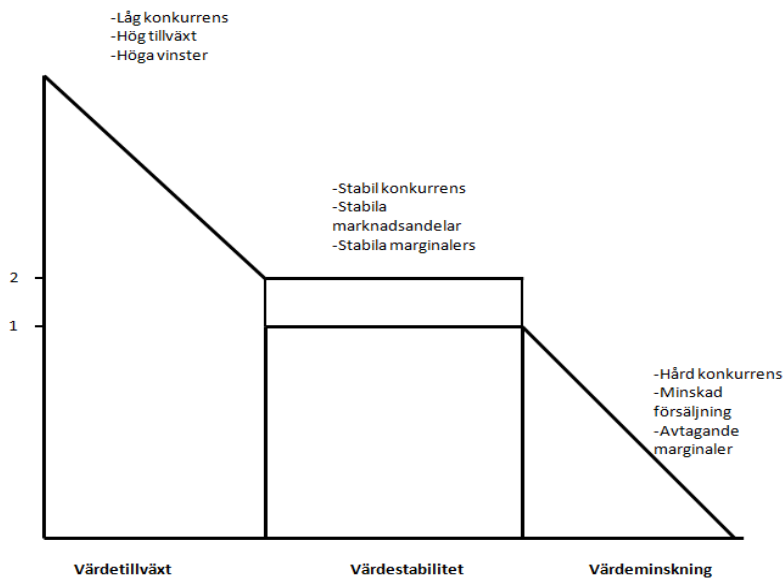
Figur: 3.5

Källa: Slywotzky 1995

Enligt Slywotzky så försöker företag att skapa nya produkter och i tid för att ändra kurvan som vi har i figur 3.5

- Värdet strömmar in och skapar lönsamhet: När företag utformat en lönsam affärsplan och hittat ett nytt sätt att skapa värde på, så kommer andra aktörers affärsmodeller bli föråldrade. Värdet börjar strömma in till det nyskapande företaget och lönsamheten ökar.
- Värdet stabiliseras: Efter ett tag hinner konkurrenterna ikapp och börjar konkurrera om samma värde på marknaden. Det gör att ledande företags tillväxt avstannar och stabiliseras.
- Värdet migrerar från affärsmodellen och minskar lönsamheten: Till sist kommer någon konkurrent på hur de kan skapa bättre värde till kunden och det tidigare ledande företaget skjuts själv bort från värdets mittpunkt och hamnar i utkanten. Det är då värdet rör sig bortåt och företag behöver tänka om sin affärsplan innan det är försent.

För att verkligen se hur värdet är högt i början av en värdemigration och sedan går ner har vi även en modell som visar på hur värdet förflyttar sig under livscykel. Den här modellen är tagen från Slywotzkys bok "Value migration".



Figur 3.6

Källa: Slywotzky 1995

Slywotzky säger att ett företag måste veta vilken del av figur 3.6 de befinner sig i, så att de kan göra förändringar för att hålla sig i linje med vad som skapar värde för kunden innan de pressas ner för långt. Med globalisering och teknologisk utveckling har företag blivit allt bättre på att anpassa sig och förändra sina affärsmodeller, samt förändra spelmarknaden för vad som ger värde. Längden för cyklerna har därför den senaste tiden blivit allt kortare och företag måste hela tiden se till att hänga med i utvecklingen. Figur 3.6 går att använda för att kartlägga var ett enskilt företag ligger i sin utveckling, jämföra dess läge med andra företag i branschen eller jämföra vilket stadium olika branscher befinner sig i (Slywotzky 1995).

3.5.1 Värdepositionering

Slywotzky illustrerar hur värde förflyttar sig på marknaden med en radarskärm som rör sig över havet och siktar in sig på den delen som ger värde. Det företag som ligger närmast mitten av radarn har hittat den bästa värdepositionen. När värdet skiftar på grund av att ett företag ändrar sin affärsmodell flyttas radarn till en annan del av havet och ett annat företag hamnar nu i en bättre position. Företagen måste nu förändra sin affärsmodell så att de navigerar närmare radarns mittpunkt. Slywotzky menar också på att radarn är ett väldigt användbart verktyg för att kartlägga sin bransch och lyfta sitt huvud från ett tunnelseende för att kunna se hur värdeskapandet förflyttar sig på den egna marknaden. Därför kan det vara användbart för företag att regelbundet sätta sig ner och göra egna analyser av sitt och det konkurrerande företags positioner (Slywotzky 1995).

Slywotzky menar att värdemigration inte äger rum på grund av plötsliga tekniksprång utan på grund av andra faktorer, så som att företag ändrar sina affärsmodeller. Det beror på att tekniker är lätta att

imitera enligt Slywotzky vilket kan kopplas till den resursbaserade teorin. Den resursbaserade teorin inkluderar en modell med kriterier för långsiktiga konkurrensfördelar genom ett företags resurser. Kriterierna är att resurser ska vara; Värdefulla, Sällsynta, Oimiterbara och Hållbara (Barney 1991). Ett tekniskifte innebär enligt Slywotzky inte en värdemigration på marknaden. Christensen menar däremot att tekniker kan skifta marknadsandelar och skapa högre värde för kunden vilket är en motsats till Slywotzkys teorier.

3.6 Teorier om en ny marknadsbild

Här undersöker vi moderna teorier som behandlar hur företag kan anpassa sig till förändringar som skett på marknaden utifrån de drivkrafter som dominerar. Det är teorier som diskuterats flitigt under senare år om hur företag på bästa sätt kan skapa värde för kunderna.

3.6.1 Ekosystem

För att företag idag skall kunna ligga i framkant när det gäller till exempel att skapa ny banbrytande teknik så krävs det stora investeringar och mycket forskning som är resurskrävande. På grund av den snabba teknikutvecklingen så har företag istället för att hela tiden själva försöka att utveckla den senaste tekniken och stånga sig blodiga mot konkurrenter, bilda allianser med varandra. Genom dessa allianser med både konkurrenter och underleverantörer sprids kostnaden för utveckling av produkter på flera parter och värdeerbjudandet till kunden kan ökas till lägre kostnad. Samtidigt så kan man utnyttja sitt ekosystem till att erbjuda flera komplementvaror utan att behöva tillverka dem själv och därmed stå för kostnaderna (Adner 2006).

R. Adner definierar teorin kring ekosystem som ett samordnat arrangemang genom vilket firmor kombinerar deras individuella erbjudanden till en enstämig kundinriktad lösning. Möjliggjord av informationsteknologier som drastiskt reducerat kostnaden av koordination, har ekosystem blivit ett grundelement i tillväxtstrategier för företag inom många branscher. Adner menar också att om ett ekosystem är hälsosamt och fungerande är det väldigt svårt för enskilda firmor att mäta sig med det ökade värde ekosystemet kan erbjuda. Grundidén i denna teori är att $1+1=3$ vilket betyder att samarbete via ett ekosystem ger större fördelar än att enskilt skapa värde (Adner 2006). De hinder som kan finnas med att använda sig av ekosystem i affärsutveckling är att det likt alla olika typer av samarbeten finns risk för att det blir en ojämn arbetsbörda och att alla deltagare inte bidrar lika mycket. Det innebär att vissa deltagare får ut lika mycket av samarbetet men bidrar med mindre, vilket betyder att det kan uppstå ett samordningsproblem inom nätverket. Beroende på vikten av samarbetet för individuella företag kommer olika roller att uppstå och olika aktörer kommer att agera utifrån den individuella nivån på vikten av samarbetet (Adner 2006).

3.6.2 Öppen innovation

Chesbrough beskriver öppen innovation som att företag inkluderar omgivningen i sitt värdeskapande. Genom att låta kunder och konkurrerande företag vara med och skapa värde ökar mångfalden i utbud och effektivitet då det för samman många olika funktioner (Chesbrough 2011).

Chesbrough beskriver att företag ser till "inifrån och ut relationer" där de låter andra ta del av deras framsteg i sina affärlösningar. Öppen innovation i "inifrån och ut relationer" kan innebära att ett företag lånar ut en ide om en lösning för att den skall utvecklas till att ge mer värde till externa aktörer. Ett exempel på detta är Amazon som tack vare sin expertis av internet hjälpte andra att skapa egna hemsidor för att sälja produkter (Chesbrough 2011).

Det andra sättet är "utifrån och in". Det innebär att företag välkomnar ny teknik utifrån, för att använda den till att förbättra den egna produkten. Ett exempel är LEGO som lät sina användare utveckla systemet, själva så att det skapade maximalt värde (Chesbrough 2011).

Det som kan ses som kritik mot att företag skall använda sig av öppen innovation grundar sig i frågor om sekretess och hur mycket man skall avslöja för att få så hög effektivitet av den öppna innovationen som möjligt. Många företag, speciellt i branscher med hög utvecklingstakt, kan ta skada av att ge ut känslig information för öppen innovation då konkurrenter kan använda det till att stärka sin egen konkurrenskraft. Det gäller alltså för företag att balansera sitt informationsdelande och se till att ge tillräckligt med information för att effektivt kunna använda sig av externa innovatörer men samtidigt inte avslöja för mycket så att risken för plagiat finns. Det kan alltså vara krävande av företag att använda sig av öppen innovation och innebära risker, trots de stora fördelarna som är förknippade med det (Chesbrough 2011).

3.6.3 Vägberoende

Begreppet är direkt översatt från det engelska ordet i Arthurs artikel om "Path Dependence". Han förklarar det som att förändring sker på en marknad, exempelvis genom ett tekniskt genombrott eller förändring av affärsplan. Det nya sättet att göra affärer på kan då förändra hela marknaden. Både slumpmässiga och planerade händelser kan leda till att kunder accepterar det nya värdeskapandet och att det växer i popularitet. Detta kan skapa inlåsnings effekter då fördelarna av att använda det nya värdeerbjudandet växer parallellt med antalet användare (Arthur 1994).

Det är inte alltid den bästa tekniken som vinner acceptans hos kunderna. Det har sin grund i de slumpmässiga faktorer som Arthur beskriver i sin artikel om vägberoende. Det skulle alltså betyda att strävan efter den bästa tekniken inte avgör framgången hos företag (Arthur 1994).

På grund vägberoende så menar Arthur att marknadskrafter kan slås ur spel och det/de företag som skaffat sig ett försprång kommer kunna ta del av ökande vinster. Därför måste nu konkurrenter tänka om och försöka hänga med för att inte de initierande företaget tar för stor del av marknaden och försprånget blir för stort (Arthur 1994).

Det som gör denna teori intressant för vår uppsats är att den säger oss att teknikutvecklingen och strävan efter att ligga i främsta ledet när det gäller innovation inte alltid är lika med framgång. Enligt denna teori borde även företag följa marknadsledaren så inte försprånget blir för stort och att inget som företag gör kan rubba marknadspositioner när det har gått alltför långt. Detta är motsatsen till det som Christensen beskriver som plötsliga tekniksprång (Arthur 1994).

3.6.4 Nätverkseffekter

En nätverkseffekt uppstår då man får värde genom att fler användare utnyttjar samma produkt. En nätverkseffekt ökar således produktens värde ju mer kunder som ansluter till produktens plattform. Exempelvis kan det handla om en fysisk produkt som en telefon där värdet inte är speciellt stort om man bara har ett fåtal personer att ringa. Men det behöver inte enbart handla om fysiska produkter, värdet man får av exempelvis en plattform för att koppla samman människor ökar även den när antalet användare blir fler. Till sist menar Schilling att nätverkseffekter kan uppstå utav att det finns tillgång till ett stort antal komplementvaror och kringprodukter. Ju mer användare desto mer kringprodukter och vice versa. Det hela kan beskrivas som ömsesidigt ökande av värde mellan leverantörer och kunder (Schilling 1999).

3.7 Uppbyggnad av modell

Nu kommer vi utifrån de teorier vi undersökt att redogöra vad som kommer ingå i vår modell samt förklara logiken bakom vilken ordning vi anser att de olika delarna kommer att följa. Modellens olika delar och hur de hänger samman illustreras i figur 3.7.

För att kunna identifiera vilka drivkrafter som påverkar en marknad är det viktigt med en bra branschbeskrivning. Vi anser att Porters modell är en bra utgångspunkt då den tar i beaktande de olika konkurrenskrafterna som styr marknaden. För att kvantifiera konkurrenssituationen och understödja våra resultat från femkraftsanalysen hade vi tänkt komplettera den med Herfindahl-Hirschmann indexet. Dock finns det svagheter med branschbeskrivningsmodellerna som påvisats. Därför ger de oss inte riktigt hela bilden av vad vill undersöka. Det är enbart en beskrivning av marknadssituationen och förklarar inte fullt ut vad som startar förändring. Som tidigare nämnt har vi valt att se på branschbeskrivningen utifrån ett förändringsperspektiv. Detta är steg 1 i vår modell.

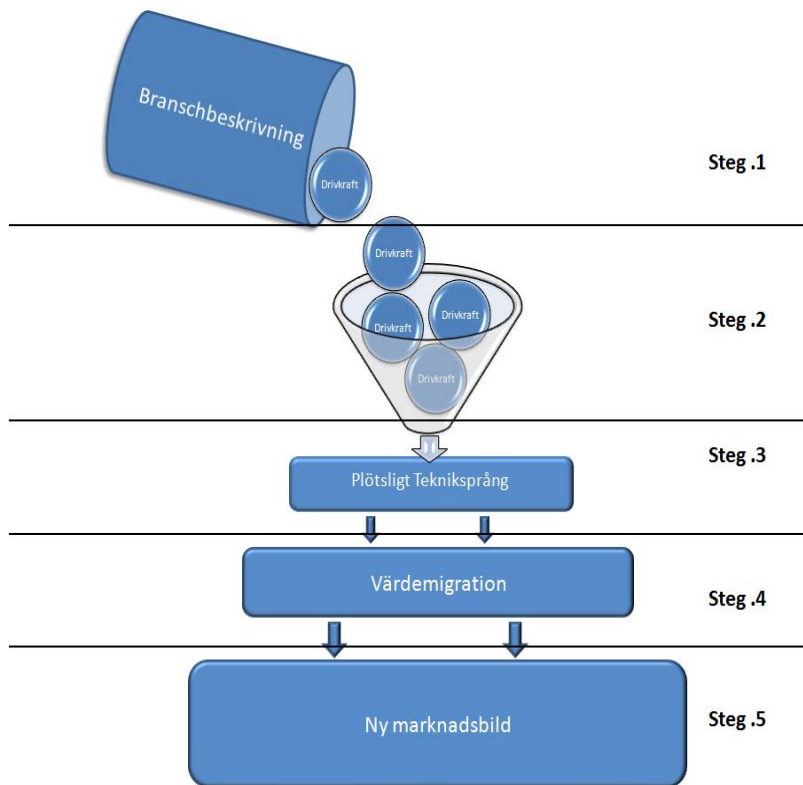
För att ytterligare förstå vad som driver förändringen på marknaden till en ny bild, ska vi använda oss av resultatet i branschbeskrivningen. Det ska kombineras med empiriskt materialet för att kunna identifiera marknadens drivkrafter. Drivkrafterna samt branschbeskrivningen är tänkt att användas som ett medel för att kunna analysera vad det är som driver förändringen inom en speciell marknad och se vart nya behov kan tänkas uppstå. Detta är steg 2 i vår modell.

Som steg tre har vi modellen om plötsligt tekniksprång. Den är till för att illustrera hur ett företag kan analysera marknadens drivkrafter och kundens behov för att kunna ändra förutsättningarna för hur affärerna bedrivs på en marknad. Modellen beskriver hur det ser ut då marknaden blivit mättad på nuvarande värdeskapande och hur företag som ser en chans till migration av värdet kan ändra värdeprojektion. Detta är steg 3 i våra modell.

I det fjärde steget ska vi använda oss av Slywotzky teori för värdemigration som ska behandla vad som händer på en bransch då drivkrafter som lett till plötsliga tekniksprång har skapat en ny geografisk bild av värdet på marknaden. Företag måste på något sätt lokalisera hur deras affärsplan står sig mot det nya värdet på marknaden, samt hur man ska anpassa sitt värdeerbjudande till den nya marknadssituationen som uppstått. Detta är steg 4 i vår modell.

En förändrad marknad skapar nya förutsättningar där nya regler och produkter blir standard. Nya sätt för att ta sin del av "värdekakan" formas. Vi har valt att analysera "Ekosystem", "Plattformisering", "Nätverkseffekter" och "vägberoende" för att de är produkter som uppstår till stor del på grund av den ökade teknikutvecklingen. Det är även teorier som kan kopplas till mobilmarknaden. Det gör att denna del av modellen till mångt och mycket är beroende av vilken marknad man analyserar och är ett resultat av det värde som förändringen skiftat till. Detta är steg 5 i våra modellen och därmed det sista.

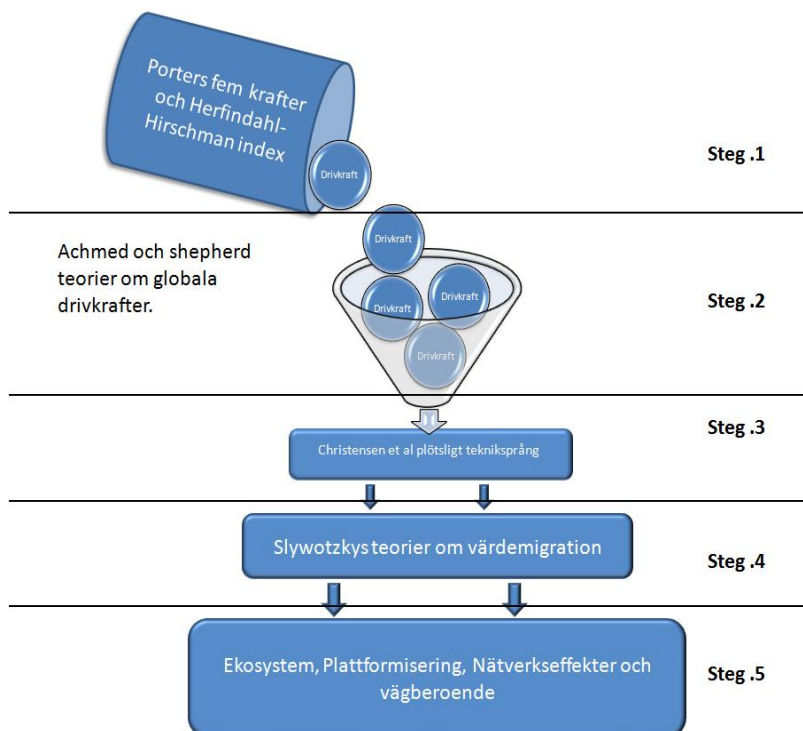
Det vi har skapat är en modell på fem olika nivåer som var och en bidrar med en egen dimension till att ge en bredare bild av förändring. Vi illustrerar här nedan de fem nivåerna. Först en modell som visar på de olika delarna i förändringen (modell 3.7) och sedan vilka teorier vi valt att gå igenom i analysen (modell 3.8).



Figur 3.7

Källa: Egen

Figur 2.7 är en övergripande modell på de olika delarna som ska ingå i modellen. Vi ska alltså utifrån en branschbeskrivning få ut de drivkrafter som funnits för att plötsliga teknisksprång ska uppstå. Detta ligger till grund för den värdemigration som sker för att skapa en ny marknadsbild som företagen måste anpassa sig till.



Figur 3.8

Källa: Egen

I figur 3.8 så har vi skapat en preliminär modell med de teorier som ska ingå. Det är denna modell som vi ska testa på mobiltelefonmarknaden i vår analys- och resultatdel.

4 Branschbeskrivning samt definitioner

4.1 Definition av begrepp

I det här kapitlet går vi igenom empiri och definierar nyckelbegrepp som kommer att vara nödvändiga för att läsaren ska ha en förståelse av vårt resonemang under uppsatsen. Det empiridelen främst kommer att handla om är händelser som vi funnit påverkat marknadsbilden och de aktörer som verkar inom marknaden.

4.1.1 Operativsystem

Ett operativsystem är den huvudmjukvara som styrker hårdvaran (telefonen) och kommunicerar med den så att andra program kan köras. Operativsystem har ett grafiskt användargränssnitt som inkluderar ett skrivbord och ger dig möjlighet att hantera filer, mappar och program. De ger dig också möjlighet att installera och köra program som är kompatibla med systemet. Operativsystem till mobiler möjliggör användandet av plattformar och marknaden för applikationer (Techterms.com 2012). Operativsystemen spelar en nyckelroll på marknaden då det är där pengarna finns att tjäna idag (Erik Mörner 2012). Mobiltillverkare är idag beroende av ett fungerande och användarvänligt operativsystem, då marknadsandelarna på marknaden är koncentrerade kring några få företag. Det gör att makten är stor hos företag som till exempel Apple och Google. Julien Duvaud berättade att en av de stora och mest intressanta händelserna som diskuterades på den stora mobiltelefonmässan i Barcelona i februari var om samarbetet mellan Microsoft och Nokia skulle kunna hota Apples och Googles ledande roll (Julien Duvaud 2012).

4.1.2 Plattformar

Användandet av plattformar för applikationer har blivit ett allt mer diskuterat ämne inom mobilbranschen. En bra definition av vad en plattform är har Eisenman skrivit i sin artikel "Strategies for a two sided market". Han skriver att produkter eller tjänster som för ihop olika grupper av användare i ett tvåsidigt nätverk är plattformar.(Eisenman et al 2006) Andreas Constantinou förklarade att det idag är tre jättar med sin grund i dator- och IT-branschen som gett sig in och styr stora delar av smartphonemarknaden genom sina plattformar nämligen Google, Apple och Microsoft (Andreas Constantinou 2012).

Andreas Constantinou menar vidare att plattformarna som utvecklats inte är själva kärnverksamheten där företag investerar mest pengar. Det är istället ett sätt att så kostnadseffektivt som möjligt skapa extra värde till kärnprodukten. Exempelvis är Apple egentligen ett hårdvaruföretag

och Google tjänar pengar på annonser. Via sina plattformar får de en hävstångseffekt på dessa produkter. Ju fler som använder Androidmobiler desto fler läser Googles annonser och ju mer användare som ser fördelar med iOS och Apples App Store, desto fler kommer att köpa Apple produkter. Det är därför plattformar är en så viktig del av mobil- och smartphonemarknaden. För att visa på effektiviteten av en väl utvecklad plattform så kan man se till intäkterna som App Store genererar till Apples kärnverksamhet är i cirka 71 miljarder jämfört med kostnaden att driva den som är 1,5 miljarder. Detta beskriver Andreas som en av anledningarna till att plattformsmarknaden är asymmetrisk och effektiv för aktörer inom mobilmarknaden. Den andra anledningen till asymmetri är att plattformar är ett bihang till andra marknader inte bara mobilmarknaden. I fallet Google så vill de pressa ner priser på smartphones på marknaden för att fler användare ska få tillgång till plattformar och därmed deras annonser. Asymmetrin finns i att de bryter ner mer värde på mobilmarknaden genom att pressa priser på smartphones, än vad de får in själva genom sina annonser.

Enligt Vision Mobile finns det tre typer av plattformar och framgången hos de olika typerna är baserad på vilka intressenter de riktar sig till.

1. Mjukvaruplattformar. Denna typ av plattform handlar om att koppla olika mobiltillverkare till att dela på utveckling av mjukvaruutveckling för att gemensamt kunna använda sig av ett och samma system. Detta skulle skapa synergieffekter i produktionen. Det ger ingen direkt nätverkseffekt då det inte kopplar utomstående utvecklare av applikationer eller kunder. Symbian är ett sådant system.
2. Applikationsplattformar. Inom denna kategori är huvudsyftet att koppla utomstående utvecklare av applikationer med användare (och i viss mån mobiltillverkare). Detta är plattformar som skapar hög nätverkseffekt. Det innebär att en ökning av användare lockar av externa utvecklare och vice versa. Inom denna kategori hittar vi Android, iOS och Windows Phone.
3. Kommunikationsplattformar. Den sista gruppen av plattformar är inriktade på användarsidan och att skapa kommunikation mellan användare. Det kan exemplifieras med produkter om telefonen och faxen. Detta har varit det område som Research in Motion riktade in sig på med sin Blackberry.

De företag som är framgångsrika är de som satsat på plattformar av slaget applikationsplattformar. Det beror på att de kopplar samman två sidor av marknaden som skapar ett värdeskapande som styrks av nätverkseffekten. Hur konkurrenskraftiga en plattformers applikationer är avgörs av antalet, kvaliteten samt tiden det tar att få ut applikationerna till marknaden. Antalet applikationer är beroende av hur många externa utvecklare som plattformen lyckas attrahera samt hur lätt det är för

utvecklare att använda sig av plattformen. Kvaliteten för en applikation kan variera beroende på vilken plattform den är utvecklad på och ett exempel är Twitter som fungerar sämre på Windows Phone än på en iPhone. Tiden det tar för applikationer att nå marknaden är avgörande då uppdateringar ofta sker. Det betyder att den plattform där en applikation först blev utvecklad, kommer att ligga före i dessa uppdateringar jämfört med de andra systemen (Andreas Constantinou 2012)

4.1.3 Applikationer

Applikationer även förkortat "Appar" i folkmun är mjukvaruprogram som kan laddas ner från plattformarna och fungerar ovanpå operativsystemet och förstärker mobilens kapacitet. Med applikationer kan kunder nu anpassa funktionerna på telefonen för att passa det egna behovet (Gahran 2011), (Monsen 2012). Applikationer har haft stor genomslagskraft och som ett exempel på detta kan nämnas att spelet "Angry birds" som är applikation, har laddats ned över 500 000 000 gånger och spelats i över 200 000 år räknat till antalet speltid hos användare, enligt tillverkaren Rovio (Rovio.com 2011). Detta är ett exempel på externa investeringar som styrker plattformen och hjälper till att ge extra värde till användarna (Andreas Constantinou 2012) .

4.1.4 QWERTY-tangentbord

QWERTY-tangentbord innebär att mobiltelefonen använder sig av ett klassiskt tangentbord som är standarden för datorer. Tillverkare har valt att antingen ha knapptangentbord eller touchskärmsfunktion på tangentbordet och idag är touchskärm mer eller mindre standard i branschen. Enligt en undersökning som hemsidan Swedroid.se gjorde 2012 ville enbart 9 % undersökningspersonerna ha ett knapptangentbord före touchskärm (Aronsson 2012). Enligt Erik Mörner satte Apple i och med sin iPhone en standard för hur dagens mobiler skulle se ut och iPhone använder sig av en touchskärm/QWERTY- tangentbord (Erik Mörner 2012).

4.2 Nyckelaktörer för mobiltillverkare

Under den här delen kommer vi redogöra vilka nyckelaktörer som existerar på mobiltelefonmarknaden. Efter att vi har gjort det kommer vi sedan föra en diskussion kring hur de olika nyckelaktörernas roller på marknaden ser ut. När vi definierat vilka av de aktörer som kan klassas som nyckelaktörer har vi utgått ifrån hur stor marknadsandel de respektive företagen har, samt om de har genomfört någon stor förändring eller ökning av marknadsandelarna. Vi utgår i vår rapport från siffror som är uppdaterade från sista kvartalet 2011. De tio största företagen 2011 räknat till marknadsandelar återfinns nedan i tabell 4.1.

Företag	Marknadsandel 2011	Marknadsandel 2010
Nokia	23.8	28.9
Samsung	17.7	17.6
Apple	5.0	2.9
LG Electronics	4.9	7.1
ZTE	3.2	1.9
HTC	2.4	1.5
Huawei	2.3	1.5
Motorola	2.3	2.4
Sony Ericsson	1.8	2.6
Others	33.7	30.4
Total	100.0	100.0

Tabell: 4.1

Källa: Gartner 2012

4.2.1 Nokia

Är numera Nordens enda mobil- och smartphonetillverkare då Ericsson beslutat att lägga ned sin produktion (Augustsson 2012). Är vid tiden för Gartners siffrors tryck fortfarande den största tillverkaren av mobiltelefoner men med marknadsandelar som är på väg nedåt (Gartner 2012). Efter första kvartalet 2012 har dock nya siffror kommit på att Samsung sprungit om dem som den världsledande tillverkaren av mobiltelefoner (TT-Reuters 2012). De gick även ut med en vinstvarning för det första kvartalet 2012 vilket fick aktien att falla kraftigt (Hofbauer 2012). Anledningen enligt företaget själva skulle vara den förändrade konkurrensbilden som fortsatt påverka Nokias försäljning (Hofbauer 2012). Nokia är inte den största tillverkaren av smartphones. De hamnar bara på en tredjeplats med 12,4 % (IDC.com 2012) vilket till stor del beror på att de länge har använt sig av sitt egenutvecklade operativsystem vid namn Symbian (Edenholm 2011). Nokia kommer att fasa ut Symbian men detta system används fortfarande och då främst i de modeller som inriktar sig till lågprissegmentet (Brohult 2011). De är alltså i en omvandlingsfas som hittills har gett negativ effekt då antalet användare av Symbianmobiler minskar mer än antalet som börjat använda Nokiamobiler med Microsofts operativsystem istället (Fredriksson 2012). Företagets ekonomichef menar att det är

marginalen på Symbianmobilerna som tynger ner resultaten samtidigt som Nokias VD Stephen Elop vill skynda på takten att få ner de Windowsbaserade mobilerna i ett lägre prissegment (Hofbauer 2012).

Detta är något som kommer att ta lång tid och bli svårt att genomföra enligt Andreas Constantinou. Han menar att Nokias problem är strukturella eftersom de inte äger mjukvara eller hårdvara längre då de båda läggs ut på andra företag. De kan enbart skapa skalfördelar genom att pressa underleverantörer men inte genom effektivare och snabbare produktion. Det innebär att de kommer att få svårt med att leverera sina produkter till marknaden tillräckligt snabbt. Med Symbian kunde Nokia göra detta men det hade tagit dem en lång tid att ta sig dit. För att lyckas lika bra med Microsofts system så måste Nokia inte bara själva anpassa sig till det nya systemet utan även få sina underleverantörer att anpassa sin produktion vilket kräver tid, utbildning och pengar. Vidare menar han att Nokia redan har tappat mycket av sitt tidigare starka varumärke och det kommer att ta lång tid att få tillbaka förtroendet från kunder. Så lösningen med samarbetet med Microsoft tror han är tillfälligt (Andreas Constantinou 2012).

Erik Mörner beskriver Nokias situation som att de nu tar ett steg tillbaka för att lägga mycket kraft på att bygga upp och stärka det Windows Phone som de satsar på. Han säger även att vinstvarningen är en indikation på att de fortfarande har en lång väg att gå och frågar sig om de kommer att överleva. Han säger dock att Nokia har en fördel gentemot konkurrenter när det kommer till formgivning av hårdvara jämfört med bland annat de kinesiska tillverkarna (Erik Mörner 2012).

Att de är duktiga på att tillverka mobiler är något som även Peder Ramel säger är en av Nokias stora fördelar men att det idag inte räcker med att enbart kunna bygga telefoner (Peder Ramel 2012).

Julien Duvaud säger i vår intervju med honom att Nokias framtid var ett diskuterat ämne på mobiltelefonmässan i Barcelona i våras, då många frågar sig hur det skall gå med det nya samarbetet med Microsoft och om de kommer kunna slå tillbaka (Julien Duvaud 2012).

4.2.2 Samsung

Samung har numera klättrat förbi Nokia i kampen om att vara den största mobiltelefonstillverkaren, vilket skett efter att Gartners siffror publicerats. Under första kvartalet 2012 sålde Samsung 93,5 miljoner mobiler samtidigt som Nokia fortsätter att tappa andelar (TT-Reuters 2012). När det gäller enbart försäljning av smartphones är de även där världsledande och det riskerar att bli en kapplöpning mellan bara Samsung och Apple (TT-Reuter 2012). De använder sig främst av Androidsystemet i sina mobiler i de högre prisklasserna men även av sitt egenutvecklade operativsystem BADA i de modeller som tillhör lågprisklassen och är tekniskt enklare (BADA.com

2012). Microsofts system Windows Phone återfinns också i vissa av Samsungs smartphones men de är i antal en minoritet jämfört med användandet av de andra två systemen (Samsung.com, "Samsung mobiltelefoner" 2012).

Samsung är ett av de företag som växer snabbast och har förutom smartphonetillverkningen många andra områden som de verkar inom. De tillverkar bl.a. tv-apparater, ljudanläggningar och surfplattor (Samsung.com, "Om Samsung" 2012). *"Samsung är väldigt starka där främst tack vare hårdvarukunnande och snabbt ute med ny teknik. Samsung har till skillnad från även de koreanska LG möjligheten att få med användbarheten och tjänsterna till den nya tekniken också"* (Erik Mörner 2012). Peder Ramel ger Erik medhåll i denna fråga och berömmar Samsung för att bygga bra mobiler och smartphones med hög kvalitet (Peder Ramel 2012).

En av anledningarna till Samsungs framgång är att de själva äger mycket av sin teknik och då främst dyrare teknik som skärmar, chip etc. Det underlättar deras utveckling av egna produkter och de kan därmed vara i framkant. Det ger dem även möjligheter till skalfördelar inom produktionen och högre avkastning på deras produkter. Det här menar Andreas Constantinou och tillägger även att Samsung är det företag som har högst avkastning på sina produkter efter Apple, som är överlägset bäst i branschen på den aspekten (Andreas Constantinou 2012)

4.2.3 Apple

Idag är Apple den näst största smartphonetillverkaren efter Samsung med 24 % av marknaden och har ett starkt varumärke med produkter i den högre prisklassen (TT-Reuters 2012). Deras iPhone lanserades 2007 och skulle knyta samman tre produkter i en och samma lätthanterliga apparat. De tre produkterna som skulle knytas samman var en revolutionerande mobiltelefon, en widescreen iPod med touchskärmsfunktion och ett genombrott när det gällde internetkommunikation (Apple.com 2007). Det var den första stora smartphonesuccen och de satte en ny standard på marknaden i och med lanseringen (Apple.com 2007),(Reed 2010).

Erik Mörner menar att introduktionen av iPhone var den största händelsen på marknaden de senaste tio åren. Han fortsätter med att säga att det var det som tände gnistan för applikationsmarknadens tillväxt och utveckling. iPhone hade touchskärm vilket enligt Erik Mörner redan fanns men att Apple lyckades använda tekniken på ett sätt som ingen konkurrent lyckats göra lika framgångsrikt tidigare, *"We are all born with the ultimate pointing device—our fingers—and iPhone uses them to create the most revolutionary user interface since the mouse"*- Steve Jobs (Apple.com 2007).

Inom ramen av mobilmarknaden är Apple ett hårdvaruföretag som har revolutionerat marknaden med ett operativsystem som fungerar som en plattform för att koppla samman externa investerare och utvecklare (Vision Mobile 2011). Detta har gjort att deras iPhone ökar i värde tack vare att användandet ökar i och med bredare tjänsteutbud. iOS är ett slutet system och kan enbart användas i Apples produkter och därmed måste kunder välja iPhone för att kunna utnyttja operativsystemet (Vision Mobile 2011). Till skillnad mot Nokia så har Apple en positiv kurva när det gäller försäljning av smartphones och marknadsandelar (IDC.com 2012). Dom har även den näst största marknadsandelen när det gäller operativsystem där endast Android är större (Gartner 2012).

4.2.4 LG Electronics

LG Electronics är en Koreansk tillverkare som agerar inom många områden som till exempel tv-tillverkare, vitvaror, värmepumpar och datorprodukter (LG.com 2012). De har likt många andra tillverkare av mobiler och smartphones en nedåtgående trend då de gick ifrån att ha 7,1 % av marknadsandelarna 2010 till att i slutet av 2011 ha 4,9 % (Gartner.com 2012). Enligt Erik Mörner, så är LGs stora fördel att de är tidiga med innovationer och ny teknik. Som exempel tar han LGs satsning på 3D-skärmar som lanserades förra året. Det de dock tappar mark på är att de har problem med användbarheten och vad de faktiskt kan göra med den nya tekniken och det gör att den saknar mycket värde (Erik Mörner 2012).

4.2.5 ZTE

ZTE är ett av de kinesiska företagen som kommit in på marknaden och gjort det framgångsrikt. De ökade sina marknadsandelar från 2010 till 2011 från att ha haft 1,9 % på marknaden till att ha 3,2 % (Gartner 2012). De var det näst snabbast växande företaget efter Apple under fjärde kvartalet av 2011 med en 71 % ökning av smartphoneförsäljningen. Det som har varit de kinesiska företagens nackdel mot övriga konkurrenter handlar om kvalitet på design och teknik (Erik Mörner 2012). Det har dock förbättrats och de har rekryterat mycket kunskap från till exempel Ericsson. Under det fjärde kvartalet har dock företaget lyckats att ge bättre användarupplevelser av deras Androidbaserade smartphones (Gartner 2012).

4.2.6 HTC

Säljer smartphones i flera olika segment och har kopplat sina mobiler till både Android och Microsofts operativsystem Windows Phone (HTC.com, "Produkter" 2012). HTC har en uppåtgående kurva och växt sig stark som en av de fem främsta tillverkarna av smartphones. Är efter Samsung den

tillverkare som ökade mest i försäljning under 2011 av toppfem-tillverkarna (IDC.com 2012). Ursprungligen grundades företaget 1997 och lanserade sin första mobiltelefon 2002 (HTC.com, "Bolagets historia" 2012). HTC är starka på att kunna leverera lågkostnadsmobiler med hög prestanda.

4.2.7 Huawei

Huawei är en kinesisk tillverkare som arbetar med informations- och kommunikationsteknologier enligt dem själva (Huawei annual report 2011). De är därmed breda i sitt produktutbud med mycket utveckling av mjukvaror och plattformar (Huawei annual report 2011). Ett av de områden som Huawei är verksamma inom är smartphones och enligt Gartner's siffror så ökade från slutet av 2010 till slutet av 2011 sina marknadsandelar ifrån 1,5 % till 2,3 % (Gartner 2012). De använder sig av både Android och Windows Phone i deras smartphones och har ej något eget operativsystem (Huawei.com 2012). Likt andra kinesiska tillverkare som exempelvis ZTE så kommer Huawei till korta när det gäller designdelen av sina smartphones enligt Erik Mörner (Mörner 2012).

4.2.8 Motorola

Motorola var en av de stora aktörerna 2002 och har en historia av innovation inom telekommunikationsbranschen (Motorola.com, "History" 2012) (Barnes 2002). Under de undersökta åren av förändring har de tappat en del av sin marknadsposition och vi ser dem nu på en åttondeplats på världsmarknaden (Gartner 2012). Motorola började använda Androidsystemet för sina smartphones och har ingått i Androids ekosystem ett längre tag. Detta samarbete fullbordades i augusti 2011 då Google valde att köpa upp Motorola mobile. (Motorola press release 2011)

Samarbetet mellan de båda företagen finns enligt Andreas Constantinou till för att Google ville ha kontroll över vissa patent inom Motorola. Han har svårt att se att samarbetet skulle vara till för att Google helhjärtat går in för att bygga egna smartphones. Enligt honom kommer de inte att kunna konkurrera med företag som Samsung och det beror på att den nya ägaren Google är alldeles för ostrukturerat för att kunna använda sig av en standardlösning över hela organisationen, exempelvis en egen smartphone. Det resonemanget kan kopplas till Googles strategi att få ut deras annonser till så många användare som möjligt. Det vore inte logiskt att konkurrera alltför mycket med andra tillverkare (Andreas Constantinou 2012).

4.2.9 Sony Ericsson

Samarbetet mellan företagen Sony och Ericsson inleddes år 2001 då den före detta världsledaren inom mobiler Ericsson gick ihop med japanska elektronikföretaget Sony efter allt sämre resultat (Nilsson 2012) 2011 köpte Sony upp Ericssons andelar i Sony Ericsson och skapade Sony mobile medan Ericsson gick ifrån mobiltillverkning och tillbaka till infrastruktur och nätlösningar (Sony Ericsson Press release 2011). Uppköpet berodde på att Sony Ericsson hade gjort stora förluster och konkurrensen tätat (Augustsson 2012).

Enligt Gartners siffror så tappade Sony Ericsson marknadsandelar från att ha legat på 2,6 % i slutet av 2010 till att gå ner på 1,8 % samma period 2011 (Gartner 2012). Ytterligare en anledning till att de båda företagen gick skiljda vägar är att mobilerna idag är mer kopplade till övrig hemelektronik som Sonys datorer och tv-apparater och inte Ericssons mobilnät (Augustsson, "Sony plockar bort" 2012). Sony tog därmed helt över mobiltillverkningen i företaget och har redan börjat leverera mobiler utan Ericssons namn.

Ericssons kärnverksamhet är att bygga infrastruktur som de är störst på och det är också det man nu går tillbaka till (Ericssons årsredovisning 2011). Detta är enligt Julien Duvaud en flaskhals i vidareutvecklingen av mobilmarknaden då det ökade användandet av datatrafik idag skapat ett infrastrukturproblem då näten är överbelastade (Julien Duvaud 2012).

4.3 Operativsystemtillverkare

Kampen om marknaden för mobiloperativsystem har de senaste åren mest handlat om Apples iOS och Googles Android. De som toppar marknaden för närvarande är Google med sitt Android då de har störst marknadsandelar. iOS är låst till iPhones medan Android samarbetar med många andra smartphonetillverkare såsom, Samsung, LG, ZTE och Sony. De tacklar även marknaden på lite olika sätt när det gäller operatörer där Google arbetar hårt för att skapa ett bra förhållande till operatörerna på marknaden. Apple däremot tenderar att försöka styra samarbetet mer och därmed bestämma över villkoren för att göra affärer (Peder Ramel 2012). Ett företag som tidigare legat bakom i utvecklingen är Nokia som satsat på sitt egna system Symbian. Nu har de däremot inlett ett samarbete med Windows som mobilvärlden väntar med spänning på (Julien Duvaud 2012). Ett företag som på senaste tiden har tappat mycket av sin ställning är Research In Motion. De utvecklar sin egen mobil som heter Blackberry med ett eget system och om man får tro Julien Duvaud är läget kritiskt "*Everybody is pretty much watching them die*" (Julien Duvaud 2012).

De största operativsystemtillverkarna illustreras nedan i tabell 4.2.

Företag/Operativsystem	Marknadsandel 2011	Marknadsandel 2010
Google/Android	50.9	30.5
Apple/iOS	23.8	15.8
Nokia/Symbian	11.7	32.3
Research In Motion	8.8	14.6
Samsung/Bada	2.1	2.0
Microsoft/Windows Phone	1.9	3.4
Others	0.8	1.5
	100.0	100.0

Tabell: 4.2

Källa: Gartner 2012

4.3.1 Android /Google-play

Som ett svar på iPhones succé utvecklade Google, HTC och Intel tillsammans Androidsystemet som kan användas av flera olika mobiltillverkare och således är ett betydligt mer öppet system. De skapade även likt Apple en onlinebutik för appar kallad Android Market som har snarlika funktioner där man mot betalning laddar ner uppgraderingar och program för att personifiera sin smartphone (Russ 2012),(Reed 2010).

De har nu bytt namn på Android Market till Google play. Eftersom Android Market under tiden för uppsatsens utformning fortfarande är det mest välkända namnet kommer vi i fortsättningen att använda det. Med Android Market och App Store har dessa stora tillverkare kommit på ett sätt att binda kunder till sig och låsa in dem med konton. Idag är Android det mest spridda systemet hos mobiltillverkare och användes 2011 i 50,9% av alla smartphones. Det gör dem också till den största aktören där enbart iOS kan mäta sig med dem. Android är störst men tjänar inte mest, det visade sig att 2011 tjänade Google som är ägare av Android mer på applikationer via App Store än vad de gjorde på Android Market. Då hade de haft intäkter på 543 miljoner dollar mellan 2008-2011 och beräknades ha tjänat runt 4 gånger mer av sina applikationer på App Store (Wolfe 2012). Enligt Andreas Constantinou är Googles strategi med Androidoperativsystemet och Android Market inte att det skall generera stora vinster direkt. Det ska i och med sitt öppna system skall sänka priser på

smartphones på marknaden och därmed har fler kunder möjlighet att ha råd att använda sig av en smartphone. Detta ger Google hävstångseffekt till sin ursprungliga affärsverksamhet som är annonser. Det är just därför de inte heller bryr sig speciellt mycket om intäkterna kommer ifrån Apples App Store eller från Android Market. Huvudsaken är att de når ut till fler användare (Andreas Constantinou 2012).

4.3.2 iOS

Ett stort steg i smartphonens historia kom när Apple lanserade sin iPhone-mobil vilket påverkade marknaden stort (Erik Mörner 2012). iPhone använder sig av Apples egna iOS-operativsystem och som bara kan användas tillsammans med deras egna produkter som iPhone, iPad etc.(Reed 2010).

Det Apple gjorde bra med sitt operativsystem var att de tände den omfattande marknaden för appar och fungerade som en väckarklocka för många företag. De revolutionerade inte marknaden på tekniksidan, men de gjorde tekniken mer användbar enligt Erik Mörner. (Erik Mörner 2012)

Peder Ramel menar att Apple är duktiga med att skapa användarvänliga produkter vilket gjort att många valt iPhone före sina konkurrenter. Han säger vidare att Apple varit duktiga i sin marknadsföring och därmed lyckats skapa en hajp kring sina produkter som inget annat företag lyckats med i samma utsträckning (Peder Ramel 2012).

Deras utvecklande av iOS och applikationsplattformar kopplade samman användare och externa utvecklare (Vision mobile 2011). iOS används som tidigare nämnts i Apples egna iPhone till skillnad mot Googles system Android som kan användas i samband med flera olika tillverkare av mobiler. Användandet av iOS sett till marknadsandelar på marknaden ökade under 2011 i och med att iPhone 4S lanserades men Apple ligger fortfarande tvåa efter Googles Androidsystem, när det gäller marknadsandelar (Gartner 2012) Ett tecken på att Apple ligger i framkant i teknikutvecklingen kan vara att de flera gånger varit i tvister med till exempel storkonkurrenten Android om olika patent. Det har exempelvis handlat om att Android kopierat några av Apples produkter och tjänster (Jenselius "så kan Apple tjäna pengar", 2011). Apple tjänar mycket pengar på sitt sätt att låsa in kunder i att bara använda deras produkter inom vissa ramar som de själva bestämmer (Knibbs 2012). Det är en av anledningarna till att Apple kan tjäna stora pengar menar Juliien Duvaud. Apple erbjuder appar till sitt system genom deras egna App Store och har störst utbud av appar av de olika operativsystemen (Julien Duvaud 2012).

Deras utvecklande av operativsystem och möjliggörandet av plattformar är ett stöd till deras huvudsakliga affärsområde som är att sälja smartphones och andra hårdvaruprodukter. Det har gett dem en möjlighet att med små medel utveckla applikationer och ge hävstångeffekt till deras huvudsakliga verksamhet som är att sälja hårdvara (Andreas Constantinou 2012).

4.3.3 Symbian

Symbian hade sina rötter i ett operativsystem som hette EPOC och utvecklades av företaget Psion. 1998 döptes EPOC om till Symbian och bröts loss ifrån Psion huvudverksamhet. Psion startade ett samarbete med Nokia, Ericsson, Motorola och de utvecklade då systemet tillsammans (Vision Mobile 2011).

Symbian ligger på en tredjeplats på marknaden för Operativsystem, där Android och iOS dominerar (Gartner 2012). Nackdelen med Symbian var att det vänder sig till enbart en sida av plattformen nämligen tillverkarna. Enligt Vision Mobiles rapport så kallas denna typ av plattform för nätverksplattform (Vision Mobile 2011).

Tanken bakom Symbian var att flera olika tillverkare skulle kunna dela på utvecklingskostnaderna för mjukvarusystemet och att Symbian sedan skulle kunna användas i flera olika telefoner (Vision Mobile 2011). När sedan applikationsplattformarna gjorde intåg på marknaden med sin förmåga att knyta båda sidor av plattformssintressenterna så blev Symbian ineffektivt (Vision Mobile 2011). Då Sony Ericsson och Samsung meddelade att de inte längre skulle fortsätta att använda systemet i sina mobiler så blev helt enkelt inte meningen med systemet hållbart längre (Vision Mobile 2011).

Nokia och Symbian har tappat mark inom smartphonemarknaden men håller sig i toppen eftersom de tidigare varit så stora på enklare mobiltelefoner och har en stor del av den ryska marknaden. Nokia använder fortfarande Symbian på sina enklare mobiltelefoner samtidigt som de har gått ihop med Windows för att utveckla de mer avancerade modellerna. Nokias vice vd för Nokia Forum säger i ett öppet brev till tillverkare att de inte kommer sluta att utveckla Symbian omgående utan att de fortfarande ska lägga en del resurser eftersom det är ett så utspritt men att det på lång sikt kommer att fasas ut (Kochikar 2011).

4.3.4 Research in motion (RIM)

Släppte sin första smartphone vid namn Blackberry redan 2002 och var därmed en av de första smartphonemobilerna på marknaden (RIM.com 2012). RIM är stora främst på den Nordamerikanska marknaden och härstammar ifrån Kanada (Businessweek.com 2012). De har en nedåtgående trend och de använder sig av sitt eget system som heter Blackberry OS (IDC.com 2012). Deras främsta

inriktning med det egna operativsystemet och plattformen var att tillgodose användares behov av kommunikation med varandra, Blackberry OS var alltså en så kallad kommunikationsplattform (Vision Mobile 2011). Research in motion har det svårt att hävda sig i den höga utvecklingstakt som varit och fortfarande existerar på smartphonemarknaden. Blackberryn har främst använts inom arbetslivet och experter anser att Research in motion har halkat efter vad det gäller att ge ett mer personligt användande utanför arbetslivet (Bent 2011). En stor orsak till deras nedgång är det faktum att både Android och iOS använder sig av applikationssystem och applikationsmarknader, vilket inte RIM har och det har gjort att de jämförelsevis har tappat marknadsandelar (Bent 2011). Duvaud såg inte ljust på RIM och Blackberrys framtid som smartphonetillverkare utan menade att de under mobilmässan i Barcelona såg företaget ytterligare dö ut (Julien Duvaud 2012).

4.3.5 Microsoft

Microsofts relativt nya system Windows Phone var ett av de stora diskussionsämnena på mobilmässan i Barcelona då de numera samarbetar med Nokia (Julien Duvaud 2012). Nokia lanserade två nya modeller med Windows Phone under 2011 nämligen, Lumia 710 och Lumia 800 (Gartner.com 2012) och kommer även att fasa ut deras tidigare system Symbian till att enbart använda Windows Mobile i deras smartphones (Kochikar 2011). Microsoft har inte tidigare lyckats utmana de två jättarna Google och Apple när det gäller operativsystem för mobiler. I slutet av 2011 kan vi se att de hade tappat ytterligare marknadsandelar under året från att ha haft 3,4 % till att sjunka ner på 1,9 % (Gartner 2012). De ligger även efter i sitt apputbud jämfört med Google och Apple och hade i början av 2012, 50 000 appar på sin egen marknad Windows Phone Market Place (Claesson 2012). Andreas Constantinou menar att för att Microsofts satsning verkligen skall kunna ge frukt så måste de komma med något nytt och underlätta för externa investerare och utvecklare på ett sätt som tidigare inte har gjorts. Han menar också att Apples och Androids försprång ser ut att vara för stort men om de lyckas att tillgodose lokala behov i olika regioner och samarbeta med att investera i dess regioner så kanske chansen finns, men det tar lång tid och kostar mycket pengar. En spännande sak med Microsofts system är att de har kopplat samman det med sitt Xbox live så att användaren kan använda Xbox live- tjänster och till exempel utmana sina vänner att spela var de än befinner sig (Microsoft.com 2012).

4.3.6 Bada

Bada är Samsungs egna operativsystem och är femte störst på marknaden (Gartner 2012). Bada presenterades 2010 och är ett koreanskt ord som betyder Ocean. De säger att de valt det namnet för att skapa en ny blå ocean bland mobilplattformar och inte ta upp kampen med de stora jättarna och

hitta nytt värde på marknaden. (Bada.com 2012). De söker en plattform som är mer kostnadseffektiv och skall genom lägre priser nå samma värde som de stora aktörerna erbjuder (Bada.com 2012). De vill erövra marknaden med nya tekniska funktioner från serviceplattformen som exempelvis 3D och mångpunkts-touchskärmar. (Bada.com 2012)

4.4 Mobilmarknadens position och utgångspunkt 2002.

År 2002 var mobilmarknaden under uppbyggnad och försökte att utveckla ett fungerande pålitligt trådlöst nätverk för mobiltelefoner. Det satsades mycket på infrastruktur och teknologisk utveckling för att på ett bättre sätt kunna koppla kunderna till internet. De företag som ledde utveckling framåt var Ericsson, Siemens, Nokia, Motorola och Lucent (Barnes 2002). De ansågs driva dåtidens våg av utvecklingen inom marknaden, som precis hade infört WAP (Sigurdsson 2001) och börjat så frön till att utveckla möjligheter för kopplingen av kunden till internet via mobiltelefoner (Barnes 2002), (Wray 2010).

Barnes förklarade i sin artikel från 2002 att utvecklingen inom mobila nätverk var på väg framåt och att man redan då kunde få viss information från något som liknade dagens applikationer, men att OS-systemen, hårdvaran och mjukvaran som stödde Web browser funktioner inte utvecklats tillräckligt för att det skulle fungera optimalt. De ledande operativutvecklarna 2002 var Windows CE, Symbian och Palm. Eftersom hårdvaran och mjukvaran ännu inte hade utvecklats tillräckligt var de som ville vara tillgängliga på WAP- nätet tvungna att göra en speciellt utvecklad hemsida. Den var tvungen att vara kompatibel till telefoner, med sidor som var komprimerade och enbart erbjöd den mest basala informationen, exempelvis händelser på börserna eller dagens väder. Det gjorde tjänsterna begränsade men det skapade också utrymme för framtida utveckling. (Barnes 2002). Ett företag som inom Sverige var med och skapade den här utvecklingen var operatören 3 som satsade på 3G-nätet. Enligt Peder Ramel gick utvecklingen från GSM-nätet till 3G-nätet långsammare än förväntat och effektiviteten och prestandan på nätet var i början ganska dålig. Han förklarar att utvecklingen av näten och dess genombrott skedde i två faser. Först i och med uppkomsten av mobilt bredband i november 2006 och sedan i samband med att smartphonen via bland annat iPhone lanserades på marknaden 2007/2008 (Peder Ramel 2012). I början av utvecklingen av 3G-nätet så fanns det aktörer på marknaden som lade ner stor kraft för att kunderna inte skulle förstå om de hade en GSM- eller 3G-telefon. Detta för att behålla tidigare marknadsstruktur (Peder Ramel 2012).

Enligt Barnes var också det största problemet 2002 att man inte hade någon bra mjukvara som kunde skapa en sammanföringspunkt mellan information från internet till telefonnätet och sedan presenteras till kunderna, vilket företagen valde att satsa otroligt mycket utveckling på att skapa. För

att överföra information behövde man skapa microbrowsers (Vadersteen 2012) som kunde översätta programmeringskoder och komprimera material till telefonerna. Här inleddes vissa samarbeten med företag som Internet Explorer och Netscape, som är utvecklare av mjukvara för att surfa på internet, medan bland annat Ericsson och Nokia valde att utveckla egna microbrowsers. (Barnes 2002)

Företagens arbete med att bygga upp nätverk var på väg att ge nya möjligheter på mobilmarknaden och således också öppna upp för mer avancerade tjänster. 2007 släppte Apple sitt bidrag iPhone som snabbt blev en storsäljare. Tekniken i iPhonen var inte revolutionerande i sig, men sättet som operativsystemet och uppbyggnaden av App Store integrerade gjorde att mobilen kunde skapa mer värde till den individuella kunden. Det fanns nu möjlighet för kunder att skräddarsy mobilupplevelsen med uppgraderingar och nedladdning av program och musik från plattformen (Erik Mörner 2012). Det hade släppts telefoner innan iPhone som hade samma möjligheter till internetåtkomst men, plattformiseringen revolutionerade marknaden enligt Erik Mörner (Erik Mörner 2012) .

iPhone hade nu tillgång till det utvecklade nätet som de initiala storspelarna på marknaden byggt upp med hjälp av operatörerna och hade hittat ett unikt sätt att använda det. Detta gjorde att de under de kommande åren växte i en väldigt snabb fart (Gartner 2012). En av anledningen till att Apple kunde ge ett ökat värde var att de hade fördelar inom operativsystemstillverkning (Andreas Constantinou 2012), och knutit många användare till sig via iTunes och kunde således överföra tekniken till mobiltelefonerna (Apple.com 2007).

Som svar på Apples plattform kom Android Market som tog upp kampen och har arbetat sig ikapp App Store under åren. Mobilmarknaden hade nu fått nya giganter i ledningen av utvecklingen med fördelar av en affärsplan som kunde ge mer värde till kunderna än de traditionella mobiltillverkarna kunde.

Det finns även politiska aspekter på hur marknaden har utvecklats och en stor politisk maktfaktor är dels det skydd som EU utövade på den europeiska marknaden genom att sätta en standard för hur internet i mobiltelefoner skulle utformas. Det hjälpte till att ge Europeiska tillverkare och operatörer en stor fördel på den inhemska marknaden och skyddade mot externa konkurrenter. När marknaden sedan öppnades upp kunde andra aktörer skapa bättre lösningar än de redan existerande och därmed chocka de tidigare skyddade Europeiska företagen (Wray 2010).

De politiska åtgärder som har öppnat upp Kina tack vare att de utvecklats till en marknadsekonomi, har gjort att Kinesiska aktörer växer och numer verkar vara på jakt efter att köpa upp västerländska företag (Deiaco & Fredén 2011). Efter det att marknadsgränser har öppnats mot Kina har inte bara

kinesiska tillverkare kunnat leverera produkter billigt till västvärlden utan det har också gjort att en stor marknad nu blivit tillgänglig för utländska investerare. (Zeng & Williamsson 2005) Kina är därför en av de viktigaste marknaderna att lyckas på, USA är fortfarande viktigast enligt Andreas Constantinou (Andreas Constantinou 2012).

I och med utvecklandet av smartphonen och utökandet av dess användarvänlighet (vilket skapat mer värde till kunden) så ser vi idag att kunder är mer villiga att lägga mer pengar på sin mobiltelefon än tidigare (Peder Ramel 2012) .

5. Analys av empiri

5.1 Strukturerad branschbeskrivning

Som vi beskrivit tidigare kommer vi nu att analysera de empiriska data vi undersökt och koppla den till vår modell och de teorier som ingår i dessa.

5.1.1 Porters fem krafter

För att analysera hur förändringen skapat dagens konkurrensbild använder vi oss av Porters fem krafter för att se hur marknaden såg ut innan smartphonens tillkomst och hur det ser ut idag. Under vår intervju med Julien Duvaud från Greenwich nämnde han Porters modell som ett alternativ då man skall göra en analys av marknads konkurrenssituation (Porter 2008), (Julien Duvaud 2012).

Hot från nya aktörer och substitut

- Det första hotet mot den dåvarande mobilmarknaden kom efter införandet av 3G-nätet som öppnade stora möjligheter på marknaden (Wray 2010). Det skapades nu ett gap mellan möjligheterna för dataöverföring och hur kompatibel dåtidens smartphone var vilket öppnade möjligheter från hotande utomstående marknader. Marknadsledande Nokia hade dominerat marknaden med skalfördelar och möjligheten att få ut en mängd nya modeller snabbt och hade en fördel i sitt Symbian. RIM var framgångsrika med sitt Operativsystem genom att de kopplade samman användare med varandra (Vision Mobile 2011). Hotet som fanns var att någon aktör skulle kunna koppla samman de båda sidorna av tillverkare och kunder. Det var här som Apple revolutionerade marknaden genom ge en möjlighet för utomstående tillverkare att skapa egna applikationer. Det Apple gjorde var att koppla sina användare till det egna systemet. Det betydde att kunder var tvungna att köpa deras produkter för att ta del av det ökade värdet av en plattform där man kunde modifiera sin egen smartphone. Det gav ökade nätverkseffekter då mer användare lockade fler externa tillverkare till skillnad mot exempelvis Nokia som bara tillgodosåg en sida av nätverket.

Apple hade riktat in sig på premiumsegmentet och sålde relativt dyra produkter vilket skapade ett behov av liknande system som fler kunde använda sig av. Det behovet stämde överens med Googles behov av att nå ut med sina annonser till mer människor. De skulle göra detta genom att skapa en öppen plattform som var gratis för användarna, Android. Därmed kunde de koppla både tillverkare och användare till sig i större utsträckning. Det

bästa scenariot för Google skulle vara om smartphones var gratis då de genom sin plattform kunde nå fler människor.

Googles intåg hotade Nokia från det andra hållet då de skapade förutsättningar för lågpristillverkare att tillverka smartphones med en väl fungerande plattform till lägre kostnader. Många tillverkare från Asien med Samsung, HTC, och LG i spetsen tog stora andelar ifrån Nokia. Samsung främst genom att de hade egen tillverkning av dyra viktiga komponenter och därmed kunde få fram nya modeller snabbare med en högre marginal.

Även RIM tappade mycket på det nya sättet att koppla samman tillverkare och användare.

Leverantörers förhandlingsstyrka

- Om man ser på operativsystemtillverkarna som en leverantör av plattformar till mobiler för att skapa extra värde, så har deras position markant stärkts och blivit större än många av själva mobiltillverkarna. Som marknaden ser ut idag för operativsystem så är det väldigt svårt att slå sig in och det finns tre "jättar" just nu som nästan tar allt. Utvecklingen går mot att Symbian som ligger på en tredjeplats när det gäller marknadsandelar tappar mark kraftigt och att Android och iOS ökar sina andelar. Detta kan ses som något av en oligopolmarknad där priser för att använda dessa system helt kan kontrolleras av dessa giganter (Julien Duvaud 2012).

Googles system har dock skapat en konkurrensbild där prispressen är hög. Det har gett möjligheter för nya lågpristillverkare på marknaden. För att kunna skapa vinst i framtiden måste tillverkarna antingen kunna utveckla skalfördelar i sin produktion eller pressa underleverantörer. Här ser vi en skillnad på till exempel Samsung som äger mycket av de dyra komponenterna själva och därmed får högre avkastning. Nokia däremot kan enbart skapa skalfördelar genom att pressa underleverantörer då de lagt ut både tillverkning och produktion på externa aktörer. Det skapar en situation där underleverantörernas konkurrens ökar och de som går vinnande ur den striden är de som kan leverera högst kvalitet billigast.

Då operativsystemstillverkarna ligger i områden med högteknologiska kluster i västra USA och Silicon valley, som är starkt förknippade med mjukvaru- och serviceutveckling skapar det en fördel vid nyutveckling.

Hårdvarutillverkningens prispress har gjort att många företag från Asien tack vare bland annat billig arbetskraft kunnat växa och att västerländska företag lägger sin produktion i dessa länder.

Köparnas förhandlingsstyrka

- I och med det att kunder började efterfråga nya typer av värden som var starkt kopplade till vilken plattform som tillgodosåg deras behov bäst så har det tagit fokus från själva hårdvaran. Dessutom har fler aktörer tillkommit vilket ger kunderna en större valmöjlighet. Större valmöjligheter gjorde att Apple som kopplade sina produkter med deras eget operativsystem utnyttjade nätverkseffekten och därmed lockade kunder trots sitt högre pris. Det har fått till följd att nya företag som inte är kopplade till en egen unik plattform varit tvungna att konkurrera mot andra företag där priset blivit en viktig faktor. Detta har till stor del berott mycket på Googles strategi att få så många användare som möjligt. Nokia drogs med i kampen då det inte kan utnyttja nätverkseffekter som Apple och Google. Om man ser till Herfindahl-Hirschman indexet som förklaras nedan på 0,096 så är marknaden väldigt spridd och ingen tillverkare har direkt makten att styra priser utan det avgörs mer av kundernas efterfrågan.

In- och utträdesbarriärer

- Barriärerna för att ta sig in på marknaden är stora eftersom att det krävs mycket forskning och kunskap för att kunna framställa en så tekniskt utvecklad produkt. Sedan krävs det också starka kontakter och kontrakt för att kunna verka på marknaden, både med operatörer och operativsystemstillverkare. Eftersom det finns stora aktörer inom mjukvarumarknaden som kan låsa kunder via sina tjänster går mycket av värdet på marknaden till dem. Det har blivit viktigt att använda sig av ett effektivt och välanvänt operativsystem eftersom detta har blivit något som skapar mycket värde för kunderna på marknaden idag. Där är marknaden mer koncentrerad med tre aktörer som tar 86,4 % av marknadsandelarna. Detta innebär att nya aktörer har två val och det är antingen att utveckla ett nytt eget system för att ta upp kampen med de redan etablerade jättarna eller alliera sig med dem. vägberoende och nätverkseffekter har skapat en barriär där dessa företags operativsystem har lockat både externa utvecklare och kunder och det diskuteras mycket om kampen mellan Android och iOS. Att utmana dessa två kräver mycket av nya utmanare vilket kan avskräcka de flesta och därmed behålla strukturen på marknaden som den ser ut idag. Microsoft har på senaste tiden börjat ett helhjärtat försök till att ta andelar men eftersom nätverkseffekten är och har varit så stor så kommer detta bli näst intill omöjligt. Ytterligare barriärer som finns för smartphone- och mobilmarknaden är att många länder som ingår i de nya marknaderna inte har fullt utvecklade kommunikationssystem och infrastruktur. Detta problem finns även i mer utvecklade länder enligt Julien Duvaud eftersom att konsumtionen av datatrafik hela tiden

stegrar samtidigt som operatörerna varit motvilliga att bygga ut och öka kapaciteten på näten, då det inte ger dem någon vinst (Julien Duvaud 2012). För att överhuvudtaget kunna använda smartphones på ett så bra sätt som möjligt krävs att förutsättningar för deras användning i infrastrukturen är skapade för en tillräckligt stor andel av befolkningen.

Konkurrens mellan existerande företag

- Konkurrensen har efter införandet av smartphones förändrats kraftigt eftersom att det nu har tillkommit spelare från andra marknader. Storspelare från mjukvarumarknaden (Apple, Microsoft), annonsmarknaden (Google) och andra stora elektronikmarknader (Samsung) har gått in och tagit stora delar av kakan. Utvecklingen av plattformar och ekosystem har förändrat sättet företag bygger sin affärsplan på. Det har gjort att kampen om kunderna hårdnat då alla har en egen strategi för att gå med vinst. Google har som sagt gjort det svårare för konkurrenter inom hårdvarumarknaden att överleva eftersom de bidrar till prispress. Samtidigt har Apple med sitt välsynkroniserade erbjudandepaket lyckats stabilisera en stor premiumkundbas som är svår att bryta. I samma segment som Apple ligger också Samsung som med sina fördelar genom egen produktion och utveckling kan erbjuda högteknologiska produkter med skalfördelar. Googles plattform lockat fram en mängd medel och lågprissegmentsföretag som krigar om resterande bitar av kakan. De som har hamnat mittemellan är Nokia som desperat försöker finna sin plats på marknaden med det nya samarbetet med Windows som även de försöker etablera sig. Även RIM har stora problem att vara konkurrenskraftiga och locka tillbaka sina kunder.

Sammanfattningsvis är en stor del av marknaden uppbyggd på prispress då det gäller hårdvara med undantag ett fåtal aktörer som funnit sin plats på marknaden på ett sådant sätt att andra företag är beroende av deras tjänster. Hårdvarusidan har lika utformade produkter när det gäller design och prestanda. Samtidigt har antalet aktörer på marknaden ökat vilket driver upp konkurrens.

5.1.2 Herfindahl-Hirschman index

Som beskrivit ovan använder vi oss utav av ytterligare en modell när vi analyserar, nämligen Herfindahl-Hirschman indexet. Denna modell hjälper oss att undersöka koncentrationen på marknaden och om det finns några stora dominanter på marknaden vad gäller marknadsandelar.

I vår undersökning finns det dock en felaktighet i användandet av Herfindahl-Hirschman indexet då vi enbart använt oss av de nio största företagen och deras andelar på marknaden. Anledningen till det

är att de nio största företagen som inkluderar; Samsung, Nokia, Apple, LG electronics, ZTE, Research in motion, HTC, Huawei, Motorola, Sony Ericsson, har 66,3 % av marknaden. Marknadsledaren Nokia har 23,8 % och Sony Ericsson (numera bara Sony) har 1,8 %. Detta gör att övriga aktörer som är den tionde största "aktören" på Gartners lista innehåller företag med marknadsandelar under 1,8 % vilket inte påverkar resultatet i uträkningen nämnvärt mycket.

Efter att ha bestämt oss för att enbart använda oss av de nio största aktörerna så kan vi räkna fram ett Herfindahl-Hirschman index ger oss ett värde på 0,096. Detta betyder att om man ser till de olika intervall som vi redovisat ovan så kan marknaden klassificeras som ej koncentrerad men heller ej helt och hållet utspridd, då Nokia och Samsung har stora marknadsandelar. Alltså så ser konkurrensen ut så att idag så finns där några tillverkare som är större än andra och har större andelar t ex Nokia, Samsung och Apple. Enligt Herfindahl-Hirschman indexet så borde detta betyda att det är medel- till hög konkurrens på marknaden idag.

Om vi ser till operativsystemstillverkarna med samma index så är det betydligt mer koncentrerat eftersom Google och Apple dominerar marknaden och tillsammans står för 74,7 % av den totala marknaden. Herfindahl-Hirschman indexet har vi räknat ut till att bli 0,338 vilket tyder på extremt stor koncentration på marknaden. Det stämmer överens med de fakta vi har funnit i vår empiriska undersökning av konkurrenssituationen på marknaden.

Detta index ger oss enbart en indikation på hur marknaden ser ut i ett mer kvantitativt perspektiv, men för att få en mer genomgripande och fullständig bild så räcker det inte. Därför kombinerar vi alltså i vår analys detta index med Porters fem krafter som mer är en kvalitativ analys.

5.1.3 Sammanfattning av branschbeskrivning

I en sammanfattning av omvärldsanalysen kan man se en marknad under teknisk utveckling. Grunderna av att använda mobiltelefonen mer som en dator var lagda. Det de etablerade mobiltillverkarna hade det svårt med var att utnyttja tekniken till fullo och därmed ge värde till kunden. Det gjorde att hot från utomstående aktörer med andra lösningar ökade. Man kan även se att styrkan av operativsystemen har ökat och marknads värde styrs av nätverkseffekter frambringade av plattformar.

5.2 Drivkrafter

För att definiera de drivkrafter på marknaden som ledde fram till förändringen på marknaden har vi utgått från den drivkraftsmodell vi förklarade i teoriavdelningen (Figur 3.3).

Marknadsdrivkrafter: Innan införandet av Apples iPhone var tekniken för smarthphones komplicerad och invecklad, det fanns alltså ett behov av mer användarvänliga lösningar. Det Apple gjorde var inte att uppfinna smartphonen utan paketera konceptet annorlunda. Det som drev deras utveckling var möjligheten till enklare tillgång till vad kunden ville ha. Marknaden hade mer och mer kommit att handla om att koppla samman människor på fler differentierade sätt som framväxten av sociala medier och möjligheten att komma åt internetjänster. En smartphone hade utvecklats till en port till internet och kunders sociala umgänge. Fler och fler människor fick tillgång till smartphones och det ökade antalet användningsområden, vilket betyder att det fanns ett behov av att utveckla en så mångsidig produkt som möjligt. Infrastrukturen och möjligheten för dataöverföring hade också gått framåt i och med införandet av 3G-nätet vilket drev på utvecklingen av tjänster via nätet.

Kostnadsdrivkrafter: Strävan efter att skapa synergieffekter och skalfördelar delade upp mobilmarknaden i två läger där en del tillverkare blev duktiga på att utveckla billig hårdvara och en del var duktig på att kombinera tjänster och mjukvaror för att förstärka sina erbjudanden till kunden. Vi har de Västamerikanska tillverkarna som Apple och Google som är duktiga på att kombinera tjänster för att öka användandet av deras produkter, mycket tack vare att Silicon Valley där de är belägna är ett område som är erkänt duktiga på tjänsteutveckling. Därmed fanns det förutsättningar att ackumulerad kunskap i närmiljön ger möjlighet till att finna nya kostnadseffektivare sätt att utarbeta erbjudanden. Den andra sidan är de Ostasiatiska företag som har kunnat tillverka hårdvara effektivare och komma med innovationer när det gäller just hårdvara. Fenomenet med applikationer som kunde utvecklas av kund och tredje part ur ett kostnadseffektivt synsätt betydde att mycket av utvecklingskostnaderna för nya applikationer låg hos någon annan än hos plattform och operativsystemstillverkarna.

Teknologiutveckling. Marknadsdrivkrafter ökade behovet av ny teknik samtidigt som teknikutveckling möjliggjorde att nya lösningar på hur man skapade kundvärde. Återigen Apple upptäckte inte smartphonen utan förbättrade den. Det som skedde var också att mobilmarknaden strävade efter att kunna bygga mer datorliknande mobiler och skapade förutsättningar för detta, till exempel 3G-nät, tidiga versioner av touchskärmar och QWERTY-tangentbord. Apple och Google kan ses som att de kom med den avgörande "pusselbiten" för att fånga kundvärde och därmed stora marknadsandelar. Utvecklingen av applikationer och hur till exempel iTunes slog igenom ökade på utvecklandet av plattformiseringen och mycket fokus skiftade till denna delen av marknaden, inte bara ifrån tillverkare utan även från kunder.

Politiska- och ekonomiska drivkrafter. En stor anledning till att till exempel Kina kunde börja hota västerländska företag var att de gick alltmer mot en marknadsekonomi och en större öppenhet mot

omvärlden. Det skapade bättre förutsättningar för företag att etablera sig i Kina men underlättade också för Kinesiska företag att etablera sig utomlands. Dessutom så öppnades möjligheter till att tillverka produkter billigare i Kina och resursanskaffningen av mer kostnadseffektiv arbetskraft. I och med att allt fler i Kina fick högre levnadsstandard så öppnades ögonen hos västerländska tillverkare för att se Kina som en ny stor marknad att sälja produkter på. Julien Duvaud menade också att uppbyggnaden av infrastrukturen och satsningen på de nya näten tidigt banade väg för att smartphones skulle kunna utvecklas och att datatrafik kunde användas mer och mer internationellt. I och med att nya programmeringsstandarder i mobiler utvecklades av kända mjukvaruföretag drev det också på utvecklingen av applikationer och globala tjänster. Den sista drivkraften var konkurrens från andra marknader då mjukvarutillverkare och serviceföretag inom IT-branschen såg en möjlighet att utnyttja deras tjänster på mobilmarknaden. Sammanslagningen var oundviklig eftersom att smartphones blev allt kraftfullare med stabilare nät skulle samma funktioner som en dator vara applicerbara.

Drivkrafterna för vad som styrde utvecklingen och vad som fick kunder att erbjuda mer uppkopplade smartphones var därför lagda.

5.3 Plötsligt tekniksprång

Nästa steg att analysera i vår modell är hur det plötsliga tekniksprånget formades ur drivkrafterna. Vi analyserar hur tekniksprånget såg ut och på vilket sätt det skapade nytt värde på marknaden och slog tidigare marknadspositioner ur spel.

Om vi tittar på det som vi kommit fram till under analysen av drivkrafterna så kan vi se att marknaden innan skiftet inte kunde tillfredsställa kunders behov och att det därmed fanns möjlighet att skapa värde på nytt sätt. Det grundar vi på det faktum att tekniken var så pass långt kommen att hårdvaran var kapabel av att klara av starkare mjukvaruprogram och högre dataöverföring. Samt att nätet för datatrafik var väl utbyggt och gav stort utrymme till utveckling. Vidare fanns det en vilja hos företag från andra branscher att ge sig in med sin erfarenhet samtidigt som företagen inom mobilbranschen hade svårigheter att kunna erbjuda värde till alla sina kunder fullt ut. De redan etablerade företagen koncentrerade sig mycket på early adopters och glömde därmed bort stora delar av marknaden. I och med detta så fanns grunderna enligt Christensens teorier för att ett plötsligt tekniksprång skulle ske inom snar framtid.

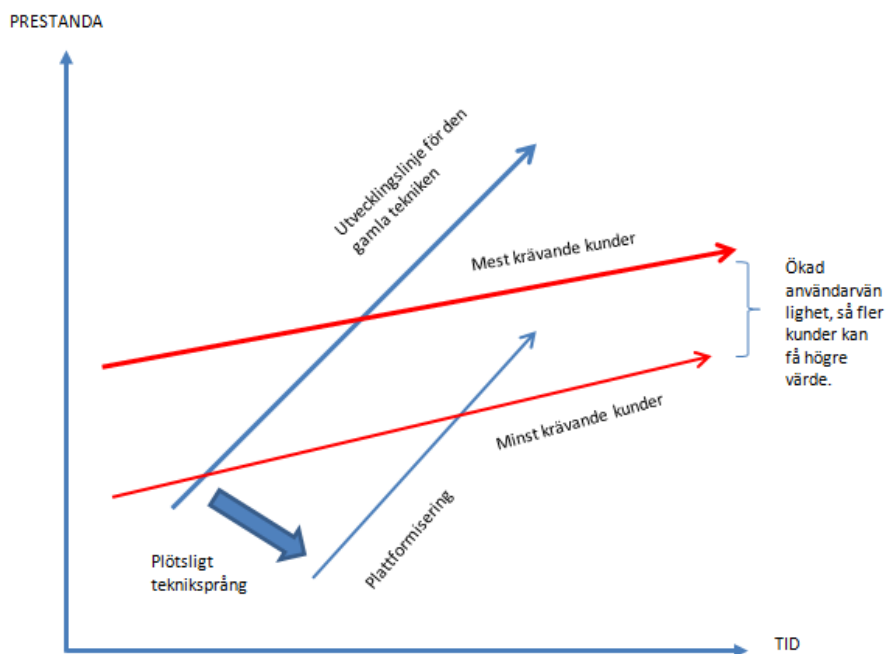
Det som skedde nu var att Apple utvecklade sitt produktpaket bland annat utifrån tidigare succén med iTunes ett koncept som kan klassas som ett plötsligt tekniksprång. Deras produkt var enkel att använda, högteknologisk men det mest unika var att de gav en enklare tillgång till tjänster och

kopplade samman utvecklare och kunder. Det som dock var unikt och gick emot Christensens teorier var att de inte erbjöd sina produkter till ett billigare pris utan att det var så pass mycket bättre samt att nätverkseffekter skapade störst värde på marknaden. Därmed kunde Apple redan från ta stora delar av den eftertraktade premiummarknaden där avkastningen är högre.

Apple var de som började tekniksprånget men eftersom de gick efter premiumsegmentet direkt så fanns där fortfarande ett mellan- och lågprissegment att fånga. Det tog Google genom sin öppna plattformslösning, där de tillverkare som tillverkade lågprismobiler välkomnades att samarbeta för att få mer värde och stärka sina produkter.

Det vi kan komma fram till här är att det är plattformiseringen via operativsystemen som är det plötsliga tekniksprånget. Tack vare de ökade nätverkseffekter som det gav kunde företag ge mer värde till sina kunder.

En av riskerna som finns i plötsliga tekniksprång är att etablerade företag till en början är försiktiga med att göra förändring eftersom att det enbart kan handla om en trend och att det därför kan ta ett tag för företag att agera. Detta är en av förklaringarna till varför ett företag som Nokia och RIM hamnade efter från början och att det plötsliga tekniksprånget slog extra hårt mot deras marknadsledande position.



Figur: 5.1

Källa: Christensen 2001

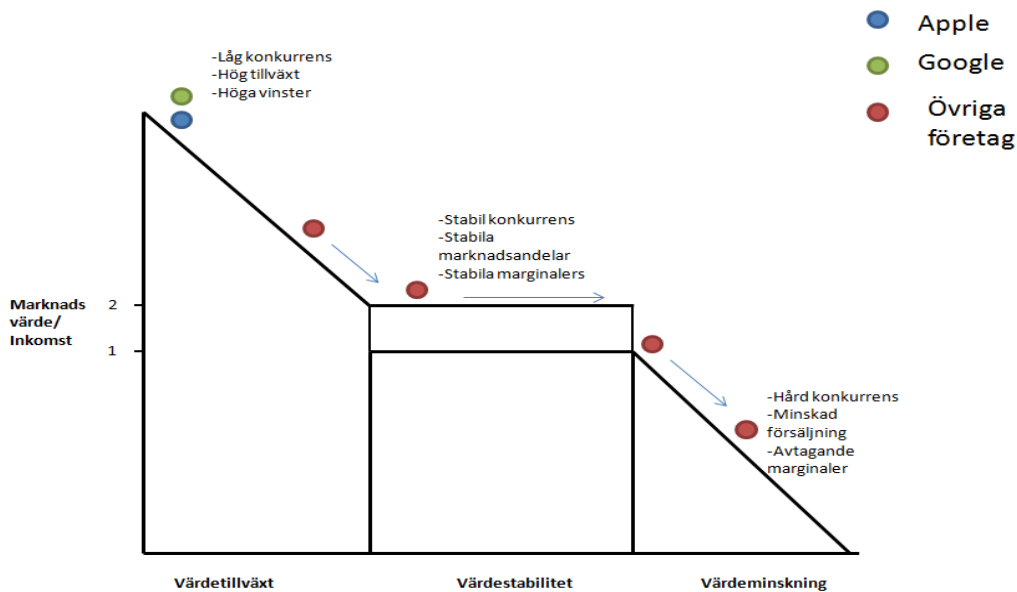
Här ovan har vi modellen som grafiskt förklarar fenomenet (Figur 5.1). Det som skiljer denna modell mot den klassiska som redogörs för i teorin (Figur 3.4) är att Apple genom stora förbättringar och inte minst nätverkseffekten kunde gå direkt på premiummarknaden.

5.4 Värдемigration

För att se om det verkligen var en värдемigration som skedde på marknaden måste vi koppla förklaringen av en värдемigration till mobilmarknaden. Värдемigration är flykten från utdaterade affärsmodeller till nya modeller som skapar mer värde för kunden och företaget. Vi anser utifrån de fakta vi har samlat att det helt klart rör sig om en värдемigration på marknaden. Detta grundar vi på att det plötsliga tekniksprånget skapade nya affärsmodeller och förändrade sättet som företag skapade värde på marknaden. Det plötsliga tekniksprånget slog alltså bort den tidigare värdecykeln som mobiltillverkarna rört sig på och skapade nu en ny cykel med nya kriterier för att skapa värde. För att motverka att kassas ned och inte kunna vända trenden behöver man således ändra sin affärsplan, detta gjordes svårt då plattformar snabbt låste kunder och skapade en stabil grund för de företagen som först tagit steget.

Värdet hade rört sig mot att kunna erbjuda kunderna en produkt som de kunde anpassa själva, samt att man fick tillgång till tjänster som ökade i värde med nätverkseffekter. När Apple först tog steget mot att personifiera användandet och föra samman kunderna till en plattform hamnade de högst upp på värdestegen med låg konkurrens, hög tillväxt och stora inkomster. Detta gjorde att de tog värde från de övriga på marknaden som alla sköts nedåt i värdekedjan. Efter kom Google som inte direkt kunde inkräkta på det värde som Apple hade skapat men de bidrog ändå med att ta värde från övriga företag och vinna kunder på den nya marknaden. Vad som gav mest värde på marknaden hade nu migrerat från de gamla affärsplanerna till de nya och förde med sig en del företag i sin plattformisering och affärsplan.

Om man ser till värdepositioneringen så hade de nya affärsplanerna lyckats flytta radarn för vad som ger värde till en annan del av havet. Stora traditionella aktörer lyckades inte se möjligheterna tekniken öppnade upp och hamnade således direkt utanför radarn. Konkurrenterna insåg efter ett tag att man på något sätt måste försöka navigera närmre den nya värdepunkten eftersom att de med sina nylanserade mobiler inte längre kunde hålla sig kvar inom värdecyklerna och långsamt sjönk längre och längre ut.



Figur: 5.2

Källa: Slywotzky 1995

För att illustrera värdeskiftet, har vi plottat in företagens position på trestegsmodellen som vi förklarade i teoridelen (Figur: 3.6) så att läsaren enklare ska förstå vårt resonemang. Vi refererar till den nya vidareutvecklade modellen som figur 5.2. Svårigheten med att illustrera en värdemigration med den här modellen är att den inte riktigt förklarar att det handlar om en helt ny dimension av värdeskapande och att den inte tar upp hinder för att förflytta sig från det tredje till det första steget. Problemet som uppstår med en värdemigration är att det första kretsloppet för cykler förkastas och en ny modell gror, lokaliserad på en annan del av värdeskapandehavet och det är övergången och anpassningen till det nya värdeskapandet som skapar problem för företag.

5.5 En ny marknadsbild

För det nya värdeskapandet på marknaden användes annorlunda affärstekniker och planer än vad som tidigare funnits. Företag blev tvungna att hantera nya sätt att tillfredställa kunders krav.

I och med plattformiseringen så skapades möjligheten för en typ av öppen innovation då externa investerare och utvecklare kunde bidra till en hävstångseffekt av plattformsägarnas huvudsakliga verksamhet. Mångfalden av applikationer på plattformarna ökade vinsten mer än utgifterna för att underhålla dem. Om företagen själva hade varit tvungna att utveckla applikationerna skulle detta antagligen blivit mer kostsamt och lönsamheten ifrån plattformarna mindre. En viktig effekt som kom ur denna lågprisframställda mångfald var nätverkseffekten.

Nätverkseffekterna var något som gjorde att de tillverkare som inte hade en egen fungerande plattform med samma effekt tvingades att ingå samarbete med plattformstillverkarna för att inte

tappa allt för mycket marknadsandelar. Googles Androidsystem var öppet för alla tillverkare jämfört med iOS vilket underlättade för att Ekosystem skulle kunna bildas. Ett välskött ekosystem krävdes för att locka dels kunder men även för att hålla utvecklingskostnader och produktionskostnader nere. Apple skapade på sätt och vis sitt eget ekosystem där mittpunkten var just Apple och därmed inriktat med att förgylla sina egna produkter. Ekosystemet fungerade bra och Apple kunder med anledning av det ta ut högre priser av sin hårdvara och lyckades erövra nästan hela premiummarknaden. För Googles öppna system var däremot målet att få så många olika användare som möjligt genom låga priser, då de själva inte hade någon hårdvarutillverkning. Hårdvaruproducenter som nu tappat mark mot Apple slöt då avtal att gå med Googles satsning för att kunna skapa liknande värde och fördelar genom nätverkseffekten. En nackdel med ett ekosystem är att det är ett samarbete och när ett ekosystem består av företag med olika portioner makt kan de med mest makt utnyttja förhållandet. Det blir alltså en asymmetri i investeringar och börda. Google hade gjort att de övriga tillverkare stod i en beroendeposition i deras handlande men även i en konkurrenssituation mot de andra företagen som medverkade i ekosystemet. I och med att många tillverkare nu använde sig av samma plattform och att Apple hade ett så starkt grepp om premiummarknaden så tvingades allt fler pressa priser.

Prispressen skapade i sin tur ett större behov av ett välskött ekosystem för att kunna hålla tillverkningskostnader nere. Det visade sig att Samsung som satt inne med viktiga patent och tillverkning av viktiga delar kunde skapa högre avkastning än Nokia som köpte in allt från externa tillverkare. Nokias vd menade just på denna vikt av välfungerande ekosystem i hans uttalande om att marknaden hade blivit ett krig mellan ekosystem snarare än skilda aktörer.

Att marknaden ser ut som den gör idag beror på de stora nätverkseffekterna som spelat roll då de aktörer som först etablerade en väl fungerande plattform fick ett försprång. Det har sedan dess varit svårt och näst intill omöjligt att ta ikapp för övriga konkurrenterna. Ett exempel på detta är fallet Microsoft som är inne i en fas där man satsar på att minska avståndet mellan dem och Google samt Apple. Detta kommer bli mycket svårt och om man får tro det som Andreas Constantinou säger att chanserna ser små ut på grund av just detta försprång som växer för var dag.

6. Resultat och avslutande ord

6.1 Utvärdering av analys

I resultatet tar vi upp information från hela arbetet och främst från analysen för att kunna besvara vårt syfte med uppsatsen. För att lättare kunna följa resonemanget i detta avsnitt så redogör vi här åter igen vårt syfte:

- Att skapa en modell genom att samla olika teorier om förändring
- Tillämpa modellen på mobilmarknadens utveckling som den sett ut under de senaste åren, för att undersöka hur väl de kan beskriva utvecklingen på denna marknad.

Som vi tidigare nämnt i metodikdelen så kommer vi bedöma hur väl vi uppfyller våra syften efter följande kriterier.

- Hur väl modellen stämmer överens med verkligheten, användningsområde, möjliga brister med modellen och modellens bidrag till teori.

Till sist kommer vi att sammanfatta resultatet i en slutsats.

6.2 Överensstämmelse med verkligheten

Det läsaren av denna uppsats till och börja med måste vara medveten om är att empirin, i detta fallet information om mobilmarknaden, är under ständig förändring och att dagens sanning kan vara utdaterad imorgon. Detta gör att överensstämmelsen med marknaden och den information vi har behandlat är i mångt och mycket bunden till marknaden situation idag. Utifrån detta perspektiv ska vi nu redogöra för hur väl vi tycker att vår modell stämmer överens med verkligheten.

Till att börja med så använde vi oss utav Porters femkraftsmodell för att analysera marknadsstrukturen som länge inom ekonomisk teori varit en erkänd analysmodell. Eftersom modellen ger en övergripande bild av marknaden så har det speglat de drivkrafter vi har fått fram. Dessa har varit tydliga samt att de påverkat alla aktörer på marknaden och att marknaden som helhet varit tvungna att lösa dessa problem för att utvecklas i stort. Att först använda sig av Porters modell för att få ut drivkrafter var effektivt då vi först efter analysen av marknadsbilden idag och vad som ledde fram till det kunde urskilja de problem som fanns och vad som kunde driva marknaden.

De drivkrafter som vi har fått fram i vår analys har tydligt drivit marknaden dit den är idag vilket vi anser höjer relevansen av drivkrafterna, samt ökar validiteten av vår modell. Detta betyder att vår

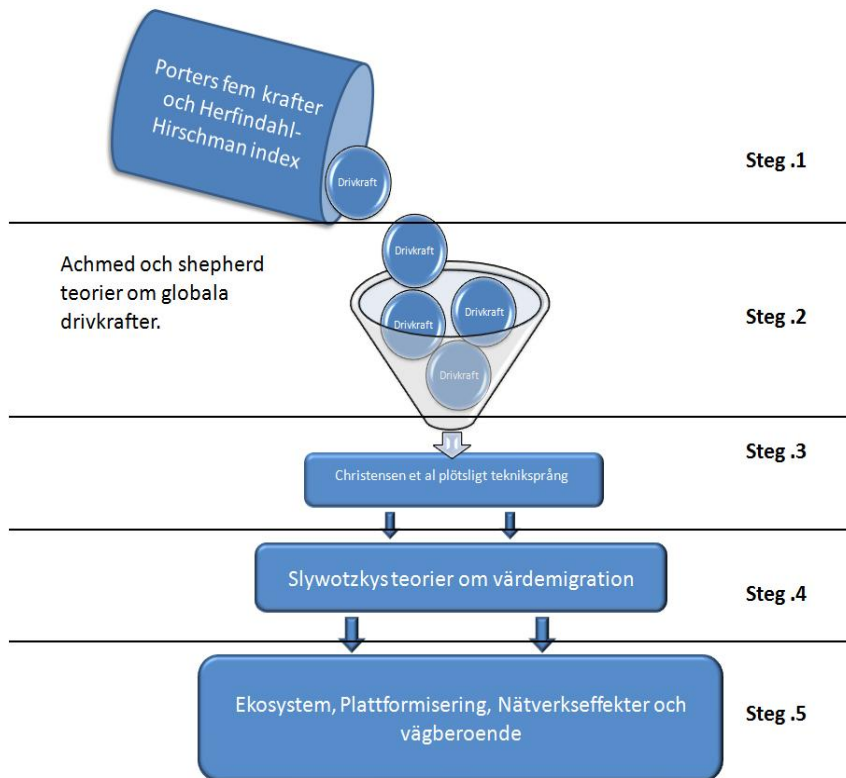
väg att analysera branschen och de olika kategorierna av drivkrafter vi har valt kan anses trovärdiga. Att analysera drivkrafter är viktigt för att kunna förklara de förändringar som skedde och varför de lyckades slå igenom. Under vår undersökning av marknaden fann vi att drivkrafterna var det som låg till grund för förändring och därför kommer en analys av dessa innan själva förändringen naturligt. Det stärker trovärdigheten när det gäller ordningsföljden av stegen i vår modell och deras överensstämmelse med verkligheten.

Vi kan tydligt se att de händelser som skedde på marknaden genom plötsliga tekniksprång var en stor bidragande orsak till att värde migrerade. Vi bygger detta påstående på sättet hur företag som Apple och Google använde befintlig teknik annorlunda och därmed skapade nya affärsmodeller på marknaden som gav kunder ökat värde och tjänster de inte tidigare upplevt. Det vi var ute efter att analysera var tydliga marknadsförändringar och de plötsliga tekniksprång som uppstod var både omvälvande och skapade nya bestående marknadspositioner. Vi kallar dem bestående då de under marknadens ständiga förändringsförhållanden tagit sig till en position som många av våra intervjupersoner anser som svårubbade. Analysen av plötsliga tekniksprång för att förstå en marknadsförändring har i det här fallet varit väsentligt.

Nästa steg var att analysera om förändringen av marknaden skedde på grund av en värdemigration. När vi matchade våra empiriska data med teorier om värdemigration så fann vi att de stämde väl överens i stora drag. Detta inser vi själva kan bero mycket på att vi undersökte förändringar i stora drag och därmed inte kunde spegla alla de olika företagens situation ur en bred variation av perspektiv. Det vi koncentrerade oss på var de största företagen och skiften dem emellan. Ett resultat av det blir att de stora förändringarna tydligt kan visas ur vår modell. Läsaren får alltså ha reservation för att mindre förändringar även kan ha spelat in i verkligheten men inte visas i vår modell. Den modellen vi använde oss av visar inte de svårigheter som finns för att förändra sin affärsmodell och möjliga hinder som värdemigrationen skapar, genom att andra företag skapar sina unika affärsmodeller. Detta gör att vi i vår modell genom det sista steget där vi förklarar hur nya affärsmodeller uppstår underlättar att förstå marknadsbilden och de olika aktörernas positioner.

Det sista steget är som sagt till för att utöka förståelsen för de förhållandena på en marknad som en värdemigration skapar. I just detta fall fann vi att de modeller vi valt stämmer överens med verkligheten då ekosystem och plattformiseringen diskuteras mycket inom mobilbranschen. Det kan mycket väl varit en bidragande faktor till att vetenskapliga artiklar skrivits om just dessa affärsmodeller. Det gör att detta steg bli mer ett förtydligande och klargör att det är en värdemigration som skett. Den här delen av modellen kan anpassas beroende på vilken marknad och

vilka nya värden som skapats av värdemigrationen. Det betyder att just de modeller som vi har tagit är trovärdiga för mobilmarknaden men kan vara missvisande på en annan marknad.



Figur 6.1 (se figur 3.8)

Källa: egen

Här visar vi igen modellen vi konstruerade i kapitel 3, för att läsaren ska kunna följa våra resonemang.

6.3 Användningsområde

Tanken med modellen har från början varit att man ska kunna använda dem för att se på olika skeden, kunna analysera och ge ett bredare perspektiv på en marknadsförändring. Tanken är att användaren med hjälp av modellen skall kunna följa en logisk ordning för att analysera förändring. Detta skulle exempelvis kunna användas som ett verktyg för konsultbyråer, branschanalytiker, strateger etc. Utifrån den undersökning vi har gjort så kunde vi se att vår modell stämde väl överens med utvecklingen som skedde på mobilmarknaden och mycket väl skulle kunna användas på andra marknader. Dock får man ha reservation för att modellen enbart har testats på en marknad och således är relativt oprövade. För att ge läsare och eventuella framtida användare en rättvis bild av modellen kommer vi även nedan redovisa de brister vi funnit och förslag på vidare forskning.

6.4 Brister i modellen och förslag till vidare forskning

Vi har i ovanstående avsnitt varit inne och berört mycket av det som vi ser som brister med modellen. För att tydliggöra vilka de är så utvecklar vi vårt resonemang i detta avsnitt.

Till och börja med så grundar sig mycket av vår undersökning på stora drag. Dels för att Porters modell är övergripande enligt kritiker samt att vår empiriska undersökning skulle kunna göras ytterligare ingående då marknaden är komplex. Att analysera så ingående kräver mycket mer tid, resurser och utrymme.

En brist kan vara att drivkrafter är något som är svårt att definiera och kan te sig i så många former. Vi har inte använt oss av så mycket interna drivkrafter inom företag vilket hänger ihop med att vår undersökning varit mer övergripande samt att vi inte riktat undersökningen till ett specifikt företag.

Ett plötsligt tekniksprång kan man se på från olika dimensioner med varierande djup. Teorin beskriver en händelse på en marknad som har skett men inte hur man använder den för att förutse kommande skiften, vilket kan vara intressant att titta på i vidare forskning. Teorin beskriver också hur företag kan vara tveksamma till förändring, vilket gör att en undersökning för att definiera om det är en förändring som skapar bestående värdemigration eller en trend kan vara användbar.

Som vi nämnt ovan har vi sett ett behov av mer forskning på hur ett företag som konkurrerar mot en ny affärsmodell på marknaden skall försöka ta sig från cykeln från den gamla affärsmodellen till den nya inom forskningen för värdemigration. Anledningen till detta kan till stor del bero på att det är beroende på hur den nya affärsmodellen ser ut och att det kan skilja från marknad till marknad. Skillnaden från marknad till marknad är även det som påverkade vårt val av teorier i det femte steget av vår modell.

Om modellen ska kunna användas för att analysera en annan marknad kan det komma att krävas andra typer av förtydliganden av hur företag anpassat sig till värdemigreringen. Detta kräver naturligtvis att man undersöker möjliga alternativ som kan kopplas till den specifika marknaden.

6.5 Modellens bidrag till teori

Eftersom vi fann att det fanns ett behov att ytterligare utveckla de befintliga teorierna så kommer vi här redogöra för vad modellen har tillfört till teorin och om de problem vi såg har förklarats på ett bättre sätt. Det vi vill att den skall användas till är ge en mer nyanserad bild av hur förändring går till och koppla samman olika teorier så att även synen på dessa kan bli mer djupgående. Koppla samman teorier till varandra för att ge en tydligare bild av ett förändringsförlopp.

I och med att vi kopplar ihop olika modeller ser man också förändringen ur fler dimensioner och hur en händelse påverkar förändringskedjan. Att koppla samman olika teorier bidrar inte enbart till att öka användandet av vår modell och utan förstärker även användandet av de olika enskilda teorierna. Det grundar vi på att brister i dessa teorier kan förklaras med hjälp av de kompletterande teorierna.

Detta tycker vi bidrar till att täcka mycket av de problem vi såg i teorin. Framförallt så visade vi detta när det gällde att applicera modellen på mobilmarknaden där teorierna enskilt enbart skulle ha kunnat förklara en del av förändringsprocessen.

Det kan också bidra till att fler undersöker dessa teorier och utvecklar dem för att göra dem mer användbara och därmed utvecklandet av dem. I det stora hela kommer vår modell bidra till forskningsområdet om förändring på en marknad och ge ett verktyg för att berika området med en ny infallsvinkel.

6.6 Avslutande ord

Modellen fungerar på mobilmarknaden enligt den undersökning vi har gjort. De brister som finns i modellen ger utrymme till ytterligare forskning. Mycket tyder på att vår modell kan användas för att kartlägga förändringen på en marknad, men också att marknaden vi undersökte hade specifika karaktärsdrag som man måste se till om man vill överföra modellen på andra marknader. Vi kom således fram till att det är ett komplext uppdrag att försöka kartlägga förändring då den kan ta många former och drivas av olika drivkrafter. Vi hoppas att vi lyckats bidra med mer klarhet över karaktären på de teorier vi använt och att sammanförandet av dem kan ha väckt lite tankar och bidragit med eftertanke hos läsaren.

8. Källor

Artiklar:

(Adner 2006)

Adner, Ron. "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem". *Harvard Business Review*, April 2006

(Arthur 1994)

W.B Arthur "Increasing Returns and Path Dependence in the Economy" *The University of Michigan Press*. Kap 1-2. 1994

(Barnes 2002)

Stuart J. Barnes "The mobile commerce value chain: analysis and future developments", *International Journal of Information Management*. vol 22, Sid 91-108, 2002

(Barney 1991)

Barney, J.B. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of management*, 1991, 17:99-120.

(Boyd, Ellison 2008)

D.M Boyd, N.B Ellison "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship" *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(210-230) 2008

(Chesbrough 2007)

Chesbrough, Henry W. "Why Companies should have Open Business Models" *MIT Sloan Management Review*, winter 2007

(Christensen et al 2001)

Christensen, Clayton M, Raynor, Michael & Verlinden, Matt, "Skate to Where the Money Will Be", *Harvard Business Review*, November 2001, 72-81

(Danneels 2004)

Erwin Danneels "Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda" *The Journal of Product Innovation Management*. 21:246-258.2004

(Deiaco & Fredén 2011)

Deiaco Enrico, Fredén Lars " Kina gör affärer: Kinesiska strategier för internationella M&A och eventuella konsekvenser för Sverige", Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. 2011

(Eisenmann et al 2006)

Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker & Marshall W Van Alstyne" Strategies for Two-Sided Markets" *Harvard Business Review*, Oktober 2006

(Gaines-Ross 2010)

Gaines-Ross, Leslie; "Reputation Warfare", *Harvard Business Review*, Dec 2010

(Grundy 2006)

T. Grundy (2006) "Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model" *Strat. Change* 15:213-229 (2006), *Cranfield School of Management, UK*

(Karakas 2007)

F. Karakas "Welcome to the World 2.0 : the new digital ecosystem" *Journal of Business Strategy*, 2007

(Norberg 2007)

Johan Norberg, "Världens välfärd: Fyra decennier som förändrade planeten" *Globaliseringsrådet*, Underlagsrapport nr 1, 2007

(Porter 2008)

Porter, M.E. "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard business review*, Januari 2008

(Porter 1991)

M. Porter "Towards a Dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12:95-117. (1991)

(Rhoades 1993)

Rhoades, Steven A. "The Herfindahl-Hirschmann Index", *Federal Reserve Bulletin*, Mars 1993

(Sigurdsson 2001)

Jon Sigurdson "WAP OFF-Origin, Failure and Future", *The Japanese-European Technology Studies (JETS)*, The university of Edinburgh. 9 Oktober 2001

(Slywotzky et al 2006)

A.Slywotzky, P. Baumgartner, L. Alberts & H Moukanas. "Are you enjoying globalization yet? The surprising implications for business", *Journal of Business strategy*. Vol 27, No 24, 2006

(Vision Mobile 2011)

M. Vakulenko, S. Schuermans, A. Constantinou & M Kapetanakis, "Mobile Platforms: The Clash of Ecosystems" *Vision mobile*, 2011

(Williamson & Zeng 2008)

P.Williamson & M.Zeng "How to meet China's cost innovation challenge" *Ivey Business Journal*, Nov-Dec 2008

(Zeng & Williamsson 2005)

M.Zeng & P.Williamsson "How to succeed in the new china", *Ivey Business Journal*. 2005-01-05

Böcker:

(Achmed & Shepherd 2010)

P.K Achmed, C.D Shepherd.(2010) " INNOVATION MANAGEMENT: Context, strategies, systems and processes" *Pearson*.

(Backman 2008)

Jarl Backman (2008) "Rapporter och uppsatser" Upplaga 2:7, *Studentlitteratur*

(Baye 2009)

M.R Baye (2009)"Managerial Economics & Business Strategy" *McGraw-Hill / Irwin. Kap 7*

(Björklund & Paulsson 2007)

M Björklund & U Paulsson (2007) "Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera"
Studentlitteratur,

(Buzelius, Skärvad 2000)

Lars H. Bruzelius, Per-Hugo. Skärvad "Integrerad organisationslära" Upplaga 8, *Studentlitteratur*, 2000

(Bryman & Bell 2005)

A. Bryman, E. Bell. (2005) "Företagsekonomiska forskningsmetoder" Upplaga 1:2, *Författarna och Liber AB*

(Slywotzky 1995)

Adrian J. Slywotzky. (1995) "Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of The Competition"
Harvard Business School Press

Internetsidor:

(Apple.com "App store" 2012)

Apple.com. "From the app store". <http://www.apple.com/iphone/from-the-app-store/> . Hämtad 2012-03-19, Uppdaterad okänd

(Apple.com 2007)

Apple.com. "Apple reinvents the phone with iPhone"
<http://www.apple.com/se/pr/library/2007/01/09Apple-Reinvents-the-Phone-with-iPhone.html>

Uppdaterad 2007-01-09, Hämtad 2012-03-12

(Aronsson 2012)

Lars Aronsson "Motorola Droid 4 bjuder på femraders QWERTY och dubbelkärnig 1,2GHz-CPU"
<http://www.swedroid.se/motorola-droid-4-bjuder-pa-femraders-qwerty-och-dubbelkarnig-12ghz-cpu/> . Uppdaterad 2012-02-07, Hämtad: 2012-04-03

(Augustsson 2008)

Thomas Augustsson "Nokia nobbar priskrig- tvingas sänka prognosen"
http://www.svd.se/naringsliv/nokia-nobbar-priskrig-tvingas-sanka-prognosen_1674079.svd

(Augustsson 2011)

Thomas Augustsson "Kraftig ökning av datorlika mobiler" , http://www.svd.se/naringsliv/it/kraftig-okning-av-datorlika-mobiler_6071815.svd, Svd.se , Uppdaterad 7 April 2011, Hämtad 2012-02-13

(Augustsson,"Sony plockar bort" 2012)

Thomas Augustsson "Sony plockar bort Ericsson från mobilerna" http://www.svd.se/naringsliv/sony-plockar-bort-ericsson-fran-mobilerna_6759551.svd, Publicerad 2012-01-10, Uppdaterad 2012-01-10, Hämtad 2012-04-23

(Augustsson 2012)

Thomas Augustsson. "Sorglig avslutning på svenskt mobiläventyr" http://www.svd.se/naringsliv/sorglig-avslutning-pa-svenskt-mobilaventyr_6780687.svd Uppdaterad 2012-01-19, Hämtad 2012-03-12

Svd.se, Uppdaterad 9 september 2008, Hämtad 2012-02-13

(BADA.com 2012)

BADA.com."What is BADA?" <http://www.bada.com/whatisbada/index.html> Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-03-12

(Bent 2011)

Kristin Bent. "The decline of Blackberry: Where RIM went wrong" <http://www.crn.com/news/client-devices/232301056/blackberry-security-may-help-rim-get-back-in-the-mobility-game.htm> Uppdaterad 2011-12-27, Hämtad 2012-03-12

(Brohult 2011)

Linus Brohult. "Intervju med Nokias strategichef " <http://www.mobil.se/nyheter/utlovar-windows-mobiler-till-lagpris-1.390662.htm>" Uppdaterad 2011-02-17, Hämtad 2012-03-12

(Businessweek.com 2012)

Businessweek. "The information technology 100" <http://www.businessweek.com/it100/2005/company/RIMM.htm> Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-03-12

(Claesson 2012)

Daniel Claesson "Så många appar har de stora mobiloperativen", <http://hypeline.se/2012/01/05/sa-manga-appar-har-de-stora-mobiloperativen/>, hypeline.se, Skrivet 2012-01-05, hämtad 2012-04-23

(Edenholm 2011)

Yvonne Edenholm. "Nokias Jorma Ollila talar ut" http://www.affarsvarlden.se/hem/it_telekom/article3135206.ece Uppdaterad 2011-03-24, Hämtad 2012-03-12

(Fredriksson 2012)

Tommy Fredriksson 2012, "Skiften i mobiltoppen-Samsung större än Nokia" <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=5062230>, Publicerad 2012-04-12, Uppdatering okänd, Hämtad 2012-05-01

(Gahran 2011)

Amy Gahran. "What's a mobile app?", <http://www.contentious.com/2011/03/02/whats-a-mobile-app/>. Contentious.com, Uppdaterad 2011-03-02, hämtad 2012-02-13

(Gartner.com 2012)

Gartner.com. "Gartner Says Worldwide Smartphone Sales Soared in Fourth Quarter of 2011 with 47 Percent Growth" <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1924314> Uppdaterad 2012-02-15, Hämtad 2012-03-12

(Greenwich-consulting.com 2012)

Greenwich consulting "Ideas and Strategy" <http://greenwich-consulting.com/about-us/group-information>, Uppdaterad okänd, Hämtad 2012-05-07

(Hofbauer 2012)

Cathrine Hofbauer, "Nokia slaktas efter vinstvarning" http://di.se/Default.aspx?pid=263999_ArticlePageProvider&epslanguage=sv&referrer=http%3A%2F%2Fwww.google.se%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3D%26esrc%3Ds%26source%3Dweb%26cd%3D1%26ved%3DOCDsQFjAA%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fdi.se%252FArtiklar%252F2012%252F4%252F11%252F263999%252FBrant-ras-for-Nokia%252F%26ei%3DnfaqT8KmGc7P4QTknuDsCA%26usq%3DAFQjCNEp3xL09FR3juS3s7UH_W8IbZJew%26sig%3DqJZeHdgXgtQSRVg9_R4VyA, di.se, Publicerad 2012-04-11, uppdaterad 2012-04-12, hämtad 2012-05-03

(HTC.com "Bolagets historia" 2012)

HTC.com. "Bolagets historia" <http://www.htc.com/se/about/#mission> Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-03-12

(HTC.com "Produkter" 2012)

HTC.com. "Produkter" <http://www.htc.com/se/smartphones/#all> Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-03-12

(Huawei.com 2012)

Huawei "Smartphones",

<http://www.huaweidevice.com/worldwide/productMobile.do?method=index&directoryId=6001&treId=3745>, Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-04-23

(Höij 2011)

M. Höij "Kunderna tar makten i den nya mobilvärlden", <http://internetworld.idg.se/2.1006/1.390637/kunderna-tar-makten-i-den-nya-mobilvarlden>, internetworld.idg.se 2011-06-20, hämtad 19/3-2012, uppdaterad okänt

(IDC.com 2012)

IDC.com "Smartphone Market Hits All-Time Quarterly High Due To Seasonal Strength and Wider Variety of Offerings, According to IDC" <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23299912> Uppdaterad 2012-02-02, Hämtad 2012-03-12

(Jenselius "så kan apple tjäna pengar", 2011)

Michael Jenselius "Så kan Apple tjäna pengar på Android" <http://www.idg.se/2.1085/1.424313/sa-kan-apple-tjana-pengar-pa-android>, Publicerad 2011-12-29, Uppdaterad okänd, Hämtad , 2012-04-22

(Jenselius 2011)

M.Jenselius "9 fördelar med Android som iPhone saknar", <http://www.idg.se/2.1085/1.378047/9-fordelar-med-android---som-iphone-saknar>, www.pcfforall.se 2011-04-05, Hämtad 2012-03-19, Uppdaterad okänt.

(Knibbs 2012)

Kate Knibbs "Apple Locks in Customer Loyalty Edge Over Rivals"

<http://www.mobiledia.com/news/127121.html>, Publicerad 2012-02-07, Uppdaterad Okänd, Hämtad 2012-04-17

(Kochikar 2011)

Purnima Kochikar " Open Letter from Purnima Kochikar to Developer Community"

<http://www.developer.nokia.com/Community/Blogs/blog/nokia-developer-news/2011/03/25/open-letter-to-developer-community> , Publicerat 2011-03-25, Uppdaterad Okänt, Hämtad 2012-03-28

(Lg.com 2012)

Lg"Översikt" <http://www.lg.com/se/om-lg/foretagsinfo/i-korthet/oversikt.jsp>. Uppdaterad okänd, Hämtad 2012-04-23.

(Microsoft 2012)

Företaget Microsoft "Xbox LIVE i spelhubben" <http://www.microsoft.com/windowsphone/sv-SE/features/default.aspx> , Uppdaterad okänt, hämtad 2012-04-29

(Monsen 2012)

Lecia Monsen. " What Is A Mobile App and Why Do I Want One?" <http://iphone-apps.toptenreviews.com/what-is-a-mobile-app-and-why-do-i-want-one-.html>, Top Ten Reviews, Senast uppdaterad okänt, Hämtad 2012-02-13

(Motorola.com, "history" 2012)

Motorola " History", http://www.motorola.com/Consumers/US-EN/About_Motorola/History, Uppdaterad okänd , Hämtad 2012-04-23

(Motorola press release 2011)

Motorola press release" Google to Acquire Motorola Mobility"

<http://mediacenter.motorola.com/Press-Releases/Google-to-Acquire-Motorola-Mobility-3797.aspx>
Publicerat 2011-08-15, uppdaterad okänd, Hämtad 2012-04-28

(Nilsson 2012)

Torun Nilsson 2012 "The Formation of Sony Ericsson"

<http://www.ericssonhistory.com/templates/Ericsson/Article.aspx?id=3146&epslanguage=EN>,

Uppdaterad okänd, Hämtad 2012-05-03

(Reed 2010)

Brad Reed. "A Brief History of Smartphones",

http://www.pcworld.com/article/199243/a_brief_history_of_smartphones.html, pcworld.com,

Uppdaterad 2010-06-18, hämtad 2012-02-13.

(RIM.com "About the company" 2012)

RIM.com "About the company" <http://www.rim.com/company/> Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-03-12

(Rovio.com 2011)

Rovio.com. "Angry birds smashes half a billion downloads"

<http://www.rovio.com/en/news/press-releases/95/angry-birds-smashes-half-a-billion-downloads>

Uppdaterad 2011-11-02, Hämtad 2012-03-12

(Russ 2012)

Russ. "A Short History of the Smartphone" <http://smartphone-guide.com/a-short-history-of-the-smartphone.html>, Smartphone-guide.com, Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-02-13

(Samsung.com "Om Samsung")

Samsung.com. "Om Samsung" <http://www.samsung.com/se/aboutsamsung/index.html> Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-03-12

(Samsung.com "Samsung mobiltelefoner")

Samsung.com "Samsung mobiltelefoner" <http://www.samsung.com/se/consumer/mobil/mobil/mobilephones> Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-03-12

(Sony Ericsson Press release 2011)

Sony Ericsson Press release (Sony to acquire Ericsson's share of Sony Ericsson)

<http://www.ericsson.com/thecompany/press/releases/2011/10/1558488>, Publicerat 2011-10-27,
Hämtad 2012-04-23

(Team Nokia 2011)

Team Nokia " Open Letter from CEO Stephen Elop, Nokia and CEO Steve Ballmer, Microsoft",

<http://conversations.nokia.com/2011/02/11/open-letter-from-ceo-stephen-elop-nokia-and-ceo-steve-ballmer-microsoft/>, Nokia.com, Uppdaterad 2011-03-25, hämtad 2012-02-13

(Techterms.com 2012)

Techterms.com. "Operating system" http://www.techterms.com/definition/operating_system
,Techterms.com, Uppdaterad 2012-01-27, hämtad 2012-02-13

(Tidningarnas Telegrambyrå 2011)

Tidningarnas Telegrambyrå "Ericsson lämnar mobilbolag" ,

<http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/ericsson-lamnar-mobilbolag/> , 2011-10-27, Uppdaterad 2011-
10-27, Hämtad 2012-05-07

(TT-Reuters 2012)

TT-Reuters "Rekordvinst för Samsung" <http://www.dn.se/ekonomi/rekordvinst-for-2>, Publicerad
2012-04-27, Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-05-05

(tre.se, "Vilka är 3", 2012)

Företaget 3 "Vilka är 3" <http://www.tre.se/Privat/Om-3/Snabbfakta/Vilka-ar-3/> , Uppdaterad okänt,
hämtad 2012-05-02

(tre.se, "3 i världen", 2012)

Företaget 3 "3 i världen" <http://www.tre.se/Privat/Om-3/Snabbfakta/3-i-varlden/> , Uppdaterad
okänt, hämtad 2012-05-02

(Vadersteen 2012)

Julius Vandersteen "What Is the Difference Between a Web Browser & a Microbrowser?",
<http://smallbusiness.chron.com/difference-between-browser-microbrowser-38433.html>, Demand
Media(chron.com), Uppdaterad okänt, Hämtad 2012-05-01

(visionmobile.com 2012)

Vision Mobile "Clients" <http://visionmobile.com/clients.php>, Uppdaterad okänd, Hämtad 2012-05-07

(Wolfe 2012)

Bryan.M Wolfe "Forget Android, Google Makes More Money Through Apple Products" ,
[http://appadvice.com/appnn/2012/03/forget-android-google-makes-more-money-through-apple-
products](http://appadvice.com/appnn/2012/03/forget-android-google-makes-more-money-through-apple-products) , Publicerat 2012-03-29, Uppdatering okänd, Hämtad 2012-04-26

(Wray 2010)

Richard Wray " How the smartphone made Europe look stupid"
<http://www.guardian.co.uk/business/2010/feb/14/mobile-world-congress-phones-networks> ,
publicerat 2010-02-14 , Uppdaterad, Hämtad 2012-03-29

Årsredovisningar:

(Ericssons årsredovisning 2011)

Ericssons årsredovisning 2011 "PÅ VÄG MOT DET UPPKOPPLADE SAMHÄLLET"
[http://www.ericsson.com/thecompany/investors/financial_reports/2011/annual11/sites/default/file
s/Ericsson_AR_2011_SE.pdf](http://www.ericsson.com/thecompany/investors/financial_reports/2011/annual11/sites/default/files/Ericsson_AR_2011_SE.pdf) ,Hämtad: 2012-04-24

(Huawei annual report 2011)

Huawei annual report (2011) " Connected Possibilities: Huawei Investment & Holdings Co., Ltd. 2011
Annual Report"
http://www.huawei.com/ucmf/groups/public/documents/attachments/hw_126991.pdf, Hämtad
2012-04-13

Appendix 1

En mobil marknad - En studie av mobilmarknaden



LUNDS UNIVERSITET

Jesper Lindell & Petter Adeberg

Mobilmarknaden har under de senaste åren varit under rejäl gungning och de gamla mobiltillverkarna har fått kliva åt sidan för nya innovativa aktörer som tagit allt större plats. Frågan är bara varför de redan etablerade aktörerna lade grunden till sin egen undergång?

För några år sedan dominerades mobilmarknaden av företag som Ericsson, Siemens, Motorola och Nokia (Barnes 2002). Idag ser vi en förändrad marknadsbild där företag från andra marknader såsom mjukvaruindustrin och annonsmarknaden tagit ledande positioner i form av Google, Apple och Windows (Gartner 2012). Hur kommer det sig att en marknad kan skifta så kraftigt inom loppet av några år?

Det finns många teorier om förändring som skulle användas för att analysera det som hände på mobilmarknaden. Men vad vi har

sett är att dessa modeller allt som oftast enbart förklarar en del av förändringen och ofta enbart ur en speciell dimension. Det vi sökte i vårt arbete var en helhetsförklaring som kunde följa förändringen från början till slut.

Vi inledde vårt arbete med att undersöka utbudet av populära modeller och vilken del av förändringsprocessen de behandlar. Vi kopplade därefter samman teorier med varandra på ett logiskt sätt, för att därmed kunna förklara hela förändringsflödet. Vi byggde upp modellen efter fem steg av förändringen och använde oss sedan av

teorierna för att förklara de olika stegen. De innefattade:

- Branschbeskrivning
- Drivkrafter
- Plötsligt tekniksprång
- Värdemigration
- Ny marknadsbild

Vi såg det som en förändring från ett stadium till ett annat.

Under branschbeskrivningen använde vi oss av Porters fem krafter (Porter 2008) och Herfindahl-Hirschman index (Rhoades 1993) för att ge en så klar bild av marknaden som möjligt och hur konkurrenssituationen har förändrats.

Efter branschbeskrivningen använde vi oss av en modell av Achmed och Shepherd (2010) för att definiera vad som drev förändringen på marknaden.

Drivkrafterna påverkade marknaden och dess utveckling vilket ledde till ett plötsligt tekniksprång som Christensen et al behandlar i sin artikel "skate to where the money is" (2001). Det innebär att en ny teknik eller ett nytt sätt att använda teknik ger mer värde till kunderna, det kan också handla om en affärsmodell och hur man i grunden skapar värde.

Detta tekniksprång ledde till att värdet från företag till kunden skiftade och vi har således tittat på teorier om värdemigration som behandlas av Slywotzky (1995). Det betyder att det sker en förflyttning av vad kunder anser ger dem värde. Vilket kan göra affärsmodeller utdaterade.

Det sista steget bestod av nya sätt att tänka för att företag skulle kunna anpassa sig till en ny marknadsbild. Här använde vi oss av modeller som vi ansåg kunde förklara den nya marknadsbildens på

mobilmarknaden. Det var vägberoende (Arthur 1994), nätverkseffekter (Schilling 1999), ekosystem (Adner 2006) och plattformar (Eisenmann 2006).

Det som nu återstod var att testa modellen på verkligheten för att se hur väl vårt resonemang stämde.

Mobilmarknaden var i de första åren efter det nya millenniet under uppbyggnad. Det satsades mycket på det nya 3G-nätet som skulle öka datatrafiken, ökade tjänster för dåtidens WAP-anslutning och mobiler som mer och mer började likna datorer (Barnes 2002). Allt tydde på att mobilmarknaden stod inför ett tekniksifte, vilket redan då uppfattades av operatörsföretaget 3.

"I övergången från GSM till 3G, fanns det möjlighet att med utveckling av 3G nätet ta abonnenter. När ett tekniksifte sker, kan man ta sig in på en mogen bransch"(Peder Ramel, VD på 3)

Peder Ramel säger dock att övergången inte gick lika snabbt som de hade tänkt och att företagen till en början hade det svårt att kombinera det nya nätet till en fördel i hårdvaran.

Mobilmarknaden var fortfarande under utveckling och företagen hade inte slutat producera innovationer. Starkare kameror, bättre skärmar och nya lösningar för användarvänligheten släpptes hela tiden på marknaden.

Men genombrottet och ett sätt att använda sig av den nya tekniken kom inte förrän 2007 då företaget Apple som tidigare varit främmande på marknaden släppte sin första modell iPhone 3G (Erik Mörner).

"Det var alltså inte så att Apple revolutionerade på tekniksidan, de tog bara befintlig teknik och använde den på ett sätt som ingen gjort tidigare"(Erik Mörner)

Lanseringen skapade en hajp som erövrade stora delar av den lönsamma premiummarknaden. Anledningen till att de lyckades så väl tror Peder Ramel till stor del beror på användarvänligheten samtidigt som Erik Mörner framhåller införandet av Applikationer och App Store vilket gjorde det möjligt för kunder att personifiera mobilen till det enskilda behovet.

Med utvecklingen av iPhone och deras iOS system följde också införandet av Googles Androidsystem och förändringen hade nu inletts. De nya företagen lyckades binda kunder via internetbaserad plattformar som kunde ge mer värde till kunden.

Enligt Andreas Constantinou, (Grundare av Vision Mobile) hade de nya sätten att ge värde till kunden via plattformsbaserade system som iOS och Android skapat nya affärsmodeller som drev värdet med exponentiellt stegrande nätverkseffekter.

"Från ett ekonomiskt perspektiv, använde de i grunden bara nya affärsmodeller."(Andreas Constantinou).

Nokia hade enligt Andreas Constantinou inte lyckats hänga med i utvecklingen och använde sig fortfarande av samma affärsmodell som innan då de satsade på skalfördelar och förmågan att pressa leverantörer med sin storlek.

Han säger också att plattformarna varken är Apples eller Googles huvudsakliga affärsverksamhet. Google är ett annonsföretag, Apple är ett hårdvaruföretag med grund i mjukvarumarknaden. (Andreas Constantinou).

De nya företagen använder enligt honom plattformarna för att förgylla sina övriga produkter. Plattformarna i sig själva lockar externa investerare för att ge extra värde till kunden. Apples iOS är ett slutet system anpassat för deras hårdvara vilket ska locka kunder att köpa Apples produkter. Google använder plattformarna lite annorlunda då Androidsystemet är öppet och låter andra hårdvarutillverkare använda det. Andreas

Constantinou säger i vår intervju att det enda Google egentligen vill är att så mycket folk som möjligt skall se deras annonser.

Google förstör således värdet på hårdvarumarknaden eftersom att deras mål är att få ut så många telefoner som möjligt pressar de priser. Om de hade fått välja hade telefonen varit gratis säger Andreas Constantinou.

Samtidigt försöker Apple allt mer få ansvar för hela kedjan och kontrollera alla delar som innefattar deras ekosystem, ett exempel på det är att de hotar operatörer med deras simchip och att de egentligen vill att datatrafiken skall släppas lös. (Julien Duvaud, Greenwich-Consulting)

"Faran här är att operatörer är motvilliga till att investera i nya nät och utbyggnaden av dessa. Den stora frågan är vem som ska betala för allt, om man ser ur operatörernas synvinkel."(Julien Duvaud)

Den marknadsbild som målas upp nu är långt ifrån guld och gröna skogar för de aktörer som drev utvecklingen på den "gamla" marknaden. Många aktörer som tidigare ställt sig frågan hur de ska kunna driva marknaden framåt måste idag istället fundera över deras existens.

Frågan är nu hur väl vår modell lyckades fånga och förklara förändringsförloppet inom marknaden?

När vi undersökte marknaden med hjälp av Porter och Herfindahl-Hirschman index kunde vi se en marknad under teknisk utveckling. Grunderna av att använda mobiltelefonen mer som en dator var lagda. Det de etablerade mobiltillverkarna hade det svårt med var att utnyttja tekniken till fullo och därmed ge värde till kunden. Det gjorde att hot från utomstående aktörer med andra lösningar ökade. Man kan även se att styrkan av operativsystemen har ökat och marknadens värde styrs av nätverkseffekter frambringade av plattformar.

Om man ser till vad som drev förändringen är det en kombination av många olika

drivkrafter. Bättre teknik, snabbare nät och en efterfrågan från kunden av enklare användning av nya tekniken för att kunna vara uppkopplad.

Ur drivkrafterna kunde vi se att en grund för ett plötsligt tekniksprång lades. Vi anser att det var ett plötsligt tekniksprång som skedde eftersom att det var så omvälvande och rubbade marknadsbilden totalt. Tekniksprånget på mobilmarknaden var främst plattformiseringen och det ökade värdet det medförde.

Plattformiseringen i sig gjorde att det kunderna efterfrågade hade skriftat och de företag som var ute med plattformiseringen blev dominanta. Detta ser vi som ett tydligt tecken på att värdet migrerade.

Den nya marknaden var nu uppbyggd av ekosystem och plattformar som skapade ökat värde via nätverkseffekter.

För att bättre förstå förändring krävs det att forskare hela tiden finner nya sätt att tolka teorier och använda dem. Det gör också att teorier blir mer uppdaterade och får en större relevans i det som händer idag. Det här är

vårt bidrag till en bättre förståelse och ett nytt sätt att se på dessa teorier. En tanke som vi dock vill väcka hos läsare är att hela tiden finna nya sätt att se på saker och ting. En sak vi lärde oss av att studera mobilmarknaden var att dagens sanning imorgon kan vara utdaterad.

Julien Duvaud:

*Konsult på Greenwich consulting.
Ett konsultbolag som verkar inom telekommunikationsmarknaden och arbetar med att göra branschanalyser till olika företag som verkar inom den.*

Erik Mörner:

Redaktör på tidningen Mobil, en tidning som är ledande i Sverige på att rapportera om händelser på mobilmarknaden runt om i världen.

Peder Ramel:

VD på 3, en världsledande mobiloperatör som har valt att koncentrera sig på 3G-nätet

Andreas Constantinou:

Managing director på Vision Mobile som han även var med och startade. Gör marknadsanalyser av mobilmarknaden.

Källor:

W.B Arthur "Increasing Returns and Path Dependence in the Economy" *The University of Michigan Press*. Kap 1-2. 1994

Stuart J.Barnes "The mobile commerce value chain: analysis and future developments", *International Journal of Information Management*. vol 22, Sid 91-108, 2002

Christensen, Clayton M, Raynor, Michael & Verlinden, Matt, "Skate to Where the Money Will Be", *Harvard Business Review*, November 2001,72-81

Adner, Ron. "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem". *Harvard Business Review*, April 2006

Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker & Marshall W Van Alstyne "Strategies for Two-Sided Markets" *Harvard Business Review*, Oktober 2006

Porter, M.E. "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard business review*, Januari 2008

Rhoades, Steven A. "The Herfindahl-Hirschmann Index", *Federal Reserve Bulletin*, Mars 1993

Böcker:

P.K Ahmed, C.D Shepherd. (2010) "INNOVATION MANAGEMENT: Context, strategies, systems and processes" *Pearson*.

Adrian J, Slywotzky. (1995) "Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of The Competition" *Harvard Business School Press*

Internetsidor:

Gartner.com. "Gartner Says Worldwide Smartphone Sales Soared in Fourth Quarter of 2011 with 47 Percent Growth" <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1924314> Uppdaterad 2012-02-15, Hämtad 2012-03-12