



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management  
på kandidatnivå

Vårterminen 2013

# Teknologi – Länken mellan Nätverkseffekter och Diversifiering

## **Författare:**

Carolina Edvinsson

Adam Lindroth

Andreas Walberg

Laura Waldenström

## **Handledare:**

Matts Kärreman

## SAMMANFATTNING

*Examensarbetets titel:* Teknologi - Länken mellan nätverkseffekter och diversifiering

*Seminariedatum:* 2013-06-07

*Ämne/kurs:* FEKH19, Examensarbete på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Carolina Edvinsson, Adam Lindroth, Andreas Walberg, Laura Waldenström

*Handledare:* Matts Kärreman

*Nyckelord:* Nätverkseffekter, Diversifiering, Industrikonvergens, Teknologiska plattformar, Innovation

*Syfte:* Att undersöka hur teknologiska plattformar binder samman nätverkseffekter och diversifieringsstrategier.

*Metod:* Utifrån en abduktiv ansats och en kvalitativ innehållsanalys gjordes en dokumentfallstudie av framförallt årsrapporter för valda fallföretag. Data i form av meningsbärande enheter, relevanta för syftet, plockades ut och kategoriseras i linje med Graneheim och Lundmans (2004) rekommendationer. Denna data har grupperats och presenterats i en kategoriserande och konkluderande analysdel.

*Teoretiska perspektiv:* Utgångspunkten för denna uppsats tar sig uttryck i forskning om diversifiering och nätverkseffekter. I forskningen talas det om olika nivåer av diversifiering (Christensen & Montgomery, 1981; Hitt, Hoskisson & Ireland, 2012, Rumelt, 1974, 1982) och valet av diversifieringsstrategi grundas i skilda motiv (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010; Hitt, et al 2012; Montgomery, 1994). Enligt Katz och Shapiro (1985) uppstår nätverkseffekter då en konsuments nytta av att använda en produkt ökar i takt med expansion av nätverket.

*Empiri:* Den högteknologiska branschen präglas av snabb teknologisk utveckling och innovation. Denna bransch återspeglar väl förekomsten av såväl teknisk utveckling som nätverkseffekter och diversifierade verksamheter. Apple och Microsoft är båda verksamma inom denna bransch och verkar åtnjuta nätverkseffekter genom sitt diversifierade produktutbud och utmärker sig därför som goda studieobjekt.

*Slutsatser:* Studien ger stöd för en kausalitet mellan faktorerna teknologi, nätverkseffekter och diversifiering. Konklusion 1 är att nätverkseffekter kan vara ett motiv till val av diversifieringsstrategi. Konklusion 2 är att befintlig kategorisering av diversifieringsnivåer har blivit inaktuell på grund av industrikonvergens.

## SUMMARY

*Title:* Technology – the link between network effects and diversification

*Seminar date:* 2013-06-07

*Course:* FEKH19, Degree project Undergraduate level, Strategic Management, 15 University Credits Points

*Authors:* Carolina Edvinsson, Adam Lindroth, Andreas Walberg, Laura Waldenström

*Advisor:* Matts Kärreman

*Key words:* Network effects, Diversification, Industry convergence, Technological platforms, Innovation

*Purpose:* This thesis aims to analyze how network effects and strategies for diversification are linked through technological platforms.

*Methodology:* A document case study, of mainly annual reports from the companies in question, was performed with an abductive approach and a qualitative content analysis. Selected data, in terms of quotations, was gathered and categorized in line with the recommendations of Graneheim and Lundman (2004). The data is presented in a categorizing analysis and a concluding analysis.

*Theoretical perspectives:* Research about diversification and network effects constitute the outset of this thesis. Previous research discusses different levels of diversification (Christensen & Montgomery, 1981; Hitt, Hoskisson & Ireland, 2012, Rumelt, 1974, 1982) and the choice of diversification strategy is based on different motives (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010; Hitt, et al 2012; Montgomery, 1994). According to Katz and Shapiro (1985), network effects occur when one customer's utility of a product increases as the network expands.

*Empirical foundation:* The high-tech industry is characterized by rapid technological development and innovation. This industry reflects the existence of technological development, network effects as well as diversified businesses. Both Apple and Microsoft operate in the high-tech industry and appear to enjoy benefit from network effects as a result of their diversified product portfolios. Hence, Apple and Microsoft are adequate study objects.

*Conclusions:* The study indicates causality between technology, network effects and diversification. Conclusion one confirms that the existence of network effects may form a motive behind the choice of diversification strategy. Conclusion two suggests that the current categorisation of levels of diversification is outdated, primarily as a result of industry convergence.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning och syfte</b> .....	<b>5</b>
1.1. Teoretisk bakgrund .....	5
1.1.1. Teoretiskt problem .....	7
1.2. Följder av teknologisk utveckling.....	7
1.3. Syfte.....	8
<b>2. Litteraturgenomgång</b> .....	<b>9</b>
1.2. Diversifiering.....	9
2.1.1. Introduktion och definitioner .....	9
2.1.2. Kategorisering av diversifieringsstrategier.....	10
2.1.3. Motiv till diversifiering.....	12
2.1.4. Sammanställning och förtydligande.....	18
2.1.5. Kritik mot diversifiering.....	20
2.1.6. Teknologiskt och innovativt perspektiv på diversifiering.....	21
2.2. Nätverkseffekter.....	23
2.2.1. Introduktion.....	23
2.2.2. Direkta och indirekta nätverkseffekter.....	24
2.2.3. Tvåsidiga nätverkseffekter.....	25
2.2.4. Nätverkseffekters styrkor.....	26
2.2.5. Strategier för att uppnå nätverkseffekter.....	27
2.2.6. Kompatibla produkter.....	28
2.2.7. Nätverkseffekter, switching costs och konkurrensfördelar.....	30
2.2.8. Bundling.....	31
2.2.9. Kritik mot nätverkseffekter.....	31
2.3. Tentativa konklusioner.....	31
<b>3. Metod</b> .....	<b>32</b>
3.1. Forskningsdesign och val av ansats.....	32
3.2. Urval.....	34
3.3. Datainsamling.....	35
3.4. Tillvägagångssätt.....	36
3.5. Dataanalys.....	41
3.6. Validitet och reliabilitet.....	42
3.6.1. Reliabilitet.....	43
3.6.2. Validitet.....	43
<b>4. Empiri</b> .....	<b>44</b>
4.1. Fallföretagsbakgrunder och konkurrens.....	44
4.1.1. Apples bakgrund.....	46
4.1.2. Microsofts bakgrund.....	47
4.1.3. Konkurrens.....	48
4.2. Fallföretagens produkttabeller.....	48
4.2.1. Apples produkttabell.....	49
4.2.2. Microsoft produkttabell.....	50
4.3. Presentation av kategorier.....	50
4.3.1. Diversifieringsstrategier.....	50
4.3.2. Indirekta nätverkseffekter.....	51
4.3.3. Direkta nätverkseffekter.....	51
4.3.4. Tvåsidiga nätverkseffekter.....	52
4.3.5. Kompatibilitet.....	52
4.3.6. Nätverkseffekter som konkurrensfördel.....	52
4.3.7. Kritik mot sambandet nätverkseffekter och diversifiering.....	53

4.4. Kategoriserande analys av sekundära dokument.....	53
4.4.1. Diversifieringsstrategier.....	53
4.4.2. Indirekta nätverkseffekter.....	56
4.4.3. Direkta nätverkseffekter.....	63
4.4.4. Tvåsidiga nätverkseffekter.....	64
4.4.5. Kompabilitet.....	66
4.4.6. Nätverkseffekter som konkurrensfördel.....	68
4.4.7. Kritik mot sambandet nätverkseffekter och diversifiering.....	69
<b>5. Analys.....</b>	<b>71</b>
5.1. Diversifieringsstrategier.....	71
5.2. Indirekta nätverkseffekter.....	75
5.3. Direkta nätverkseffekter.....	80
5.4. Tvåsidiga nätverkseffekter.....	82
5.5. Kompabilitet.....	84
5.6. Nätverkseffekter som konkurrensfördel.....	87
5.7. Kritik mot sambandet nätverkseffekter och diversifiering.....	89
5.8. Återkoppling till syfte och tentativa konklusioner.....	90
<b>6. Diskussion och slutsats.....</b>	<b>93</b>
6.1. Förslag till framtida forskning.....	96
<b>Referenser.....</b>	<b>99</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b>107</b>
Bilaga 1. Citatappendix.....	107

## 1. INLEDNING OCH SYFTE

I följande introducerande kapitel återges en kort inblick i det teoretiska område vari vår studie tar sitt ursprung. Därefter presenteras en precisering av det mest relevanta för vår uppsats som den teknologiska utvecklingen bidragit till. Kapitlet avslutas med en redogörelse för uppsatsens syfte. Då teorin sattes i relation till praktiken fann vi ett teoretiskt problem, vilket presenteras i anslutning till den teoretiska bakgrunden.

### 1.1. Teoretisk bakgrund

I nationalencyklopedin beskrivs diversifiering som en breddning av produktionsinriktning eller verksamhet (Nationalencyklopedin, 2013). I praktiken kan olika grader av diversifiering tillämpas. Det är möjligt för ett företag att verka inom alltifrån ett ensamt verksamhetsområde på en enda produktmarknad till att förfoga över en bred produktportfölj spridd över flera produktmarknader (Hitt, Hoskisson & Ireland, 2012; Johnson, Whittington & Scholes, 2008).

I litteraturen ges stort utrymme för de många olika bakomliggande motiven ett företag kan ha till sin diversifieringsstrategi. Vanligen görs någon form av gruppering dem emellan. Oftast förekommande är att motiv som mynnar ut i ett effektivitets- eller värdeskapande placeras i en kategori, medan de motiv som leder till en värdeminskning eller utgörs av *managerial reasons*<sup>1</sup> hör till en annan kategori (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010; Hitt et al., 2012; Montgomery, 1994).

Diversifieringstrender har gått i vågor under det senaste seklet. Den första vågen kom i början av 1900-talet då infrastruktur samt maskiner som tillät massproduktion utvecklades (Teece, 1993) och därmed möjliggjorde högvolymsproduktion och massdistribution. Den M-formade företagsstrukturen som växte fram under 1920-talet i USA tillät företag att framgångsrikt växa sig stora genom företagsförvärv (Davis, Diekmann & Tinsley, 1994) och

---

<sup>1</sup> *Managerial reasons* syftar i denna uppsats till chefers egenintressen och privata incitament som inte nödvändigtvis gynnar aktieägare eller företaget.

olika relaterade produkter placerades då i separata divisioner (Chandler, 1962). Fram till 1980 var diversifiering det vanligaste sättet att växa (Davis et al., 1994) och i början av 1990-talet var merparten av USA:s 500 största företag långt diversifierade (Montgomery, 1994). Därefter har förekomsten av företag med orelaterad diversifiering varit mycket liten och företag har i allt större grad börjat fokusera mer på sin kärnverksamhet (Davis et al., 1994).

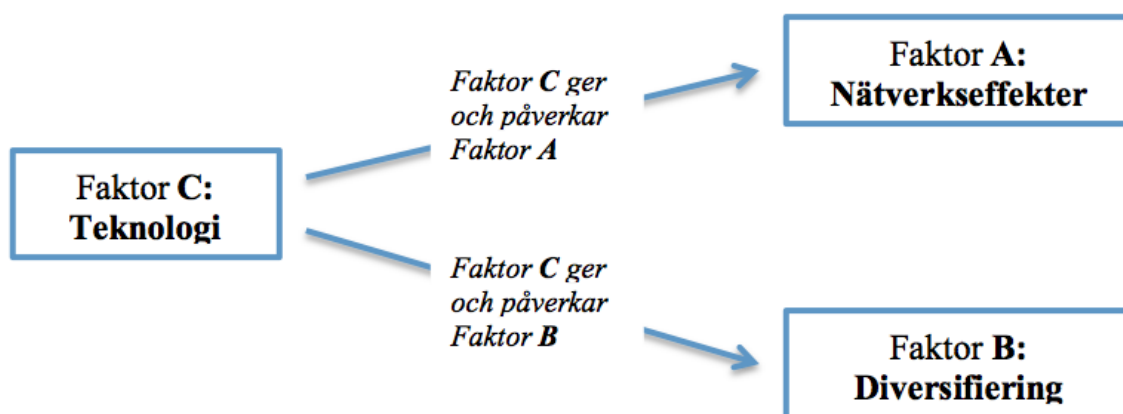
Utöver diversifiering är nätverkseffekter vår andra teoretiska utgångspunkt. Nätverkseffekter uppstår då nyttan av att använda en produkt ökar för en konsument då nätverket runt produkten utvidgas (Katz & Shapiro, 1985). I litteraturen skiljs två former av nätverkseffekter åt, direkta och indirekta. I de fall då en viss produkts nätverk expanderar i termer om antal aktörer, eller ytterligare användare av produkten, talas det om direkta nätverkseffekter. Ett klassiskt exempel på en sådan produkt är telefonen. Med andra ord, konsumentnyttan för användningen av en telefon ökar med antal användare på grund av ökat antal kommunikationstillfällen (Farrell & Klemperer, 2007; Katz & Shapiro, 1985). Ifall nätverket å andra sidan utvidgas genom kompletterande produkter och relaterade tjänster är det en fråga om indirekta nätverkseffekter (Farrell & Klemperer, 2007). Ett exempel på ett sådant nätverk är det runt en hårdvara, då ökat antal kompletterande mjukvaror innebär ökad konsumentnytta. Dessutom leder ofta fler sålda varor inom nätverket till större utbud av relaterade tjänster till varorna, vilket ytterligare ökar nätverkseffekten (Katz & Shapiro, 1985).

Med detta som bakgrund kan nu konstateras att enligt teorin torde diversifiering och nätverkseffekter vara två skilda ting. Diversifiering går ut på att expandera verksamheten genom divergering. Nätverkseffekter däremot, grundas i en form av sammankoppling genom en gemensam punkt, ett nätverk. Alla delar inom nätverket måste vara sammanlänkade på något vis, konvergera i nätverket, för att effekterna ska uppstå. Emellertid har vi lyckats

urskilja ett problem i befintlig teori kring diversifiering och nätverkseffekter, vilket presenteras nedan.

### *1.1.1 Teoretiskt problem*

Det identifierade teoretiska problem som ligger till grund för denna uppsats kan förklaras som att teorin om nätverkseffekter inte gör anspråk på att förklara diversifieringsstrategier. Samtidigt finns det en teknologisk faktor (C) vilken ger upphov till samt påverkar både nätverkseffekter (A) och viss typ av diversifiering (B). Nätverkseffekter och diversifieringsstrategier kopplas således samman genom den teknologiska faktorn.



*Figur 1.1. illustration av teoretiskt problem*

## **1.2. Följder av teknologisk utveckling**

Sedan uppkomsten av internet har den teknologiska utvecklingen tagit stora steg framåt. Tillsammans med ökad globalisering har denna bidragit till att konkurrensintensiteten i de flesta branscher ökat och även lett till att branschgränserna förändrats, flyttats på och i vissa fall rent av försvunnit (Hitt, Keats & DeMarie, 1998; Hitt et al., 2012).



Den teknologiska utvecklingen har lett till en större efterfrågan på integrerade produkter som är kompatibla med samt kompletterar varandra och företag expanderar numera i allt större utsträckning sina produktplattformar för att tillfredsställa denna efterfrågan hos konsumenter (Hitt et al., 2012). Enligt Hitt et al. (1998) kan den teknologiska utvecklingen skapa nya affärsmöjligheter för företagen, genom att använda sig av sina kärnkompetenser för att etablera sig på närliggande marknader. Företag diversifierar sig följaktligen för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. Vidare menar författarna att teknologisk utveckling möjliggjort effektivare styrning av större företag och produktion av flera olika produkter.

En bransch som särskilt karaktäriseras av snabba förändringar är den högteknologiska<sup>2</sup> (Hitt, et al., 1998). Det är en bransch i vilken många författare anser det finnas möjlighet att dra fördel av betydelsefulla nätverkseffekter (Farrell & Saloner, 1986; Gupta, Jain, & Sawhney, 1999; Padmanabhan, Rajiv & Srinivasan, 1997; Shurmer, 1993). Samtidigt förfogar de flesta marknadsledarna i branschen över en diversifierad produktportfölj (Hitt et al., 2012). Av dessa anledningar anser vi att den högteknologiska branschen ger en bra återspeglning av det teoretiska problem vi identifierat och därmed utgör ett lämpligt urval för vår studie. Dessutom torde mer frekventa fluktuationer i trender hos företagen i den branschen gå att identifiera under en kortare tidsperiod.

### **1.3. Syfte**

Det identifierade teoretiska problemet har givit oss en intressant infallsvinkel till vår studie. Uppsatsens syfte är följaktligen att undersöka hur teknologiska plattformar binder samman nätverkseffekter och diversifieringsstrategier.

---

<sup>2</sup> Den *högteknologiska branschen* syftar i denna uppsats till företag som producerar högteknologiska varor för privat- och företagskonsumtion, framförallt hemelektronik och personatorer.

## 2. LITTERATURGENOMGÅNG

### 2.1. Diversifiering

#### 2.1.1. Introduktion och definitioner

Diversifiering är vanligen förenligt med en förändring av kärnan i ett företags produktutbud eller i valet av marknad. Det är en kombination av produkt- och marknadsutveckling där man samtidigt finner nya marknader och ny produktlinje (Ansoff, 1957). Det ursprungliga motivet bakom diversifiering är att minska fluktuationer i vinsterna och göra inkomstströmmen mer jämn genom att generera resultat från flera olika verksamhetsområden<sup>3</sup>. Grovt uttryckt finns det två olika huvudtyper av diversifiering, produktdiversifiering och geografisk diversifiering. Produktdiversifiering syftar mer bestämt på när företag breddat sin produktportfölj och tar sig in på nya produktmarknader, medan geografisk diversifiering avser en ökad täckningsgrad av geografiska marknader (Hitt et al, 2012).

Vidare görs i litteraturen skillnad på horisontell och vertikal diversifiering. Horisontell diversifiering innefattar utveckling av nya produkter utanför befintlig produktlinje men i linje med företagets kunskaper och erfarenheter inom exempelvis teknologi. Vertikal diversifiering innebär å andra sidan diversifiering upp eller ned längs värdekedjan (Ansoff, 1957).

Förutom diversifiering genom expansion, då diversifieringen hålls inom företaget, är förvärv av andra företag eller sammanslagning av företag andra tillvägagångssätt för att diversifiera. Sammanslagning av företag innebär att två företag gemensamt gått med på att jämställt slå ihop sina verksamheter. Några av de mest erkända anledningar till förvärv och sammanslagningar är ökad marknadsmakt, överkomma inträdesbarriärer, minska kostnad samt tid och risk med att utveckla nya produkter och ta sig an nya marknader, minska beroendet av en viss marknad och produkt samt utveckla nya *capabilities*<sup>4</sup> (Hitt et al., 2012).

---

<sup>3</sup> Det svenska ordet *verksamhetsområde* är i denna uppsats en översättning av det engelska ordet *business*.

<sup>4</sup> *Capabilities* avser, enligt Besanko et al. (2010), aktiviteter som ett företag utför särskilt bra jämfört med andra företag. De kan finnas i en funktion i företaget eller i förmågan att länka samman och koordinera olika element och aktiviteter i värdekedjan.

### ***2.1.2. Kategorisering av Diversifieringsstrategier***

Diversifieringsstrategier används huvudsakligen i syfte att skapa konkurrensfördelar. I sina diversifieringsstrategier gör företag val som berör vilka verksamhetsområden och produktmarknader de ska vara aktiva inom (Hitt et al., 2012). Det finns olika grader eller nivåer av diversifiering. Företag kan diversifiera sig allt ifrån ett ensamt verksamhetsområde på en enskild produktmarknad till att ha flera produkter på flera marknader (Hitt et al., 2012; Johnson et al., 2008). Företeelsen diversifiering handlar till stor del om vilken grad av diversifiering som tillämpas (Johnson et al., 2008).

Rumelt (1974) konstruerade nio kategorier (se figur 2.1) med vilka företags diversifieringsnivåer kunde klassificeras (se figur 2.1). Rumelts kategorisering är en påbyggnad av Wrigleys fyra kategorier (Wrigley, 1970) och har sedan utformningen återkommit frekvent i diversifieringslitteraturen (Baysinger & Hoskisson, 1989; Besanko et al., 2010; Christensen & Montgomery, 1981; Hitt et al., 2012; Prahalad & Bettis, 1986; Rumelt, 1982) samt utgjort en stomme för forskningen inom området. I senare forskning använder sig Rumelt emellertid endast av sju av dessa kategorier (se figur 2.2) (Rumelt, 1982). Det är en utveckling av dessa sju kategorier, presenterade i nästa stycke, som vi kommer använda oss av i vår studie.

<b>Definitions of Rumelt's categories</b>
<p><b>Single business:</b> Any firm which derives 95 per cent or more of its revenues from one business.</p>
<p><b>Dominant business:</b> Any firm which derives 70-94 per cent of its revenues from its largest single business. <b>Dominant firms were divided into four sub-classifications:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dominant vertical:</i> Any dominant firm with a high vertical ratio.</li> <li>• <i>Dominant constrained:</i> Any dominant firm which diversified by building on a single strength or resources. The particular strength or resource varied across the different business in the firm.</li> <li>• <i>Dominant linked:</i> Any dominant firm which diversified on the basis of one of several strengths or resources. The particular strength or resource varied across the different business in the firm.</li> <li>• <i>Dominant unrelated:</i> Any dominant firm whose diversification activities are not related to the dominant business.</li> </ul>
<p><b>Related business:</b> Any firm deriving less than 70 per cent of its sales from a single business and possessing a high relatedness ratio. <b>Related firms were divided into two sub-classifications:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Related constrained:</i> Any related firm which diversified by building on a single strength or resource associated with the original business.</li> <li>• <i>Related linked:</i> Any related firm which diversified on the basis of one of several strengths or resources. The particular strength or resource varied across the different business in the firm.</li> </ul>
<p><b>Unrelated business:</b> Any firm deriving less than 70 per cent of its sales from a single business and possessing lower relatedness ratios. <b>Unrelated firms were divided into two sub-classifications:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Multi-business:</i> Any unrelated firm containing a few large unrelated businesses.</li> <li>• <i>Unrelated-portfolio:</i> Any unrelated firm containing many unrelated businesses.</li> </ul>

Figur 2.1. (Hämtad från Christensen & Montgomery, 1981)

<b>Category</b>	<b>Ratio specification</b>
<i>Single business</i>	$R_s \geq 0,95$
<i>Dominant vertical</i>	$R_v \geq 0,7$
<i>Dominant constrained</i>	$0,95 < R_s < 0,7; R_c > (R_r + R_s)/2$
<i>Dominant linked-unrelated</i>	$0,95 < R_s < 0,7; R_s < (R_r + R_s)/2$
<i>Related constrained</i>	$R_s < 0,70; R_r > 0,70; R_c > (R_r + R_s)/2$
<i>Related linked</i>	$R_s < 0,70; R_r > 0,70; R_c < (R_r + R_s)/2$
<i>Unrelated business</i>	$R_r < 0,70$

Figur 2. 2. (Hämtad från Rumelt, 1982)

Hitt et al. (2012) använder sig av Rumelts sju gradiga kategorisering, men slår ihop de tre dominanta kategorierna till en. De förklarar även de olika nivåerna mer ingående och grupperar dem i underkategorier. Nivåerna *ensamt verksamhetsområde*<sup>5</sup> och *dominerande verksamhetsområde*<sup>6</sup> placeras i underkategorin *låg nivå av diversifiering* och nivåerna *begränsad relaterad*<sup>7</sup> och *länkat relaterad*<sup>8</sup> i *måttlig till hög grad av diversifiering*. Enligt Hitt et al. (2012) är diversifieringen relaterad om de olika verksamhetsområdena är länkade till varandra på ett eller flera sätt. Kravet för att diversifiering ska klassificeras som *begränsad relaterad* är att samtliga verksamhetsområden delar någon form av resurs eller aktivitet, så som produkter, teknologi, distributionskanal eller service (Hitt et al., 2012). Vid *länkat relaterad diversifiering* är kopplingarna mellan verksamhetsområdena något svagare, men samtliga utnyttjar företagets kärnkompetens. Slutligen placerar författarna *orelaterad diversifiering* i underkategorin *väldigt hög nivå av diversifiering* och förklarar att en tydlig länk mellan företagets olika verksamhetsområden saknas i denna grupp. (Hitt et al., 2012).

### ***2.1.3. Motiv till diversifiering***

Bakomliggande motiv till företags val av diversifieringsstrategi är många samt vida omskrivet och diskuterat inom forskningsområdet (Amihud & Lev, 1981; Ansoff, 1957; Avery, Chevalier & Schaefer, 1998; Baysinger, Kosnik & Turk, 1991; Besanko et al., 2010; Davis et al., 1994; Jensen, 1989; Hitt et al., 2012; Michell & Lehn, 1990; Montgomery, 1994; Stein, 1997, 2003; Teece, 1982). Ekonomiska forskare har i sina arbeten grupperat företags motiv till val av diversifieringsstrategi på olika sätt (Besanko et al., 2010; Hitt et al., 2012; Montgomery, 1994). Besanko et al. har delat upp de, enligt dem, främsta anledningarna i två huvudgrupper som de kallar *effektivitetsskäl* och *managerial reasons* (2010). De fem mest

---

<sup>5</sup> *Ensam verksamhetsområde* är en översättning av det engelska uttrycket *single business*.

<sup>6</sup> *Dominerande verksamhetsområde* är en översättning av det engelska uttrycket *dominant business*.

<sup>7</sup> *Begränsat relaterad* är en översättning av det engelska uttrycket *related constrained*.

<sup>8</sup> *Länkat relaterad* är en översättning av det engelska uttrycket *related linked*.

betydelsefulla effektivitetsskäl är enligt Besanko et al; *skal- och stordriftsfördelar*<sup>9</sup>, *reducera transaktionskostnader*<sup>10</sup>, *interna kapitalmarknader*, *diversifiera aktieägares investeringsportfölj* och *förvärva undervärderade företag* (2010). Dessa anledningar och resonemang stöds även i annan forskning om diversifieringsstrategier (Ansoff, 1957; Davis et al, 1994; Hitt et al, 2012; Michell & Lehn, 1990; Stein, 1997, 2003; Teece, 1982). Följaktligen kommer vi utgå ifrån den uppdelningen fortsättningsvis i vår uppsats.

***Skal- och stordriftsfördelar:*** Detta motiv går ut på att företag tjänar på att diversifiera sin verksamhet genom att resurser och förmågor som tidigare varit underanvända kommer till användning hos nya produktområden eller marknader samt att företagets *capabilities* tvingas anpassas och utvecklas (Besanko et al, 2010; Johnson et al., 2008). Teece (1982) menar att stordriftsfördelar är den främsta förklaringen till varför företag diversifierar och att det baseras på synergieffekter. Synergi uppstår när värdet av två verksamheter blir större när de drivs tillsammans under samma tak än när de drivs var för sig (Hitt et al, 2012). Flera undersökningar stödjer och bevisar det faktum att ökat värde och stordriftsfördelar går att uppnå genom att dela på aktiviteter (Puranam & Srikanth, 2007; Tanriverdi & Lee, 2008).

***Reducera transaktionskostnader:*** Resonemanget bakom detta motiv grundar sig i att företags aktiviteter och verksamheter lättare koordineras under samma tak (Teece, 1982). Detta effektivitetsskäl är endast relevant om diversifieringen har skett genom förvärv eller sammanslagning (Besanko et al., 2010).

***Interna kapitalmarknader:*** Interna kapitalmarknader innebär att företag finansierar investeringsprojekt inom företaget istället för att använda sig av externa kapitalmarknader så som banker och riskkapitalister (Stein, 2003). De interna kapitalmarknaderna använder positiv avkastning från en avdelning eller verksamhet till att investera i en annan (Besanko et al, 2010).

---

<sup>9</sup> *Skal- och stordriftsfördelar* är en svensk översättning av *economies of scale and scope*.

<sup>10</sup> *Reducera transaktionskostnader* är en svensk översättning av *economizing on transaction costs*.

Diversifiering, i form av sammanslagning, kan generera ett högre finansieringsrelaterat värde genom interna kapitalmarknader enligt Stein (2003), givet att den interna kapitalmarknaden kan fördela ett givet finansieringsbelopp över olika projekt på ett effektivare sätt. En sammanslagning underlättar dessutom försöken till att samla in utomstående kapital eftersom förhandlingsstyrkan ökar med storleken och risken för investerare minskar om företaget är diversifierat (Stein, 2003).

***Diversifiera aktieägares investeringsportfölj:*** Att sprida risker är ett klassiskt exempel på motiv till diversifiering (Davis et al., 1987; Teece, 1982). För att framgångsrikt diversifiera aktieägares portföljer måste företaget ifråga diversifiera sig så brett som möjligt (Besanko et al., 2010). Det handlar således om *orelaterad diversifiering* när dessa fall är aktuella.

***Förvärva undervärderade företag:*** Detta motiv är ofta kopplat till *orelaterad diversifiering* eller konglomerat (Besanko et al., 2010; Davis et al., 1987) och det krävs vidare att företagets ledning besitter information och kunskap som gör det möjligt att identifiera företag som potentiellt är undervärderade av börsen (Besanko et al., 2010). Syftet med den här strategin är inte ett långsiktigt förvärv utan att generera vinster när det uppköpta företaget sedan säljs av till ett högre värde, efter att tillgångarna omplacerats eller ledningen byts ut eller omstrukturerats (Hitt et al., 2012; Michell & Lehn, 1990).

Det är allmänt vedertaget att det finns särskilda incitament hos chefer till att diversifiera som inte nödvändigtvis ökar värdet eller effektiviteten hos företaget. Främst tre drivkrafter benämns i litteraturen som anledningar till att chefer önskar styra ett diversifierat företag: *prestige och makt, ökad kompensation* samt *minskad risk för avsked* (Amihud & Lev, 1981; Avery et al., 1998; Baysinger et al., 1991; Besanko et al., 2010; Hitt et al., 2012; Jensen, 1989; Michel & Lehn, 1990).

**Prestige och makt:** Faktum att chefer ibland agerar som imperiebyggare och ökar företagets storlek och omfattning mer än vad som maximerar aktieägarnas avkastning tyder på att det måste finnas andra orsaker än att tillfredsställa aktieägarna som gör att chefer bygger imperium. Med andra ord finns privata fördelar med att styra ett stort företag (Avery et al., 1998). Ett av de motiven antas vara att höja sin status och makt (Avery et al., 1998; Jensen 1986, 1989; Stein, 2003). Vissa chefer föredrar att styra stora företag över lönsamma (Stein, 2003). Det kan därför leda till att chefer gör olönsamma företagsförvärv i önskan om att göra företaget större än vad som är vinstmässigt optimalt, istället för att ge aktieägarna utdelning (Jensen, 1986).

Huruvida Vd:s status och makt inom affärsvärlden påverkas av hur pass stort och diversifierat dennes företag är har det undersökts och skrivits mycket om i tidigare forskning (Avery et al., 1998; Kaplan & Reishus, 1990; Mace, 1971). Det existerar studier som faktiskt bevisar sambandet *förvärv* och ökad *prestige och status* i företagsvärlden för Vd:n (Avery et al., 1998; Kaplan & Reishus, 1990).

**Ökad kompensation:** Chefer som diversifierar företag brett och orelaterat i syfte att höja sin egen lön och bonus grundar det i förväntan om att kompensationen är knuten till resultatet och storleken på företaget. Genom att diversifiera till orelaterade verksamhetsområden ökar chansen för att någon verksamhet inom företaget kommer generera en hög vinst (Besanko et al, 2010). Flera studier som gjorts på detta samband tyder emellertid på att de chefer som gjorde stora förvärv inte hade signifikant större lönetillväxt (Avery et al., 1998; Lambert & Larcker, 1988).

**Minska risken för avsked:** Genom diversifiering sägs chefer minska risken för avsked (Amihud & Lev, 1981). Resonemanget bakom det här påståendet är att chefer eftersträvar diversifiering för att reducera risken för ekonomiskt dåliga resultat (Amihud & Lev, 1981). Det antas att om företagets resultat i högre grad speglar marknaden minskar incitament för



avsked även om företaget skulle gå dåligt (Amihud & Lev, 1981). Undersökningar har även gjorts vilka faktiskt bevisar att chefer som gör förvärv tenderar att inte bli ersatta (Avery et al., 1998). Det ligger även i linje med Shleifer och Vishnys (1989) uttalande om att chefer de facto gör investeringar som binder upp deras kunskaper för att göra dem oersättliga och därmed minska risken för att bli avsatta.

Att dela in motiv till diversifiering efter effektivitetsskäl eller värdeskapande och *managerial reasons* är ett populärt tema. Montgomery (1994) delar in diversifieringsmotiv i tre huvudkategorier: Marknadsmaktperspektivet<sup>11</sup>, resursbaserade perspektivet<sup>12</sup> och agentperspektivet<sup>13</sup>, vilka på många sätt liknar, och därmed stödjer, kategoriseringen gjord av Besanko et al. (2010). De två första kategorierna, som tar upp skal- och stordriftsfördelar, är enligt Montgomery (1994) klassificerade som *effektivitetsskäl* och den sista som *managerial reasons*. Som *managerial reasons* tar även Montgomery (1994) upp de tre tidigare nämnda incitamenten, nämligen *makt och prestige, ökad kompensation* samt *minskad risk för avsked*.

Montgomerys (1994) val att dela in diversifieringsmotiv efter *effektivitetshöjande* och *managerial reasons* stödjer ytterligare vårt val att använda den grupperingen.

Ytterligare en uppdelning av motiv till diversifiering återges av Hitt et al. (2012). De väljer att sortera in motiven för diversifiering i tre huvudgrupper som döpts till *värdeskapande, värdeneutral* samt *värdeminskande* och finns återgivna i figur 2.3.

---

<sup>11</sup> *Marknadsmaktperspektivet* är en svensk översättning av *the market power view*.

<sup>12</sup> *Resursbaserade perspektivet* är en svensk översättning av *the resource view*.

<sup>13</sup> *Agentperspektivet* är en svensk översättning av *the agency view*.

Värdeskapande Diversifiering	Värdeneutral Diversifiering	Värdeminskande Diversifiering
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stordriftsfördelar (relaterad diversifiering) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dela aktiviteter</li> <li>○ Överföra kärnkompetens</li> </ul> </li> <li>• Marknadsmakt (relaterad diversifiering) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Blockera konkurrenter genom multipoints konkurrens</li> <li>○ Vertikal integration</li> </ul> </li> <li>• Finansiella ekonomier (orelaterad diversifiering) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Effektiv allokering av interna kapitalmarknader</li> <li>○ Omstrukturering av företag</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrensbegränsande regleringar</li> <li>• Taxeringslagar</li> <li>• Låga prestationer</li> <li>• Osäkra framtida kassaflödesströmmar</li> <li>• Riskreducering för företaget</li> <li>• Materiella resurser</li> <li>• Immateriella resurser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifiera aktieägarnas portföljer</li> <li>• Öka chefers kompensation</li> </ul>

Figur 2.3. återgiven efter modell presenterad i Hitt et al (2012).

I denna kategorisering framkommer att det återkommande motivet *stordriftsfördelar* endast går att erhålla vid *relaterad diversifiering*, medan motiven *interna kapitalmarknader* och *omstrukturering av företag* endast är av betydelse vid *orelaterad diversifiering*. Hitt et al:s (2012) kategori *omstrukturering av företag* förklaras av författarna på liknande sätt som tidigare nämnda effektivitetsskålet *förvärva undervärderade företag*.

Hitt et al. (2012) anser vidare att diversifieringsstrategier företrädesvis skapar värde genom *operationell samhörighet*<sup>14</sup> då operationella aktiviteter och resurser delas mellan verksamheterna, eller *bolagssamhörighet*<sup>15</sup>, då kärnkompetensen transfereras verksamhetsområdena emellan (Hitt et al., 2012). Förhållandet mellan *operationell samhörighet* och *bolagssamhörighet* och *begränsad och länkad relaterad diversifiering* illustreras i figur 2.4.

<sup>14</sup> Operationell samhörighet är en svensk översättning av *operationell relatedness*.

<sup>15</sup> Bolagssamhörighet är en svensk översättning av *corporate relatedness*.

<b>Operationell Samhörighet:</b> Dela aktiviteter mellan verksamhetsområden	Hög	<b>Begränsad Relaterad Diversifiering</b>	<b>Både Operationell- och Bolagssamhörighet</b>
	Låg	<b>Orelaterad Diversifiering</b>	<b>Länkat Relaterad Diversifiering</b>
		Låg	Hög

**Bolagssamhörighet:**  
 Överföra kärnkompetens till verksamhetsområden

*Figur 2.4. illustration över hur diversifieringsstrategier samt operationell samhörighet och bolagssamhörighet hänger samman. Tagen från Hitt et al., (2012:170)*

I ovanstående argumentering är det väsentligt att skilja på immateriella resurser och kärnkompetens. Teknologiska *capabilities* och *know-how* knutet till användandet av en resurs, till exempel tillverkning, klassificeras som immateriella resurser. Om dessa används i flera verksamhetsområden finns det en *operationell samhörighet*. *Know-how* kopplade till och delade mellan olika aktiviteter utan någon fysisk resurs inblandad, klassificeras däremot som överförande och utnyttjande av kärnkompetens, med andra ord *bolagssamhörighet* (Hitt et al., 2012).

#### **2.1.4. Sammanställning och förtydligande**

I den litteratur som hittills presenterats rörande bakomliggande motiv till diversifiering går det att tydligt urskilja ett tema kring hur redogjorda motiv kategoriseras. Vanligen förekommer en uppdelning mellan motiv som enligt författarna ökar lönsamheten, värdet alternativt effektiviteten hos företaget och motiv som speglar *managerial reasons*. De hittills presenterade huvudkategoriseringarna presenteras i figur 2.5. Ur Hitt et al:s (2012) kategorisering går att utläsa att huruvida en diversifieringsstrategi är förknippad med värdereducering eller värdeskapande inte enbart beror på bakomliggande motiv utan också är

förenligt med vilken diversifieringsnivå som tillämpats. Det framgår av tabellen att det vanligen är *relaterad diversifiering* som skapar värde. Konstaterandet stöds av Prahalad & Bettis (1986) vilka finner att den relaterade diversifieringen långt överträffar andra diversifieringsstrategier i prestation och att en strategi om konglomerat var den lägst presterande.

<b>Författare &amp; år</b>	<b>Huvudkategorier</b>	<b>Underkategorier</b>
<b>Besanko et al., 2010</b>	<i>Effektivitetsskäl</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skal- och stordriftsfördelar</li> <li>• Reducera transaktionskostnader</li> <li>• Interna kapitalmarknader</li> <li>• Diversifiera aktieägares portföljer</li> <li>• Identifiera undervärderade företag</li> </ul>
	<i>Managerial reasons</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status och makt</li> <li>• Ökad kompensation</li> <li>• Minskad risk för avsked</li> </ul>
<b>Hitt et al., 2012</b>	<i>Värdeskapande diversifiering</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stordriftsfördelar (relaterad diversifiering)</li> <li>• Marknadsmakt (relaterad diversifiering)</li> <li>• Finansiella ekonomier: (orelaterad diversifiering) <ul style="list-style-type: none"> <li>- interna kapitalmarknader</li> <li>- omstrukturerar undervärderade företag</li> </ul> </li> </ul>
	<i>Värdeneutrala</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenshämmande regleringar</li> <li>• Taxeringslagar</li> <li>• Riskreducering</li> <li>• Försäkra framtida kassaflödesströmmar</li> </ul>
	<i>Värdeminskande</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifiera aktieägares portföljer</li> <li>• Öka chefers kompensation</li> </ul>
<b>Montgomery, 1994</b>	<i>Marknadsmaktsperspektivet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stordriftsfördelar</li> <li>• Monopolistiska strategier</li> </ul>
	<i>Resursbaserade perspektivet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skalfördelar</li> </ul>
	<i>Agentperspektivet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status och makt</li> <li>• Ökad kompensation</li> <li>• Minskad risk för avsked</li> </ul>

Figur 2.5. Sammanställning av presenterade kategoriseringar av motiv till diversifiering

### ***2.1.5. Kritik mot diversifiering***

Av föregående avsnitt framgår att diversifiering i sig, det vill säga per definition, inte genererar bättre prestation. Mycket kritik har i litteraturen riktats mot diversifiering och bland de mest negativt inställda forskarna är Porter (1980, 1987). Han hävdar att vad som främst påverkar ett företags prestation inte är valet av diversifieringsstrategi utan dess position i en given bransch (Porter, 1980). Porter (1987) studerade 33 stora amerikanska diversifierade företag och fann att de diversifierande företagen avyttrade hälften eller fler av de verksamheter de förvärvat i nya eller helt nya branscher. Vid orelaterade förvärv visade det sig att de studerade företagen efterhand gjorde sig av med 74 procent av dessa (1987). Porter (1987) menar vidare att diversifiering endast adderar gömda kostnader, ödslar onödig tid och begränsar respektive affärsenhet genom rapportering och förklaring av diverse beslut till toppledningen. Gällande aktieägare kan de själva diversifiera sitt investerade kapital så som de själva önskar. Respektive aktieägare lär ha olika preferenser över ägande samt risk. Dessutom menar Porter att aktieägare ofta kan diversifiera sin risk till det billigare marknadspriset jämfört det höga pris ett företag får betala för sitt förvärv (Porter, 1987).

Jensen (1986) är även han negativt inställd till diversifiering och hävdar att diversifiering jämfört med förvärv inom samma affärsområden tenderar att snarare generera förluster. Risken för att misslyckas med diversifiering bör också tas i beaktning menar han. Den risken grundar sig ofta i otillräcklig kunskap om ledarskap i de branscher som inte tillhör företagets tidigare kärnverksamhet (Jensen, 1986).

För forskare inom ekonomi och strategi har det under 2000-talet nästan blivit självklart att diversifiering är förenat med värdeminskning vilket stärks empiriskt. Exempelvis så handlas diversifierade företag till lägre aktiepris jämfört med en liknande portfölj av företag som är specialiserade (Scharfstein & Stein, 2000).

### ***2.1.6. Teknologiskt och innovativt perspektiv på diversifiering***

Tidsepoken vi lever i idag refereras till som *interneteran*. Det är perioden under vilken media och allmän information digitaliserades och den teknologiska utvecklingen fått en ordentlig frammarsch. Under interneteran har konkurrensen i industrier förändrats i grund och botten (Hitt et al., 2012). Den teknologiska revolutionen och ökade globaliseringen har skapat en mer konkurrenskraftig omgivning (Hitt et al., 1998). Nya internetteknologin har lett till att industristrukturer och gränser har förändrats, flyttats på och i vissa fall rent av försvunnit, ett fenomen som refereras till som *industrikonvergens* (Hitt et al., 2012). Elimineringen av branschgränser är en av de mest utmanande strategiska förändringarna som företag möter numera. För att skapa hållbara konkurrensfördelar måste företag idag därför förändra sin organisation och göra den mer flexibel och strategiskt anpassningsbar. Strategisk flexibilitet är nödvändig för företag för att de snabbt ska kunna svara på förändringar på marknaden (Hitt et al., 1998, 2012).

På grund av den konkurrensintensiva och snabbt förändrande omgivningen måste företag idag konstant utveckla sina kärnkompetenser för att skapa nya tillväxtalternativ. Hitt et al. (1998) förklarar att även egna affärsmöjligheter kan skapas. Det görs antingen genom att utveckla nya produkter eller identifiering av nya marknader där kärnkompetensen kan användas och företaget därför kan konkurrera effektivt (Hitt et al., 1998). Med andra ord, genom produktdiversifiering eller geografisk diversifiering. Då företag tillämpar en diversifieringsstrategi som gör det möjligt att använda sina kärnkompetenser på flera produktmarknader klassificeras diversifieringen, som bekant, som *länkat relaterad*. Vid den typen av diversifiering menar Hitt et al. (1998) att det blir lättare att uppnå skal- och stordriftsfördelar.

I takt med att industrikonvergens uppstår mer frekvent och innovation leder företag in på nya marknader händer det att företag kan komma att konkurrera mot varandra över flera

produktmarknader som finns i olika industrier, även kallat marknadsgemenskap. Sådana företag är engagerade i *multimarket competition* (Hitt et al., 2012).

Ett centralt begrepp som vuxit fram under den teknologiska revolutionen är hyperkonkurrens. Hyperkonkurrens definieras som att konkurrensen snabbt blir intensivare och företags strategiska manövrering trappas upp, vilket leder till att tidsramen för strategiska åtgärder och produkters livscykel förkortas. Den eskalerande teknologiska utvecklingen för marknader mot hyperkonkurrens vilket ökar fokus på innovation av teknologi och nya produkter. Att använda den senaste teknologin samt att konstant innovera eller till och med ändra på hur marknaden uppfattas är numera vitalt för att överleva den komplexa konkurrensen (Hitt et al., 1998).

Den teknologiska utvecklingen har medfört oerhörda förbättringar av bland annat elektroniska kommunikationsvägar, produktionskapacitet och informationsteknologi. Det möjliggör för företag att ta fram fler produkter samtidigt som de kan vara verksamma på flera marknader och styra större företag effektivare. Således blir det möjligt att förfoga över en bredare produktportfölj utan att minska effektiviteten samtidigt som skal- och stordriftsfördelar kan utvinnas smidigare. Speciellt horisontellt diversifierade företag främjar innovation och snabbar på strategiska beslut (Hitt et al., 1998). Horisontell diversifiering ges då nya produkter fyller ett tomrum eller kompletterar befintlig produktlinje. Om branschen där företaget verkar är en sådan med tillväxt är i synnerhet horisontell diversifiering att önska. Syftet med horisontell diversifiering är nödvändigtvis inte att fånga nya kunder utan snarare att utveckla nya produkter till en befintlig kundgrupp (Ansoff, 1957). Det ter sig alltså som så att horisontell diversifiering borde främjas i det komplexa och konkurrensintensiva landskapet som teknologirevolutionen skapat.

Kopplingen mellan diversifiering och innovation är omtalad i litteraturen. Hitt, Hoskisson och Kim (1997) vidmakthåller att det finns de som hävdar att innovation leder till

diversifiering medan det finns andra som tvärtom hävdar att diversifiering leder till innovation. Endera riktning kvarstår att en sorts kausalitet de facto råder mellan diversifiering och innovation.

Sammanfattningsvis, vad som hittills konstaterats och diskuterats angående diversifieringsstrategiers relation till innovation och teknologi är att under interneteran har den upptrappande teknologiska utvecklingen lett till ett mer komplext och konkurrensintensivt landskap. Ett vanligt förekommande fenomen i denna föränderliga era är industrikonvergens, som innebär att branschgränserna suddas ut. För att ett företag ska kunna konkurrera framgångsrikt och behålla sina konkurrensfördelar krävs strategisk flexibilitet i högre grad. Syftet är att företag därigenom lättare identifierar och skapar nya affärsmöjligheter. Den teknologiska utvecklingen har även lett till att produktlivscyklerna förkortas och konkurrensen eskalerar på marknaderna, ett tillstånd refererat till som hyperkonkurrens. Hyperkonkurrens medför ökat fokus på teknologi och innovation. Innovation leder i sin tur tillsammans med skapandet av egna och nya affärsmöjligheter till diversifiering.

## **2.2. Nätverkseffekter**

### ***2.2.1. Introduktion***

Nätverkseffekter kan beskrivas som fenomenet när en konsuments nytta av en vara ökar när nätverket runt den expanderar (Katz & Shapiro, 1985). Farrell och Klemperer (2007) hävdar att nätverkseffekter förekommer när en konsuments användande av en produkt ger andra användare större nytta av produkten samt ökar andra konsumenters incitament att använda denna produkt. Till exempel blir en telefon eller faxmaskin mer värdefull om många andra använder dem. Shapiro och Varian (1999a) menar att företag, inom ramen för



nätverkseffekter, försöker skapa fler tillhörande produkter och därigenom dra fördel av de produkter som redan finns på marknaden.

### ***2.2.2. Direkta och indirekta nätverkseffekter***

Farrell och Klemperer (2007) gör skillnad på direkta och indirekta nätverkseffekter. De menar att direkta nätverkseffekter uppkommer om en användares nytta av produkten eller tjänsten ökar med antalet användare. För exempelvis ett språk ökar nyttan för varje person som lär sig språket då det ger fler utövare att kommunicera med. Det innebär att ju fler användare som finns i nätverket desto större incitament har konsumenter att ansluta sig till det. Katz och Shapiro (1985) beskriver direkta nätverkseffekter som nytta en konsument kan uppleva av att fler köper och använder exempelvis en telefon.

Indirekta nätverkseffekter uppkommer när konsumentnyttan av att använda en produkt ökar då kompletterande produkter och tjänster skapas och nätverket runt produkten således expanderas (Farrell & Klemperer, 2007). Indirekta nätverkseffekter innebär att ett ökat användande av till exempel en viss mjukvara kan öka nyttan hos en kompletterande vara, i detta fall oftast hårdvara (Katz & Shapiro, 1985).

Med en stor användarbas<sup>16</sup> medföljer sannolikt en större variation bland tillgänglig mjukvara, alternativt högre kvalitet på den. Vidare hävdas att den kvantitet till vilken hårdvara har sålts vid ett givet tillfälle kan ge en signal om vilket pris mjukvara har i framtiden (Katz & Shapiro, 1994). Om det kan ses som ett mönster hävdas därför att detta kan ge företag incitament att sänka priset på hårdvara för att bredda sitt nätverk och därigenom skapa en större mjukvarumarknad vilket även är attraktivt för konsumenterna. Det innebär i detta fall att indirekta nätverkseffekter leder konsumenter till att värdera ett mer utbrett nätverk högre (Katz & Shapiro, 1994).

---

<sup>16</sup> *Användarbas* är en svensk översättning av *installed base*.

Katz och Shapiro (1985) nämner utöver direkta och indirekta nätverkseffekter även en tredje grund som kan ge positiva externa effekter på nätverket, nämligen effekter som kan komma från möjligheten till eftersäljsservice på varan. Ju fler varor som sålts, desto större är sannolikheten att servicenätverket är väl utbyggt vilket ökar den positiva externa effekten. Ett exempel är bilmärknaden där utländska producenter ofta har ett mindre utbyggt servicenätverk i andra länder vilket minskar incitamentet för många köpare i dessa länder (Katz & Shapiro, 1985).

### *2.2.3. Tvåsidiga nätverkseffekter*

Medan indirekta nätverkseffekter uppkommer när konsumenten kan dra nytta av exempelvis kompatibel eller kompletterande hårdvara och mjukvara, uppkommer tvåsidiga nätverkseffekter när effekterna berör två skilda delar av marknaden. Parker och Van Alstyne (2005) förklarar det som att tvåsidiga nätverkseffekter innebär att en populations val av vara påverkar en annan populations val att köpa eller att inte köpa en annan vara.

Rochet och Tirole (2003) hävdar att de flesta marknaderna där nätverkseffekter kan tänkas finnas är tvåsidiga. Med det menas att företag som till exempel befinner sig i mjukvarubranschen måste få med sig båda sidorna om marknaden, det vill säga både konsumenterna och de som tillhandahåller hårdvara. Dessa marknader karaktäriseras av att båda sidorna genererar högst nytta när de interagerar genom samma plattform, som till exempel samma mjukvara (Rochet & Tirole, 2003).

Under förhållanden där tvåsidiga nätverkseffekter råder finns kostnader och inkomster på båda sidor om företagets värdekedja. Detta fenomen uppkommer då företaget har kunder på bägge sidor, som både skapar kostnader och intäkter för företaget. Det är vanligt förekommande att en av sidorna är subventionerad. Dessa två sidor är sammanlänkande på så vis att de beror av varandra och nätverkets värde växer när efterfrågan på båda sidor

matchas. Detta kan exemplifieras med spelutvecklare som bara vill producera spel för plattformar som har en stor kundgrupp, eftersom de behöver det för att täcka dess kostnader. På andra sidan finns konsumenter, som föredrar plattformar med ett stort utbud av spel (Eisenmann, Parker & Van Alstyne, 2006).

Parker och Van Alstyne (2005) anser att tvåsidiga nätverk är slutkonsumenter till gagn då antalet producerande företag ökar, vilket leder till ett ökat utbud av produkter, vilket i sin tur kan medföra lägre priser. Sådana effekter ökar värdet för konsumenter att använda nätverket samt gör att fler konsumenter är beredda att byta format. Det är även viktigt för producerande företag att konsumentmarknaden är stor, eftersom det skapar fler möjligheter och gör produktionsförhållandena attraktivare (Parker & Van Alstyne, 2005).

#### ***2.2.4. Nätverkseffekters styrkor***

Ett nätverk av konsumenter kan ge upphov till två olika effekter, mer bestämt storleken och styrkan i ett nätverk. Nätverkets storlek motsvarar dess andel användare medan ett nätverks styrka kan ses som den marginella effekt en produkt kan påverka ett nätverks storlek och efterfrågan (Feld, 1981). Barney (1991) argumenterar för att ett nätverks styrka är en strategisk tillgång då det skapas ett socialt samband mellan kunderna som nyttjar produkterna i nätverket, vilket bildar en socialt komplex resurs, svår att imitera. Styrkan i ett nätverks kan bli en strategisk tillgång utifrån en stark kundbas som är lojal mot företaget (Klein & Leffler, 1981; Wernerfelt, 1984).

Starka konsumentnätverk präglas ofta av utmärkande egenskaper så som personliga intressen, demografiska faktorer och utpräglad produktlojalitet (Kawasaki, 1992, 1999; Rosen, 2000). Vissa företag som exempelvis Apple och Harley-Davidson har en överraskande hög nätverksstyrka för sina produkter medan företag som Amazon.com aktivt försöker arbeta för att skapa nätverksstyrka.

### 2.2.5. Strategier för att uppnå nätverkseffekter

Farrell och Klemperer (2007) förklarar två strategier som kan användas för att etablera ett nätverk. Den första är att företag ska fokusera på att nå ut till konsumenter som påverkar och når ut till andra konsumenter. Den andra strategin är istället att aktivt arbeta med att sprida och bygga förväntningar kring varan (Farrell & Klemperer, 2007).

Vid givna priser behövs en viss typ av avgörande konsumenter, som till exempel *early adopters*, för att nätverkseffekter ska få genomslag. Produkter som tilltalar det kundsegmentet klarar sig oftast bättre än produkter som tilltalar *late adopters*. Enligt Farrell och Klemperer (2007) är det viktigt för företag att fånga upp tidiga användare och se till att dessa gillar produkten, eftersom detta segment kan ses som trendsättare som sedan andra kundsegment väljer att följa efter. Därför är det essentiellt för ett företag att nå ut till dessa, då det kan vara avgörande för hur framgångsrikt nätverket blir (Farrell & Klemperer, 2007).

Katz och Shapiro (1985) förutsätter att merparten av konsumenter baserar sina inköp på förväntad nätverksstorlek. Om konsumenterna förutspår en viss säljare kan tänkas bli dominant så kommer de vara villiga att betala mer för det företagets produkter och således slutar det med att den säljaren blir dominant. Nätverkseffekter kan påverka ett företags strategiska beslut gällande marknadsföring i form av prissättning och reklam. Exempelvis är kunder beredda att betala mer för Microsofts produkt Excel som har ett stort nätverk av användare än för konkurrerande produkter (Brynjolfsson & Kemerer, 1996).

Farrell & Klemperer (2007) beskriver den så kallade *fat-cat effekten* som kan urskiljas hos företag som innehar nätverkseffekter. Företag är då inte lika angelägna att skaffa nya kunder utan lägger hellre sina resurser på de kunder som redan finns inom nätverket. Att hålla kunder som frekvent köper produkter nöjda är av yttersta vikt. Företag med etablerade nätverk bör enligt Farrell och Klemperer (1988) istället stänga ute nya aktörer genom att utvidga det befintliga virtuella nätverk som man har kopplat till sin kärnprodukt.

En ny och bättre teknologi som finns tillgänglig på marknaden, kommer inte slå igenom förrän den är vida använd. Detta beror på att innan produkten eller tjänsten blivit populär är nyttan låg eftersom alltför få aktörer använder sig av teknologin (Farrell & Saloner, 1986). Katz och Shapiro (1986) för liknande resonemang och hävdar att med hjälp av en stor användarbas kan produkter som genererar nätverkseffekter ha egenskapen att låsa in konsumenter, även om det finns en bättre och mer avancerad teknologi att tillgå. Farrell och Saloner (1986) samt Redmond (1991) argumenterar för att företag först och främst bör satsa på att skapa en stor användarbas, snarare än att försöka maximera vinster. Fördelen med denna strategi är att om företagets produkt blir den dominant standarden är det förenat med ökade upplevda kostnader för konsumenterna att byta produkt, även om produkten är tekniskt överlägsen. Hill (1997) samt Shapiro och Varian (1999b) framför att Microsofts operativsystem Windows dominerar PC-marknaden på grund av den effektiva penetrationsstrategi de använde sig av och låste in stora delar av marknaden och inte för att deras operativsystem är överlägset konkurrenternas.

Ett stort antal författare tar alla upp att nätverkseffekter är viktiga på IT-marknaden med dess teknologiska nätverk och kompatibla standards. De vanligaste exemplen på produkter som berörs av nätverkseffekter är operativsystem och mjukvara till datorer samt produkter i telekommunikationsbranschen (Farrell & Saloner, 1986; Gupta, Jain, & Sawhney, 1999; Padmanabhan, Rajiv & Srinivasan, 1997; Shurmer 1993).

### ***2.2.6. Kompatibla produkter***

När ett företags mjukvara kan användas med ett annat företags hårdvara så är dessa företags produkter kompatibla. Två olika former av kompatibilitet finns omskrivna i litteraturen. Den första innebär att företag kommer överens om en produktstandard vilket betyder att de tillsammans agerar för att uppnå kompatibilitet mellan sina produkter. Den andra formen är när

ett enskilt företag agerar för att göra sin produkt kompatibel med andra företags produkter (Katz & Shapiro, 1985).

Gandal (1994, 1995) samt Brynjolfsson och Kemerer (1996) påvisar att konsumenter är villiga att betala mer för mjukvaruprodukter som är kompatibla med den dominanta standarden som finns på marknaden. Priser och lönsamhet kommer att vara högre om man låter kompatibilitet mellan olika produkter från olika producenter råda (Economides, 1989). Vad gäller varor som är långlivade kan servicenätverkens utbredning vara avgörande för konsumentens initiala betalningsvillighet. Är nätverket och servicen för en viss bilmodell litet är det ofta dyrare vilket kan minska betalningsvilligheten för den bilmodellen (Katz & Shapiro, 1985).

Om konkurrerande företag erbjuder kompatibla produkter kan konsumenter nyttja ett komplett nätverk, fast än produkterna kommer från olika företag. Uppkomsten av sådana nätverkseffekter kan öka betalningsviljan hos konsumenter. Det finns emellertid incitament för att konkurrerande företag inte ska erbjuda produkter som är kompatibla med varandra. Om ett företag ska lyckas med en sådan strategi krävs det emellertid att företaget är skickligt på att fånga upp *early adopters* samt att frekvent generera nya användare till nätverket (Farrell & Klemperer, 2007).

Kompatibilitet kan hävdas vara av stor vikt när det gäller produkter som skapar nätverkseffekter, både när det gäller direkta nätverkseffekter då det ökar kommunikationsmöjligheter med andra system samt indirekta nätverkseffekter då det ökar tillgängligheten av kompatibla produkter (Arthur, 1994; Katz & Shapiro, 1985, 1986, 1992; Sheremata, 1997; Shurmer, 1993; Lee & O'Connor, 2003). System är inkompatibla när användare av till exempel ett kommunikationsnätverk inte kan kommunicera med användare i ett annat nätverk. Inkompatibla system kan även finnas inom ett företag vars nya teknologi

inte alltid går att göra kompatibel med tidigare produkter som använder äldre teknologi (Katz & Shapiro, 1994).

### ***2.2.7. Nätverkseffekter, switching costs och konkurrensfördelar***

*Switching costs* uppstår då en konsument har varumärkesspecifik kunskap och en kostnad upplevs uppstå vid byte till ett annat varumärke. De kan bland annat skapas genom ett behov av kompatibilitet med befintlig utrustning, transaktionskostnader av att byta leverantörer, kostnader för att lära sig att använda nya varumärken, osäkerhet om kvaliteten av icke testade varumärken och psykologiska kostnader av att byta, det vill säga varumärkeslojalitet (Klemperer, 1995). För en konsument som verkar på en marknad där det inte finns några *switching costs* bestäms inköpen enbart utifrån konsumentens preferenser. På en marknad där *switching costs* existerar kommer kunden i regel köpa en likadan vara imorgon som idag (Farrell & Klemperer, 2007).

Farrell och Klemperer (2007) anser att när en marknad karaktäriseras av nätverkseffekter och *switching costs* är det essentiellt för företag att på så kort tid som möjligt låsa in så många konsumenter de kan i sitt nätverk, med målet att bli branschstandard. De första användarna kommer att utgöra grundstommen i nätverket och är en nyckelfaktor för nätverkets existens och tillväxt.

Ett företags nätverk kan tjäna som konkurrensfördel ifall då det ökar konsumentnyttan för användningen av företagets produkter. Uppkomsten av *switching costs* innebär således att konsumenter låses in i nätverket. Nätverkseffekter är en typ av isoleringsmekanism och försvårar imiterbarheten för konkurrerande företag. Detta är en förutsättning för att en konkurrensfördel ska bestå över tid (Besanko et al., 2010). Den mest uppenbara anledningen och effekten av att skapa *switching costs* är att ge företag marknadsakt över existerande kunder (Klemperer, 1995). Om betydande marknadsandelar är en framgångsfaktor i branschen man agerar inom kommer konkurrens om dessa att uppstå (Klemperer, 1995).

### **2.2.8. Bundling**

*Bundling strategy* är en taktik genom vilken företag kan sammanfoga den primära produkten med kompletterande produkter företaget erbjuder. Det kan ge en positiv effekt och öka efterfrågan för samtliga produkter. *Bundling* används även i en övergångsfas mellan en gammal och en ny produkt (Shapiro & Varian, 1999a).

Företag som erbjuder multipla produkter med nätverkseffekter har en fördel om nätverkseffekter är starka på marknaden och ifall företagen är djupt etablerade i ett visst kundsegment. Att sälja till kunder med liknande preferenser är mindre tilltalande om det inte finns några nätverkseffekter. Däremot kan nischade företag överleva på marknaden då differentiering är utbredd och det endast finns svaga nätverkseffekter. (Farrell & Klemperer, 2007).

### **2.2.9 Kritik mot nätverkseffekter**

Under arbetet med vår litteraturgenomgång har vi arbetat igenom mycket teori angående nätverkseffekter. Det har däremot varit svårt att hitta kritik mot nätverkseffekter som skulle tyda på att de medför något negativt. Liebowitz och Margolis (1998) argumenterar exempelvis för att fenomenet nätverkseffekter både är verkligt och viktigt. Författarna exemplifierar med telefonen som får symbolisera nätverkseffekter och resonerar kring om det går att ifrågasätta den ökade nytta som tillkommer med ett ökat användarantal (Liebowitz & Margolis, 1998).

## **2.3. Tentativa konklusioner**

Enligt litteraturen innebär diversifiering att företag breddar sin verksamhet, alltså ter det sig som någon sorts divergering. Nätverkseffekter grundas i att produkter och tjänster eller konsumenter kopplas samman, i detta fall handlar det således om sammanlänkning, eller konvergering. Flera bakomliggande motiv sägs finnas till att diversifiera sin verksamhet men



nätverkseffekter presenteras inte i litteraturen som ett av dem. Nätverkseffekter skapas då nätverket runt en produkt utvidgas antingen i termer av kompletterande produkter och tjänster eller genom kommunikationsmöjligheter mellan användare, men att nätverkseffekter skulle uppmuntra diversifiering hos företag omnämns inte. Diversifieringsstrategier klassificeras inom forskningen i skilda kategorier beroende på hur långt ifrån kärnverksamheten det nya verksamhetsområdet är. Följaktligen måste verksamhetsområden och branscher kunna definieras för att kategorisera diversifieringsstrategier.

Den teknologiska utvecklingen har lett till industrikonvergens samt möjligheter till att integrera och synkronisera kompletterande produkter och relaterade tjänster. Utöver det medför den att stora företag tillåts styras effektivare och producera fler produkter inom skilda verksamhetsområden. Samtidigt förespråkas att företag kan skapa affärsmöjligheter genom att applicera kärnkompetens inom nya områden. Således torde teknologi underlätta och stimulera nätverkseffekter och diversifiering. Med detta som utgångspunkt formulerar vi följande tentativa konklusioner:

***Tentativ konklusion 1.*** Uppkomsten av nätverkseffekter är ett motiv som företag kan ha till sina diversifieringsstrategier.

***Tentativ konklusion 2.*** Befintlig kategorisering av diversifieringsnivåer har blivit inaktuell på grund av industrikonvergens.

### **3. METOD**

#### **3.1. Forskningsdesign och val av ansats**

Bryman och Bell (2005) presenterar två alternativa forskningsmetoder, kvalitativ respektive kvantitativ. Kvalitativ forskningsmetod fokuserar på ord snarare än kvantifiering och har oftast en induktiv ansats. Med en induktiv ansats ligger fokus på teorigenerering där teorin kommer som resultat av en forskningsinsats. Utgångspunkt är utförda observationer som

sedan sätts i förhållande till relevanta och applicerbara teorier, vilket ger forskaren möjlighet att antingen stärka eller försvaga tidigare antaganden. Kvantitativ forskningsmetod beskrivs som en metod där man genom insamling av numerisk data undersöker relationen mellan teori och forskning. Den är ofta förenlig med en deduktiv ansats i vilken forskaren utgår från befintliga teorier och testar dessa genom analys av datainsamling (Bryman & Bell, 2005).

Bryman och Bell (2005) framhåller att det inte är helt lätt att skilja mellan forskningsmetoderna och att det är viktigt att förstå att de inte är oförenliga. Det finns flera likheter mellan metoderna och det är ofta mer komplicerat att tillämpa forskningen i praktiken än i teorin.

Av yttersta vikt för en framgångsrik empirisk undersökning är en relevant samt lämplig forskningsdesign. Utifrån uppsatsens syfte hävdar vi att det för oss är mer lämpligt att fokusera på ord snarare än siffror. Av den anledningen att vi främst ämnar tolka och analysera de observationer vi kommer göra, är kvalitativ metod vårt val av ansats. Om fokus istället hade varit på att ta fram och analysera numerisk data hade en kvantitativ ansats varit att föredra (Bryman & Bell, 2005).

Den teori som behandlar vår problemformulering samt vårt empiriska material menar vi utreds bäst genom en abduktiv ansats, som är en kombination av en deduktiv och induktiv ansats. Med en abduktiv ansats kan vi utgå från empirisk fakta och vid analysen av denna använda tidigare teori som inspiration. Abduktiv ansats möjliggör en pendling mellan teori och empiri, dessutom tillåts vi tolka insamlad data successivt (Alvesson & Sköldberg, 1994).

### ***Kritik mot kvalitativ forskningsmetod***

Bryman och Bell (2005) nämner en del kritik mot kvalitativa forskningsstudier. Det finns kritiker som hävdar att sådan metod är för subjektiv. Framförallt kvantitativa forskare påstår att kvalitativ forskning utgår allt för mycket från forskarens värderingar och uppfattningar. Därför blir det även svårt att replikera studierna, vilket är en annan form av kritik riktad mot

metoden. Kvalitativ metod förefaller ofta som ostrukturerad och beroende av forskarens förmåga att föra arbetet framåt. Eftersom forskaren själv många gånger är det viktigaste redskapet vid insamling och analys av data kan det därför vara svårt att upprepa resultaten. Vidare kan studierna vara komplexa vilket innebär svårigheter i att generalisera resultaten på andra branscher och miljöer. Därför kan det argumenteras för att studierna enbart är representativa för den studerade branschen (Bryman & Bell, 2005).

### **3.2. Urval**

Nätverkseffekter är inte knutna till en särskild bransch och samtliga områden där nätverkseffekter uppkommer skulle i praktiken vara intressanta och relevanta att undersöka, men med anledning av begränsad tid och resurser har vi valt att begränsa oss till en bransch i vår uppsats.

Dagens konkurrensintensiva och dynamiska omgivning, tillsammans med den rådande teknologiska utvecklingen, gör det svårt att definiera branschgränserna för företag, det vill säga industrikonvergens (Hitt et al., 2012). Exempelvis är det idag svårt för företag som säljer mobiltelefoner att avgränsa sin verksamhet till enbart telefonindustrin, då de även måste vara i framkant i bland annat spel-, kamera- och musikspelarutvecklingen. Den teknologiska utvecklingen ökar exponentiellt och livslängden för nya tekniker blir allt kortare (Hitt et al., 1998). En marknad som särskilt karaktäriseras av detta är den högteknologiska marknaden, som kännetecknas av hyperkonkurrens (Besanko et al., 2010). Av den anledningen ansåg vi att den branschen bäst lämpade sig att undersöka då vi även insåg att vi sannolikt skulle kunna observera stora förändringar under ett kort tidsspann.

I den högteknologiska branschen är det få ledande företag som enbart erbjuder produkter inom ett produktsegment. Giganterna Microsoft och Apple har under de senaste åren diversifierat sin verksamhet allt mer. Vi har kunnat identifiera en trend som visar på att

de i allt större utsträckning expanderar sin produktplattform med kompletterande produkter och tjänster. Utvecklingen har medfört att företagens plattformar idag är så gott som substitut till varandra (Hitt et al., 2012), vilket är en av anledningarna till att vi valt dessa företag som fallföretag. Ytterligare en faktor som spelat roll vid urvalet är det faktum att Microsoft tidigt blev marknadsledare i branschen (Business Insider, 2012) medan Apple hade många resultatmässigt dåliga år under 80- och 90-talet (apple-history.com). Under de senaste 10 åren har Apple emellertid gått om Microsoft i termer om vinstmarginal (se figur 4.1 och 4.2 i kapitel 4). Detta skifte i resultat väckte ytterligare vårt intresse för företagen. Fenomenet nätverkseffekter menar vi skulle kunna vara en aspekt att ta hänsyn till och en viktig anledning till varför ovan nämnda företag vill verka på fler marknader än sin kärnmarknad. De senaste *disruptive technologies*<sup>17</sup> har medfört behov och möjligheter till synkronisering mellan elektroniska enheter och därför bör nätverkseffekter kunna användas vid analys av hur de valda fallföretagen diversifierar sin produktplattform i syfte att skapa konkurrensfördelar med hjälp av virtuella nätverk.

### 3.3. Dattainsamling

Bryman och Bell (2005) förklarar fyra huvudsakliga tillvägagångssätt som forskare använder för att samla in information inom kvalitativ forskningsmetod. Dessa är etnografi/participant-observationer, fokusgrupper, kvalitativa intervjuer samt kvalitativ analys av dokument.

För att besvara uppsatsens syfte är varken etnografi/participant-observationer eller fokusgrupper relevanta metoder, då vi inte i första hand är intresserade av interaktionen mellan människor i olika sammanhang. Utifrån uppsatsens syfte är det således mer lämpligt att använda sig av intervjuer eller kvalitativ analys av dokument.

---

<sup>17</sup> Syftar enligt Besanko et al (2010) till teknologier som kreativitetsmässigt förstört äldre teknologier och marknader.

Vi anser det vara orimligt att få tillgång till intervjuobjekt hos fallföretagen som dessutom skulle vara villiga att direkt dela med sig av företagens kritiska diversifieringsstrategiska beslut. Företagen är även väldigt stora och ledande personer är främst stationerade i USA. Det är därför inte troligt att vi varken skulle få åtkomst till personer som faktiskt har någon form av position i vilken de får påverka hur företagens diversifieringsstrategier utformas eller att de i sådana fall skulle dela med sig av den informationen. Detta innebar att vi valde att inrikta oss på att genomföra en kvalitativ innehållsanalys av dokument vid insamling av data.

Med visst beroende av de valda fallföretagens storlek är organisationsdokument ett lämpligt sätt att tillgå information. Organisationsdokument är vanligt förekommande källor för empiriska studier i företagsekonomi med viss grund i det stora antalet tillgängliga dokument. Dessa dokument kan vara såväl offentliga årsredovisningar, pressmeddelanden och PR-materiel som interna organisationsscheman, nyhetsbrev och mötesprotokoll (Bryman & Bell, 2005).

### **3.4. Tillvägagångssätt**

Vårt tillvägagångssätt följer rekommendationerna för kvalitativ innehållsanalys (Bryman & Bell, 2005; Graneheim & Lundman, 2004).

*Steg 1:* Det första steget efter att vi valt ämne och formulerat vår forskningsproblematisering var att läsa in oss på tidigare forskning om diversifiering och nätverkseffekter. Litteraturgenomgången omfattade till en början cirka 80 vetenskapliga artiklar vilket efter hand reducerades till ett 60-tal som vi ansåg mest relevanta för vårt ändamål. Utifrån dessa artiklar utformade vi en omfattande litteraturgenomgång med fokus på diversifiering och nätverkseffekter. De vetenskapliga artiklarna hittades nästintill uteslutande på Google Scholar och ord som användes i sökningen var huvudsakligen: *network effect* och *diversification*, samt de i litteraturgenomgången presenterade motiven till diversifiering.

Största delen av artiklarna är publicerade i akademiska journaler som *Academy of Management Journal*, *Harvard Business Review* och *Strategic Management Journal* och merparten har haft åtminstone 500 citeringar. Faktum att vi ville ha ny forskning om framförallt nätverkseffekter gjorde att vi med några artiklar fick gå under detta antal då de inte hunnit bli lika välciterade som äldre forskning.

*Steg 2:* Det andra steget var att samla in och bearbeta det empiriska underlaget för våra fallföretag. Dokumentfallstudier innefattar bearbetning av sekundärdata i form av årsredovisningar, protokoll från årsstämmor, officiella dokument, virtuella dokument och nyhetsartiklar (Bryman & Bell, 2005). Vi har utgått ifrån data från respektive fallföretags årsredovisningar, främst för att vi velat ha longitudinella inslag. Det har gett oss möjlighet att studera hur företagens resonemang kring diversifiering har utvecklats och förändrats. Vi ansåg det lämpligt att analysera årsredovisningar från åtminstone 2007 då Apple produktdiversifierade och släppte sin iPhone samt Apple TV det året. Likaså lanserade Microsoft sin molnlagringstjänst SkyDrive samma år. För att även kunna ha möjlighet att undersöka om företagen nämnde något om sin diversifieringsstrategi åren innan tog vi beslutet att studera deras årsredovisningar från och med 2005 till 2012. Utöver det läste och analyserade vi även kvartalsrapport ett från 2013 från båda företagen. Årsredovisningar och kvartalsrapporter hämtades från respektive fallföretags hemsida. Efter flertalet genomläsningar av hela det insamlade materialet plockades meningar och fraser ut som var relevanta för syftet med uppsatsen (Graneheim & Lundman, 2004). Dessa meningar och fraser refereras till enligt Graneheim & Lundman (2004) som meningsbärande enheter.

*Steg 3:* Steg nummer tre var att forma kategorier som skulle användas till att kategorisera och bryta ner insamlad data. Data i form av meningsbärande enheter kom att grupperas i olika kategorier i linje med Graneheim och Lundmans (2004) rekommendationer. Dessa kategorier är avsedda att senare ligga till grund för analys, därför har vi utformat och

valt kategorier vilka återspeglar uppsatsens syfte. Kategorierna är fullständigt uteslutande, vilket innebär att varje meningsbärande enhet endast återfinns under en kategori (Graneheim & Lundman, 2004). Dessa kategorier formades och utvecklades utifrån den teori vi anskaffat. Kategorierna återfinnes under empirikapitlet som är uppdelat efter först fallföretagsbakgrunder, följt av ett avsnitt om konkurrens. Efter det presenteras motiveringen av valda kategorier och avslutningsvis finnes ett avsnitt som vi kallat *kategoriserande analys* vilket sammanfattar insamlade meningsbärande enheter.

Gällande diversifiering valde vi att fokusera på relaterad diversifiering. Det gjordes med anledning av att vi var medvetna om att nätverkseffekter mest sannolikt uppnås genom någon form av relaterade verksamheter, eftersom det innebär att de olika produkterna fortfarande är länkade till varandra på något sätt, även om de innefattar diversifiering till nya marknader. Vi insåg även att ifall nätverkseffekter skulle vara ett motiv för diversifiering, skulle det vara ett värdeskapande sådant som, enligt resonemang presenterat i litteraturgenomgången, främst förknippade med relaterad diversifiering.

Angående kategorier för nätverkseffekter skapades dessa främst utifrån de motiv och krav för uppkomsten av nätverkseffekter som vi hittade i befintlig litteratur. Utöver det skapade vi två egna kategorier, *nätverkseffekt som konkurrensfördel* samt *kritik mot sambandet nätverkseffekter och diversifiering*, eftersom vi ansåg att de tillförde ytterligare bredd i studien samt var relevanta för vårt syfte. För att stärka studiens trovärdighet var *kritik mot sambandet nätverkseffekter och diversifiering* kategorin av yttersta vikt. I den konkluderande analysdelen av uppsatsen, som återges i kapitel 5, *Analys*, finns utförlig kritik mot samtliga kategorier och resonemang som kan tänkas tala emot nätverkseffekter hos fallföretagen. Mer om respektive kategori finns i kapitel 4, *Empiri*. Samtliga meningsbärande enheter, vilka utgör den kategoriserande analysen och senare även används som underlag i

den konkluderande analysen, finnes under bilaga 1, *Citatappendix*. Löpande i vår sammanställning av det empiriska materialet kommer vi källhänvisa till detta appendix.

*Steg 4.* Det fjärde steget var att utföra en konkluderande analys. I denna bryts empiri och teori mot varandra. Avsikten med den kvalitativa innehållsanalysen är att koppla samman insamlad och genomarbetad empiri, i vårt fall kategoriserande analys, med befintlig teori och litteratur som presenterats i litteraturgenomgången. Vi ämnar därigenom finna stöd för argument i litteraturgenomgången för att sedermera kunna fastslå våra tentativa konklusioner. Särskilt fokus valde vi att lägga på huruvida fallföretagens strategier har förändrats och utvecklats under studerad tidsperiod samt vad utfallet blev och vilka faktorer som tros ligga bakom det. Kritik till våra antaganden kommer, som nämnts, kontinuerligt presenteras under varje enskild kategori samt mer djupgående i en enskild kategori vilken vi som tidigare nämnt valt att döpa till *kritik mot sambandet nätverkseffekter och diversifiering*. Syftet med presenterad kritik är att öka reliabiliteten i vår analys, i enighet med Bryman och Bells (2005) rekommendationer.

### ***Kritik mot tillvägagångssätt***

Vår empiri utgörs nästan uteslutande av data från fallföretagens årsredovisningar, ett val vi tidigare motiverat. En fråga vi ställer oss är om studien blivit än mer objektiv om vi hade använt oss av fler oberoende källor till datamaterialet, källor som inte kom direkt från företagen. Vi är även medvetna om att studiens utfall kunnat bli annorlunda om vi börjat med att läsa årsrapporter innan vi gjorde en grundlig litteraturgenomgång. Eftersom vi först läst in oss på ämnet kan det tänkas att vår insamling av data omedvetet var formad av tidigare teori. För att motverka den risken arbetade vi aktivt för att inte enbart leta efter information som tillfredsställde vårt syfte. Arbetsgången hade försvårats avsevärt om vi hade börjat i andra änden, det vill säga med årsredovisningarna, då vi inte vetat vilken data vi letade efter.



Vi valde också att presentera vår empiri utifrån valda kategorier i den kategoriserande analysdelen, för att ge läsaren en så överskådlig och sammanhängande bild som möjligt. En konsekvens kan även i detta avseende vara att objektiviteten minskat då vi redan i empiriurvalet gjort en analys av användbar data. För att minska denna företeelse kunde kategoriseringen först använts i analysavsnittet. Studiens tidsspann är ytterligare en faktor som kunnat påverka resultatet, vilket skulle kunna ha blivit annorlunda om vi haft ett längre respektive kortare tidsspann. Värt att diskutera är också ifall vårt tillvägagångssätt varit tydligt nog för att andra forskare ska kunna följa vårt arbetssätt och generalisera vår studie till andra branscher.

De kategorier som presenteras i empiriavsnittet och senare i analysen är skapade för att ordna en struktur över arbetets gång. Dessa har inspirerats av funna aspekter i litteraturgenomgången. Den större koncentrationen på nätverkseffekters uppkomst kan möjligen kritiseras. Kategorin *diversifieringsstrategier* är ämnad att påvisa hur företagen Apple och Microsoft diversifierar sin produktportfölj. Resterande kategorier med undantag för *kritik mot sambandet nätverkseffekter och diversifiering* behandlar olika aspekter av nätverkseffekter. Samtliga kategorier som behandlar nätverkseffekter samt kompatibilitet kan förefalla presentera de möjliga strategiska motiv som framhåller nätverkseffekter som något företagen vill uppnå. Möjlig snedvridning mellan nätverkseffekter och diversifieringsstrategi som åtskilda motiv skulle kunna uppstå på grund av relationen mellan antal kategorier om diversifiering respektive nätverkseffekter. Tänkbart är att än större vikt skulle kunna ha lagts vid fallföretagens diversifieringsstrategier för att antingen utesluta eller bekräfta viktiga motiv till samt grader av diversifiering. Dessa skulle i så fall snabbt kunna ge en fingervisning för hur relationen mellan nätverkseffekter och diversifieringsstrategi ser ut.

Uppsatsens empiriska del bör ges en kommentar med avseende på insamling av organisationsdokument. Insamling av fler typer av dokument än årsredovisningar har gjorts i

form av pressreleaser och journalistiska artiklar men har efter övervägande ansetts lämpa sig bäst till diskussionsdelen och inte till empiri. Det viktigaste argumentet bakom detta är att vi anser årsredovisningar vara de, relativt sett, mest sanningsenliga och rättvisande organisationsdokumenten. Pressreleaser och journalistiska artiklar är långt subjektiva och den information som projiceras är redan noga analyserad då den officiellt publiceras.

### **3.5. Dataanalys**

Kvalitativ innehållsanalys innebär sökande efter bakomliggande teman som bevisas med citat och objektiva tolkningar av dessa. Det anses vara det vanligaste tillvägagångssättet vid kvalitativ analys av dokument (Bryman & Bell, 2005). Denna sorts analys stämmer överens med hur vi gått tillväga under sökandet efter meningsbärande enheter till vår empiridel. Enligt Bryman och Bell (2005) är kvalitativ innehållsanalys en strategi för sökandet och en viktig del i den fortsatta analysen av kvalitativ data. De vanligaste tillvägagångssätten för detta är grundad teori eller analytisk induktion. Båda innehåller ett upprepat samspel mellan insamling och analys av data vilket innebär att analysen kan påbörjas allt eftersom data samlats in (Bryman & Bell, 2005).

Då man vid en kvalitativ studie ofta kan finna stora mängder praktisk fakta kan analysen försvåras. Analytisk induktion menar vi rimmar väl med en abduktiv ansats som per definition tillåter oss att växla mellan teori och empiri som referensram vid analys (Alvesson & Sköldberg, 1994; Bryman & Bell, 2005).

Vid analytisk induktion görs inledningsvis en definition av en vetenskaplig frågeställning varefter man skapar en eller flera hypotetiska förklaringar, som vi i vår uppsats emellertid valt att kalla tentativa konklusioner, till formulerat problem för att till sist studera fall. Vid fall som inte överensstämmer med formulerad hypotes, eller tentativ konklusion i vårt fall, omformuleras denna. Därmed kan avvikande fall uteslutas. Analytisk induktion är en

kontinuerlig process. Om man efter omformulering av hypotesen och nya fallstudier återigen finner negativa eller avvikande fall görs ytterligare ett val om omformulering eller omdefinition (Bryman & Bell, 2005).

### ***Kritik mot analytisk induktion***

Bryman och Bell (2005) tar upp en del problematik kring analytisk induktion. Med detta tillvägagångssätt kan det krävas ett brett urval för att kunna ifrågasätta vald teori. Samtidigt ges inga riktlinjer för hur många fall som bör studeras för att uppnå ett tillfredställande vetenskapligt resultat. Vi är medvetna om att vårt urval inte är stort men vill samtidigt hävda att vi anser att storleken på fallföretagen och deras utbredning gör dem lämpliga för vår studie.

## **3.6. Validitet och reliabilitet**

### ***3.6.1. Reliabilitet***

Begreppet reliabilitet behandlar frågan om huruvida en studie vid ett eller flera undersökningstillfällen kan upprepas och då erhålla samma resultat. Det är viktigt att resultaten kan vara stabila över tid. Tillförlitlighet och följdriktighet kan anses vara viktiga ord att beakta när man beslutar om graden av reliabilitet i en undersökning. Bryman och Bell (2005) gör skillnad på extern och intern reliabilitet. Med extern reliabilitet menas vilka möjligheter som finns att upprepa tidigare forskningsresultat. För att kunna upprepa eller replikera resultatet är det av yttersta vikt att forskare tydligt beskriver sitt tillvägagångssätt, då en saknad av den inte gör det möjligt att replikera undersökningen (Bryman & Bell, 2005). Extern reliabilitet i kvalitativ forskning är svår att uppfylla med de förändringar som konstant sker i sociala kontexter. Med valet att analysera årsredovisningar kan den externa reliabiliteten i denna studie tänkas ha höjts då framtida forskare kommer kunna ha tillgång till

samma material. Samtidigt inser vi att framtida forskare kan komma att dra andra slutsatser än de vi kommit fram till. Intern reliabilitet handlar om hur forskarna tolkar det som har observerats och hur väl deras tolkningar överensstämmer (Bryman & Bell, 2005). För studiens interna reliabilitet är det av yttersta vikt att vi förhåller oss objektiva till texterna vi går igenom och att vi på intet sätt vinklar våra resultat för att tillmötesgå våra antaganden. För att minska risken att tolkningar inom forskargruppen inte överensstämmer har vi kontinuerligt fört diskussioner i forskarlaget kring de observationer och tolkningar vi gjort, samt utfört merparten av det analyserande och tolkande arbetet gemensamt. En annan faktor, som går att liknas vid intern reliabilitet, är den så kallade internbedömarreliabiliteten som berörs när en studie kan tänkas innehålla subjektiva bedömningar vid exempelvis kategorisering och tolkning av data (Bryman & Bell, 2005). Det är en faktor som är högst relevant i vår uppsats med vårt val att presentera empirin som kategoriserande analys och tolka företagens årsredovisningar. Det beslutet kan ha påverkat uppsatsens reliabilitet eftersom andra forskarlag kan tänkas resonera annorlunda kring kategorisering eller tolkning av årsredovisningar i kommande studier.

### ***3.6.2. Validitet***

Validitet innefattar huruvida forskningen verkligen mäter vad som är relevant för studien. Framförallt vid kvalitativ metod omfattar validitet hur pass korrekt resultaten är bearbetade (Bryman & Bell, 2005). Validiteten i årsredovisningarna kan och bör ifrågasättas då de skulle kunna vara vinklade från företagets håll, årsredovisningarna är till exempel ofta riktade till aktieägarna som önskas hållas nöjda. Bryman och Bell (2005) skiljer mellan extern validitet och intern validitet. Extern validitet handlar om till vilken grad det är möjligt att dra paralleller av resultatet till andra sociala miljöer och branscher. Valet att fokusera på den högteknologiska branschen baseras på studerad litteratur, som menar på att denna i jämförelse

med andra branscher har större närvaro av nätverkseffekter. Av den anledningen kan den externa validiteten bedömas vara relativt låg. Intern validitet behandlar till vilken grad forskarnas observationer stämmer överens med den teori som de menar att svara på (Bryman & Bell, 2005). Vår empiri hade kunnat vara mer omfattande om vi hade intervjuat personer på fallföretagen och därmed hade den interna validiteten kunnat vara högre. Emellertid anser vi vår teoretiska del, i form av litteraturgenomgången, vara bred och välutförd.

## **4. EMPIRI**

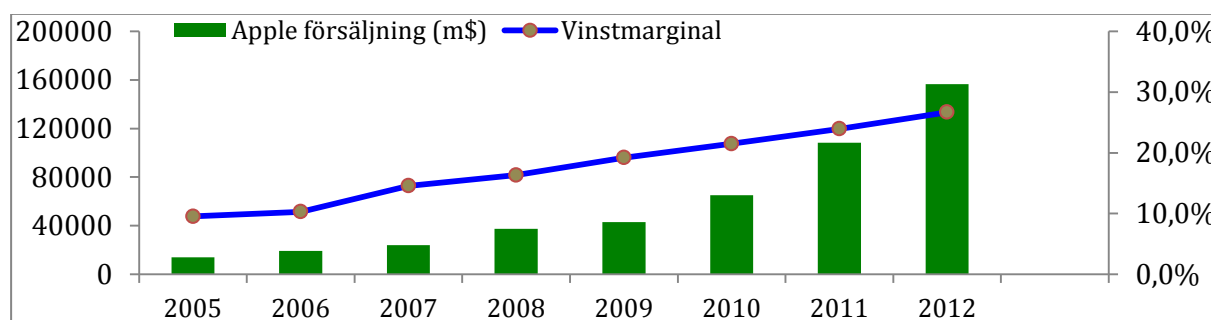
### **4.1. Fallföretagsbakgrunder och konkurrens**

#### ***4.1.1. Apples bakgrund***

Apple grundades 1977 i Kalifornien. Företaget hade under sina första 25 år nästan uteslutande fokus på att utveckla och sälja persondatorer med egenutvecklad hård- och mjukvara (Forbes, 2006). Under slutet av 80-talet och början av 90-talet hade Apple, på grund av felsatsningar, en relativt låg marknadsandel och fluktuerande inkomstström (apple-history.com). Ett genombrott i Apples historia var lanseringen av iMac 1998 som blev den bäst säljande persondatorn i USA. Den karaktäriserades av två attribut, först och främst var den komplett fristående med färre sladdar och tillbehör, vilket gjorde den användarvänlig och lätt att flytta på. Detta gjorde den attraktiv för användare som inte hade god kännedom om datorer. Det andra attributet var designen som ansågs stå ut mot konkurrenters produkter. Efter lanseringen tillkännagav företaget att det senaste kvartalets intäkter var tre gånger högre än motsvarande kvartal föregående år (Time, 2013). Användarvänlig design ses numera som en kärnkompetens hos företaget (Hitt et al., 2012). I början av 2000-talet började företaget producera musikspelare och sedan dess har de även haft stor framgång med sin mobiltelefon, iPhone och surfplatta, iPad (Apple årsredovisningar 2005-2012).

Idag är företagets främsta produkter iPhone, iPad, iPod, iTunes, bärbara såväl som stationära, Mac-datorer och operativsystem. Företagets kundsegment består framförallt av privatpersoner, institutioner för utbildning, företag och statliga myndigheter. Apple säljer också produkter som är kompatibla med företagets hårdvaruprodukter (Apple årsredovisning 2012).

Apple är det enda företaget i persondatorindustrin som utvecklar en komplett datorprodukt, vilket innebär datorn som hårdvara samt operativsystem och till detta tillhörande mjukvaruapplikationer. Tillsammans med produktdesign, multimedia och nätverksförmågor anser företaget att de levererar innovativa och integrerade digitala vardagslösningar (Apple årsredovisning 2007). En del av företagets strategi är att utöka sin plattform och genom iTunes Store som verktyg ge utrymme för integration för tredjepartsutvecklare. (Apple kvartalsrapport 2013). Inom samtliga verksamhetsområden möter Apple aggressiv konkurrens. Den marknad de verkar på karaktäriseras av snabb teknologisk utveckling av såväl hårdvara som mjukvara vilket öppnar för nya användningsområden och ny produktkaraktäristika gör att nya produkter ständigt introduceras på marknaden med konkurrensmässigt låga priser (Apple årsredovisning 2005, 2009).



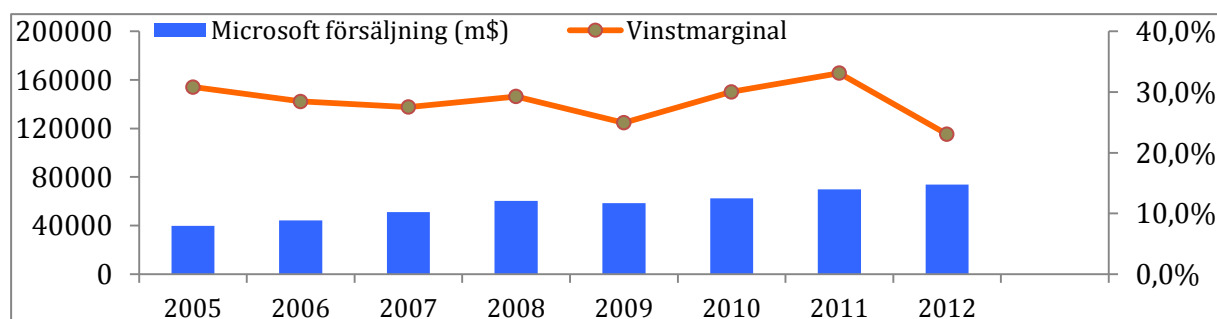
Figur 4.1. Apples försäljning och vinstmarginal från år 2005-2012

Under uppsatsens studerade tidsspänn har Apple haft en utomordentlig finansiell utveckling. Försäljningssiffran har ökat från cirka 13 miljarder dollar år 2005 till cirka 156 miljarder dollar år 2012, en ökning på cirka 1120 procent. Företagets vinstmarginal har under samma period gått från 9,5 procent till 26,7 procent (Apple årsredovisning 2005-2012).

#### 4.1.2. Microsofts bakgrund

Microsoft grundades 1975 i Albuquerque, New Mexico. Företaget ser det som sitt uppdrag att skapa teknologi som förändrar sättet människor arbetar och kommunicerar på. Denna målsättning är menad att möjliggöras genom att utveckla hårdvara och mjukvara samt tjänster som tillför nya möjligheter och ökar värdet i människors liv. Hos Microsoft utvecklas de flesta mjukvaruprodukter internt, med syfte att erhålla konkurrensfördelar som ett utfall av nära teknisk kontroll över produkter och tjänster. Företagets primära intäkter ges av licensiering, egenutvecklade mjukvaruprodukter, hårdvaruprodukter och internetreklam som samtliga riktas till en global marknad. Företaget har genom sitt breda utbud en väldiversifierad produktportfölj. Företaget har samarbetsavtal med många multinationella företag så som Acer, Dell, Fujitsu, HTC, Hewlett-Packard, Nokia och Samsung (Microsoft årsredovisning 2012).

Microsoft började ta marknadsandelar tidigt i företagets historia genom att erbjuda sitt operativsystem till samtliga datortillverkare som visat intresse. Ju större marknadsandel företaget erövrade, desto fler tredjepartsutvecklare antog Microsofts operativsystem. Microsoft lyckades skapa en dominant datorplattform genom att erbjuda ett operativsystem som var kompatibelt med datorer som var prismässigt attraktiva för majoriteten av marknaden (Business Insider, 2012).



Figur 4.2. Microsofts försäljning och vinstmarginal från år 2005-2012

Microsoft har inte haft en lika bra försäljningsutveckling som Apple under det studerade tidsspännat men har ändå ökat försäljningssiffran med cirka 85 procent. Överlag har

Microsoft haft höga vinstmarginaler men mellan år 2011 och år 2012 sjönk de rejält, enligt Microsoft i huvudsak på grund av en *goodwill impairment charge* på cirka 6 miljarder dollar (Microsoft årsredovisning 2005-2012).

#### **4.1.3 Konkurrens**

Ovan nämnda företag diversifierar sina verksamheter till nya produktmarknader och skapar således *multimarket competition* (Hitt et al., 2012). Båda företagen nämner i samtliga studerade årsredovisningar att de främst möter konkurrens från varandra. I enlighet med Apples årsredovisningar från 2005 till 2012 sägs att företagets affärsstrategi bland annat är att ge sina kunder en friktionsfri integration<sup>18</sup> av sitt eget operativsystem, sin egen hårdvara, mjukvara och tillhörande mjukvaruapplikationer samt teknologier. Microsoft påstår i samtliga årsredovisningar ifrån 2005 till 2012 att de möter intensiv konkurrens inom alla dess verksamhetsområden. Företagen som utgör denna konkurrens är allt ifrån storföretag till mindre och nischade företag. Microsoft menar att deras diversifierade verksamhet, det vill säga dess breda produktområde, ger dem konkurrensfördelar (Microsoft årsredovisning 2010).

Apple hävdar att den bransch de är verksamma i präglas av täta produktinnovationer och snabb teknologisk utveckling (Apple årsredovisning 2011). Microsoft talar också om att korta produktlivscykler och frekventa produktlanseringar karaktäriserar deras marknader (Microsoft årsredovisning 2008).

Microsoft menar att deras sätt att växa baseras på företagets förmåga att ta vara på *disruptive technologies* och på så sätt ta sig in på nya marknader (Microsoft årsredovisning 2012). På samma vis menar Hitt et al. att Apple har tagit fram flera sådana *disruptive technologies* och därigenom förändrat utseendet på åtskilliga marknader (Hitt et al, 2012).

---

<sup>18</sup> *Friktionsfri integration* är i denna uppsats en svensk översättning av *seamless integration*.



## 4.2. Fallföretagens produkttabeller

### 4.2.1. Apples produkttabell

Apple Inc.		
Huvudproduktkategori	Underproduktkategori	Produktnamn (utgivningsår)
<i>Mjukvara</i>	<i>Operativsystem</i>	OS X (2001), iOS (2007)
	<i>Mjukvaruapplikationer</i>	FileMaker® Pro (1986), QuickTime (1991), Final Cut Pro® (1999), iTunes® (2001), Logic® Pro (2002), GarageBand (2002), iLife (2003), Xsan (2005), iWork (2005), Aperture (2005), Logic Studio® (2007), Bento (2007)
	<i>Webbläsare</i>	Safari (2003)
<i>Hårdvara</i>	<i>Smartphone</i> (en kombination av en mobiltelefon, en iPod och en internetkommunikatör)	iPhone (2007)
	<i>Persondator</i> (första Macintoshdatorn introducerades 1984)	iMac® (1998), Mac mini (2005), Mac Pro® (2006) MacBook Pro® (2006), MacBook Air® (2008)
	<i>Surfplatta</i>	iPad (2010), iPad mini (2012)
	<i>Bärbar digital musik- och mediaspelare</i>	iPod classic® (2001), iPod nano® (2005), iPod shuffle® (2005), iPod touch (2007),
	<i>Accessoarer &amp; kringutrustning</i>	Keyboard (1983), Apple LED Cinema Display™ (1999), AirPort (1999), Mighty Mouse (2003), Time Capsule (2008) Magic Mouse (2009), Thunderbolt Display (2011),
<i>Digital mediamottagare</i>		Apple TV (2007)
<i>Internet- &amp; onlinetjänster</i>	<i>Molntjänster</i>	iCloud (2011)
<i>Digital distribution</i>		App Store (2008), iTunes Store (2003), Mac App Store (2010), iBooks (2010)
<i>Produktsupport &amp; tjänster</i>		Apple Developer (1995), One to One (2007) GameCenter (2010), iAd (2010), AppleCare®

Listan utgörs av företagets huvudsakliga produkter och tjänster med reservation för tillägg.

Utgivningsår syftar på det år då den första versionen av produkten lanserades på marknaden alternativt det år produkten/tjänsten inkorporerades i företaget.

Informationen är hämtad från företaget årsredovisningar, hemsida samt pressreleaser

## 4.2.2. Microsofts produkttabell

<b>Microsoft Corporation</b>		
<b>Huvudproduktkategori</b>	<b>Underprodukt Kategori</b>	<b>Produktnamn (utgivningsår)</b>
<i>Mjukvara</i>	<i>Operativsystem</i>	Windows (1985), Windows Phone (2010), Windows RT (2012)
	<i>Mjukvaruapplikation</i>	Office (1990), Windows Media Player (1991), Outlook (1996), Movie Maker (2000), Windows Media Center (2001), Microsoft Security Essentials (2009), Photo Gallery (2012),
	<i>Webbläsare</i>	Internet Explorer (1995)
<i>Hårdvara</i>	<i>Surfplatta</i>	Surface (2012)
	<i>Dator tillbehör</i>	Mouse (1983), Keyboard (1994)
	<i>Spel</i>	Xbox (2001), Xbox Accessories (2001), Kinect (2010)
<i>Internet &amp; onlinetjänster</i>	<i>Molntjänster</i>	Windows Live (2006), SkyDrive (2007), Office Web Apps (2010), Windows Intune (2011)
	<i>IP-telefoni</i>	Skype (2011)
	<i>Sökmotor</i>	Bing (2009)
	<i>Spel</i>	Xbox live (2002)
	<i>Övrigt</i>	MSN.com (1994)
<i>Serverar &amp; utvecklingsverktyg</i>		Microsoft SQL Server (1989), Visual Studio (1997), Windows Server (2000), Silverlight (2007), Windows Home Server (2007), Windows Azure Platform (2008); Windows Embedded (2008)
<i>Tjänster</i>		Microsoft Consulting Services (1990), Premier product support services (1990), Bing Ads (2008)

Listan utgörs av företagets huvudsakliga produkter och tjänster med reservation för tillägg.

Utgivningsår syftar på det år då den första versionen av produkten lanserades på marknaden alternativt det år produkten/tjänsten inkorporerades i företaget.

Informationen är hämtad från företaget årsredovisningar, hemsida samt pressreleaser

### **4.3. Presentation av kategorier**

Nedan återges en definition av samt motivering till valda kategorier vari insamlad data grupperas.

#### ***4.3.1. Diversifieringsstrategier***

Med diversifieringsstrategi syftar vi här på vilken nivå eller grad av diversifiering som företaget tillämpar i sin strategi. Vår utgångspunkt ligger i Rumelts (1974) kategorisering som sedan definierats mer ingående av Hitt et al. (2012), där den lägsta nivån av diversifiering är *ensamt verksamhetsområde* och den högsta *orelaterad diversifiering*. Vidare krävs för att vi på ett så effektivt och trovärdigt sätt som möjligt, ska kunna analysera bakomliggande motiv till fallföretagens diversifiering, den diversifieringsstrategi företagen tillämpar avgörs. Motiv och önskat utfall skiljer sig nämligen diversifieringsstrategier emellan. Under denna kategori kommer således information placeras vari vi anser att spår av företagens diversifieringsstrategier kan utläsas. Nyckelord och begrepp som vi anser särskilt karakteriserar den här kategorin är till exempel: *introduce/develop new products, business strategy, expanding, opportunities, product portfolio* och *growth*.

#### ***4.3.2. Indirekta nätverkseffekter***

Indirekta nätverkseffekter innebär som tidigare beskrivet att en konsumentnytta av en vara ökar om det finns kompletterande varor och tjänster, exempelvis ett brett utbud av hårdvara som stödjer en viss mjukvara (Katz & Shapiro, 1985). Vårt kriterium för att indirekta nätverkseffekter mellan ett företags produkter och tjänster ska uppfyllas är att ett företags lansering av en ny produkt kan tänkas öka konsumentens nytta av att förfoga över en eller flera av företagets andra produkter.

De företag vi studerar har breda produktportföljer och verkar i en bransch där många produkter är kompatibla med varandra. Möjligheten till hög grad av kompatibilitet och

synkronisering och integration, produkter och tjänster emellan, kan tänkas öka sannolikheten att företagen åtnjuter nätverkseffekter. Således skulle det kunna innebära att företagen breddar sina produktlinjer för att möjliggöra för konsumenterna att dra nytta av att ha flera produkter från ett företag. Med det som bakgrund är denna kategori troligen den viktigaste och mest återkommande i denna uppsats. Nyckelord och begrepp i denna kategori är *network, related, synchronize, compatible, integration, connect* samt *seamless*.

#### ***4.3.3. Direkta nätverkseffekter***

Direkta nätverkseffekter uppkommer som tidigare nämnt när en användares nytta av till exempel en tjänst ökar när fler användare ansluter till tjänsten (Farrell & Klemperer, 2007). Vårt kriterium för direkta nätverkseffekter är således att företagen erbjuder produkter vars nytta ökar med antalet användare. Nyckelord i denna kategori är *network, interaction, communication* och *installed base*.

#### ***4.3.4. Tvåsidiga nätverkseffekter***

Denna kategori analyseras utifrån Eisenmann et al. (2006) som beskriver en traditionell värdekedja där kostnader och inkomster ordnas på varsin sida. Under förhållanden då tvåsidiga nätverkseffekter råder finns kostnader och inkomster på båda sidor om företagets värdekedja. Fenomenet uppkommer då företaget har kunder på bägge sidor, som både skapar kostnader och intäkter för företaget. Dessa två sidor är sammanlänkande då de beror av varandra och nätverkets värde växer när efterfrågan på båda sidor matchas.

Då vi vill hitta belägg för om företag uppnår tvåsidiga nätverkseffekter har vi utgått från följande nyckelord: *third-party-developers, third-party, software applications, software, network* och *platforms*.

#### **4.3.5. Kompabilitet**

När vi klassificerar data utifrån kategorin *kompabilitet* är vi intresserade av att hitta belägg för om fallföretagen gör de nya produkterna användbara med konkurrerande och kompletterande produkter, som produceras av andra företag, när de breddar sin produktlinje. Eftersom kompabilitet kan hävdas vara av stor vikt när det gäller produkter som skapar nätverkseffekter, både när det gäller direkta och indirekta nätverkseffekter då nätverket utökas med kompatibla produkter eller användare (Arthur, 1994; Katz & Shapiro, 1985, 1986, 1992; Sheremata, 1997; Shurmer, 1993; Lee & O'Connor, 2003), anser vi detta vara en väsentlig och viktig kategori att ta med.

Då vi vill undersöka hur företag har gjort sina produkter kompatibla med konkurrerande produkter har vi utgått från nyckelord och begrepp som vi anser skildrar kategorin på ett övergripande sätt. Nyckelorden är: *compatible*, *access*, *complement*, *integrated*, *choice* och *network*.

#### **4.3.6. Nätverkseffekter som konkurrensfördel**

Då vi analyserar nätverkseffekter utifrån kategorin *nätverkseffekter som konkurrensfördel* är syftet att hitta data som tyder på att företagen konkurrerar genom nätverksskapande produkter och tjänster på ett medvetet sätt, där målet är att låsa in kunder och att skapa konkurrensfördelar för företaget.

Nyckelord som vi letar efter när vi kategoriserar utifrån denna kategori är ord som på något sätt beskriver hur företaget skapar konkurrensfördelar gentemot andra företag eller hur de aktivt tar strategiska beslut för att positionera sig på ett visst sätt. Ord och begrepp vi varit särskilt intresserade av och anser symbolisera tidigare resonemang är: *competitive advantage*, *position*, *advantage* och *competition*.

#### **4.3.7. Kritik mot sambandet nätverkseffekter och diversifiering**

Då denna uppsats ämnar undersöka hur teknologiska plattformar binder samman nätverkseffekter och diversifieringsstrategi är detta vad som ska undersökas empiriskt. Således skall även motsättningar till sambandet mellan teknologiska plattformar, nätverkseffekter och diversifiering undersökas. I denna kategori utläses därmed bland annat andra motiv än de för att uppnå nätverkseffekter som bakomliggande motiv till diversifiering. Ett företags motiv till diversifiering kategoriseras på något olika sätt i litteraturen. De kategoriseringar som vi i vår uppsats främst utgått från är Besanko et al:s (2010), där de delas in efter *effektivitetsskäl* och *managerial reasons* samt Hitt et al:s (2012) indelning efter *värdeskapande* och *värdeinskrivande*. Nyckelbegrepp av kategorins karaktär är exempelvis *stimulate customer demand, ability to ensure (...) a flow of competitive products, characterized by (...) frequent product introductions,* samt *bring (...) to a much wider range of market segments.*

### **4.4. Kategoriserande analys av sekundära dokument**

#### **4.4.1. Diversifieringsstrategier**

**Apples affärsstrategi:** I samtliga årsredovisningar ifrån 2005 till 2012 anges att Apples affärsstrategi förstärker företagets förmåga att ge sina kunder överlägsna, attraktiva och synkroniserade produkter. Detta görs genom att skapa sin egen hårdvara, operativsystem och mjukvaruapplikationer (bilaga 1: A2a-h).

**Apple ökar marknadsmöjligheterna:** iPhone, som är en kombination av en telefon, iPod, samt internetkommunikatör släpptes 2007 (Apple produktkatalog). År 2009 sades Apple vilja öka sina marknadsmöjligheter inom mobil kommunikation, vari iPhone ingick (A3a). Vidare anges i 2010 års redovisning att man skulle öka sina marknadsmöjligheter även inom medieutrustning och i enlighet med denna årsredovisning introduceras iPad (A3b). För 2011

samt 2012 års redovisning sägs fokus ligga på ökade marknadsmöjligheter inom mobil kommunikation, medieutrustning och kompletteras 2012 med fokus på persondatorer (A3c-d).

**Microsofts breda produktportfölj:** År 2005 menade Microsoft enligt sin årsredovisning att en bred produktportfölj applicerades inom dess nya verksamhetsområden. Målet sades vara att erbjuda bästa möjliga produkter inom vilket produktområde de än konkurrerar (bilaga 1: M9).

**Microsofts utvecklings- och tillväxtstrategi:** Inom Microsofts större affärsområden ämnas sedan 2005 nya teknologier utvecklas som skall träffa kunders behov. Nya teknologier ska skapa nya produkter och ge existerande produkter högre värde samt tillföra ett nytt segment till företaget (M5).

Till Microsofts samtliga divisioner ges en övergripande strategi för utveckling, försäljning, marknadsföring och service. Därmed ges en modell för hur resurser inom företaget skall allokeras över dess olika avdelningar (M12). Som svar till konkurrensen inom branschen tillverkar Microsoft sedan 2009 alternativa versioner av befintliga versioner med lägre funktionalitet som sedan säljs till ett lägre pris än standardversionerna (M1).

Enligt årsredovisningen för 2008 gjordes strategiska förvärv i syfte att stärka företagets utbud på viktiga marknader och bredda företagets innovationsportfölj (M10). År 2009 presenteras att företaget är verksamt i över 100 länder där en betydande del härrör ifrån global försäljning (M2). Vidare presenteras i 2011 års redovisning att i Microsofts strategi för tillväxt och tekniskt ledarskap har strategiska samarbeten och förvärv spelat en mycket viktig roll (M7).

**Innovation och investering:** Microsoft fann i enlighet med 2005 och 2006 års redovisning att de gör betydande investeringar i nya produkter och tjänster, som eventuellt inte är lönsamma. Investeringar i ny teknologi är mycket spekulativ och framgång i branschen ges av innovativ förmåga, utveckling och effektiv distribution samt marknadsföring (M6a-b).

Sedan 2007 och framåt sägs innovation vara en nyckelfaktor för Microsofts tillväxt. Denna baseras på företagets vilja att gå in på nya marknader samt dess förmåga att ta tillvara på *disruptive technologies* (M8a-f). Sedan 2009 belyses att tillväxten är beroende av att gå in på nya såväl geografiska marknader som produktmarknader (M8c-f).

Microsoft säger sig komma att göra fortsatta betydande investeringar i forskning och utveckling samt marknadsföring då företagets tillväxt är beroende av dess förmåga att uppfinna nya mjukvaror och tjänster som skapar värde för företaget (M3). Sedan 2012 tror sig företaget kunna attrahera nya kunder genom att erbjuda nya konkurrensmässiga produkter och ett brett differentierat utbud (M11).

***Skifte i affärsmodell:*** Sedan 2008 har Microsoft i sina årsredovisningar sett att en konkurrent med en vertikalt integrerad modell, i vilken ett enskilt företag utvecklar och producerar hårdvara, mjukvara och service, varit väldigt framgångsrik i branschen för datorer, spelkonsoler, musikspelare och mobiltelefoner. I årsredovisningarna från 2008 till 2011 förklarar Microsoft att en egen satsning på denna modell skulle kunna riskera en ökning av kostnaderna och sänkta marginaler. I 2012 års redovisning lägger företaget till ett stycke där de menar att konkurrenten med den vertikalt integrerade modellen tjänar pengar på den service som är integrerad med hård- och mjukvaruplattformen. Vidare skriver Microsoft att även de antagit denna modell men att konkurrenterna har varit på marknaden längre och därav etablerat en större användarbas (M13a-e).

***Produkt- och tjänsteföretag:*** Microsoft ser sig sedan 2011 som ett såväl produkt- som tjänsteföretag. Microsoft ämnar fortsatt producera och optimera sådan mjukvara som människor dagligen använder såväl hemma som på arbetet. Denna mjukvara skall vara tillämplig i de produkter och tjänster som används både i hemmet och på arbetsplatsen (M4).



#### **4.4.2. Indirekta nätverkseffekter**

År 2005 hävdade Apple att de satsar på att det ska finnas internetåtkomst i alla företags produkter och tjänster. På så vis menar de att en friktionsfri integrering skapas (A4a). Under följande år fram till och med 2010 kvarstår detta hävdande (A4b-f) men efter 2010 finns inte påståendet att läsa i Apples årsredovisningar.

**Apples produktutveckling:** Enligt Apples årsrapport 2006 är deras persondatorer omgivna av relaterad mjukvara, tjänster och nätverkslösningar. Samma år medgav Apple att de planerade utveckla och uppdatera sitt befintliga sortiment av produkter och tjänster men att de även kommer fortsätta utnyttja sammanstrålningen av digital hemelektronik och persondatorer. Apple menar vidare att de utnyttjar detta konvergerande fenomen genom att skapa och förbättra innovationer som iPod och iTunes Store (A5a). Detta är ett påstående som fortsätts omnämnas av Apple 2007, 2008 och 2009. Under dessa år tas iPhone och Apple TV upp som nya exempel på innovationer de skapat därigenom. Ytterligare ett påstående som omnämns av Apple 2007, 2008 och 2009 är att det är avgörande att investera i forskning och utveckling för att möjliggöra utveckling och förbättring av innovativa produkter och teknologier (A5b-d). Emellertid är konvergensen av hemelektronik och persondatorer inget som omnämns i senare årsredovisningar av företaget.

År 2007 lanserades Apples nya produkt, iPhone. Det är en telefon som Apple har utvecklat och som är kompatibel med företags egna Mac-datorer samt konkurrerande PC. iPhone synkroniseras automatiskt med användarens iTunes bibliotek, kontakter, bokmärken och emailkontakter (A7). iPhone är en kombination av en telefon, iPod, samt internetkommunikatör och Apple har använt företags Multi-Touch användargränssnitt i den. Några av iPhones funktioner är email, webbsökning samt kartor och genom iPhone får användaren tillgång till iTunes Store där ljud och videofiler kan laddas ned (A9). Samma år som iPhone introducerades på marknaden lanserades även produkten Apple TV, som

möjliggör för konsumenter att trådlöst använda sig av exempelvis iTunes på en TV. Apple TV är kompatibel med både Mac och Windowsdatorer (A10). Även alla Apples iPods fungerar tillsammans med iTunes (A11).

Året efter, 2008, lanserades för första gången företagets iTunes App Store, vari användare tillåts bläddra, söka och köpa applikationer utvecklade av tredje part och Apple själva. Vid det tillfället kunde åtkomst ges till App Store trådlöst genom en iPhone eller iPod Touch, eller genom Mac eller Windowsbaserade datorer (A8). Idag har alla Apples persondatorer och iOS enheter (iPad, iPhone och iPod Touch) trådlös tillgång till App Store, liksom Windows baserade datorer vilka också är kompatibla med App Store.

iBookstore, som lanserades 2010, fungerar på liknande sätt som App Store fast för köp och förhandsvisning av e-böcker till Macdatorer och iOS enheter (A14). App Store och iBookstore är inkluderade i iTunes Store vilket i sin tur är integrerat i iTunes. iTunes Store är en tjänst med vilken konsumenter kan upptäcka, köpa, hyra och ladda ner digitalt innehåll och applikationer (A15).

År 2010 lanserades även iPad, en mobil elektronisk enhet med ett flertal funktioner och användningsområden så som webbsurfing, eposthanterare, musik och videospelare, spelkonsol samt läsplatta för e-böcker. I iPad likt iPhone har Apple använt företagets Multi-Touch användargränssnitt och användaren får på samma vis tillgång till iTunes Store (A12).

***Integrerade produkter:*** Enligt årsredovisningen från 2010 är Apples produkter av hög kvalitet, har påbyggnadsmöjligheter, nätverksfunktionalitet och friktionsfri integration med kompletterande produkter, vilket hävdas vara en anledning till varför konsumenter väljer deras produkter. Företaget menar vidare att det stämmer framförallt in på företags- och statliga kunder samt att det är en faktor som triggar tredjepartsutvecklare som tillverkar Mackompatibla hård- och mjukvaror. Dessutom medger Apple att de tar fram hårdvarulösningar speciellt för att tillfredsställa kunder på dessa marknader (A13).

**Innovationsberoende:** 2011 medger Apple att företagets finansiella ställning och resultat är i hög grad beroende av deras förmåga att kontinuerligt innovera och förbättra Macplattformen (A6). I 4S-versionen av iPhone, som släpptes under samma år, inkluderades den nya röstaktiverade assistenten Siri (A9).

**Detaljhandel:** I Apples online- och detaljhandelsbutiker säljs iPhone och iPod tillbehör som både är framtagna av Apple och utomstående parter (A9, A11). Det är ett faktum som omnämns frekvent i Apple årsredovisningar sedan lanseringen av iPhone 2007 (A9, A11, A16, A17). Utöver det säljer Apple andra produkter, framtagna av utomstående tillverkare, kompatibla med Apples produkter, så som mjukvaruapplikationer, skrivare, lagringsenheter, högtalare, hörlurar och accessoarer (A16, A17).

**Microsofts innovation och plattform:** Microsoft skriver i sin årsredovisning 2006 att nyckeln till deras framtida tillväxt ligger i att tillhandahålla den efterfrågan som ställs av konsumenter och därför anser företaget att det är viktigt att generera nyskapande innovationer och lösningar genom en integrerad mjukvaruplattform (M28).

I årsredovisningen från 2008 förklarar Microsoft hur elektronikbranschen från att tidigare ha centrerat kring produktens hårdvara snarare idag fokuserar på mjukvaran. Detta skifte har skapat nya möjligheter för företaget att länka användare till information, kommunikation, underhållning och andra användare (M32). I samma årsredovisning skriver Microsoft att de tror att nyckeln till framtida tillväxt är att lyckas leverera innovativa och värdefulla lösningar med en integrerad plattform (M34).

**Molntjänster:** År 2007 tog Microsoft sig an marknaden för datorhanterad molnlagring genom sin lansering av SkyDrive och utveckling av Windows Live som släpptes året innan (se produkttabell). SkyDrive är en mjukvara som säkerhetskopierar och lagrar data online. Kort sagt synkroniseras, sparas och uppdateras en användares filer online i molnet. SkyDrive mjukvaruapplikation kan köras på datorer, mobiler samt surfplattor och är kompatibelt med

både PC och Mac. Filerna på en användares SkyDrive konto ges även åtkomst till via en webbläsare (microsoft.com, a). Windows Live är en samling online tjänster och mjukvaror som släpptes för att attrahera ytterligare användare genom förbättringar i onlineupplevelsen. År 2008 introducerade Microsoft sin Azure Platform (se produkttabell), en molnplattform utvecklad för företag (microsoft.com, b).

Microsoft har samlat tjänster som SkyDrive, Xbox Live och Outlook och gjort de tillgängliga för användarna via ett och samma användarkonto, ett så kallat Microsoft-konto. Företaget skriver själva att användaren genom att logga in med sitt Microsoft-konto får åtgång till gratis lagring i molnet samt tillgång till tusentals applikationer på ett smidigt sätt (microsoft.com, c).

Microsoft menar i sin årsredovisning från 2009 att goda tillväxtpotentialer skapas för samtliga delar av dess verksamhet genom datorhanterade moln som möjliggör att kombinera *desktop and server software* och internetåtkomst. Denna möjlighet menar Microsoft möter dess fokus om att ge sina kunder en helhetsupplevelse i form av åtkomst till information, kommunikation, nöje och människor i såväl hemmet som i mobila scenarion (M27).

Sedan 2010 har Microsoft emellertid uttryckt sig om huruvida den molnbaserade modellen för datoranvändning ger upphov till risk gällande verkställande och konkurrens. Microsoft säger vidare i sina årsredovisningar för 2010 till 2012 att framgång i denna modell är beroende av om man skapar lyckade innovationer och erbjuder marknaden attraktiva molntjänster som ger större trafik- och marknadsandelar (M14a-c).

**Mjukvaruutveckling:** I årsredovisningen 2010 förklarade Microsoft att de planerade att lansera operativsystemet Windows Phone 7 som skulle fokusera på en smart design och enkelhet samtidigt som den binder ihop webben och applikationer till en integrerad upplevelse (M31). Windows Phone är en viktig del i Microsofts strategi att leverera värde till kunder friktionsfritt mellan datorer, telefoner och tv-apparater. Microsoft påpekar att utfallet

av Windows Phone kan komma att spela roll för företagets framtida andelar i marknaden för operativsystem till mobiltelefoner (M26).

Genom en strategisk allians med Nokia, officiellt annonserad 2011, ska konceptet med Windows Phone utmytna i flera nya mobiltelefoner för att ytterligare föra konsumenterna närmre de applikationer och innehåll som de efterfrågar (M36). År 2011 förklarar Microsoft vidare att resultatet av deras mjukvaru- och hårdvaruinvesteringar kan ses i produkter som Windows, Windows Azure, Windows Phone, Kinect samt Xbox (M23).

Enligt årsredovisningen från samma år, 2011, sträcker sig företagets spelprodukt Kinect, som släpptes 2010 (se Microsoft produkttabell) numera även utanför nöjesområdet till användningsområden såsom affärsverksamhet, vetenskap, utbildning och medicin och har gjorts mer tillgängligt genom att nu vara kompatibelt med både Windowsbaserade datorer och Windows Phone (M21).

**Utvidgad plattform:** I årsredovisningen från 2012 spår Microsoft att de kommer att växa och möta efterfrågan genom att fortsätta att erbjuda nya lösningar genom sin integrerade mjukvaru-, hårdvaru- och serviceplattform (M19). För att uppfylla de behov kunder efterfrågar fortsätter Microsoft att bygga ut sin plattform, vilket genererar nya produkter och tjänster. (M29). Microsoft utvecklar tjänster för att underlätta konsumenternas dagliga användande (M30). Samma år ansåg Microsoft dessutom att förmågan att kombinera hård- och mjukvaran med internet skapar viktiga möjligheter för tillväxt i de flesta affärsområden som företaget agerar i. Fokus ligger på innovation och att bredda företagets plattform och därigenom skapa ett molnsystem. Detta är menat att positionera Microsoft på en fördelaktig position (M37). Microsofts molntjänster länkar samman elektroniska enheter med stora lagringsenheter vilket möjliggör för konsumenter att få åtkomst till vad de vill, när de vill, oavsett var de är (M18). Windows bygger vidare sina produkter på datorhanterade

molntjänster som ett sätt vari teknologi skall interagera. Det skall råda kompatibilitet mellan de produkter som konsumenterna använder (M20).

Microsofts molntjänster omfattar ett operativsystem på vilket kunder kan köra arbetsbelastning från företag samt webbapplikationer. Operativsystemet har kapacitet för och möjlighet till hantering av datoranvändning, lagring, databaser och management. Tjänsterna finns samlade på en plattform som underlättar för utvecklare att koppla samman applikationer och tjänster inom molnet (M40).

**Användarnyttan av mjukvaror:** Enligt Microsoft, år 2012, maximeras användningsnyttan av Office om den används tillsammans med en Windows 8 enhet och levereras som en molntjänst tillsammans med Office 365. De anser att Windows 8 kombinerat med OneNote och SkyDrive helt har förändrat sättet på vilket information delas, dokument kommenteras och anteckningar tas (M39).

Med Windows 8, som lanserades hösten 2012, vill Microsoft dra fördel av sina molntjänster och tillsammans med hårdvarutillverkare tillhandahålla konsumenterna surfplattor med prestanda som kan liknas vid en dator (M16). Fortsatt tror Microsoft att utfallet av Windows 8 beror på flera olika faktorer. Framst handlar det om till vilken grad konsumenterna antar det nya gränssnittet och funktionerna som erbjuds samt hur väl företaget lyckas samarbeta med OEM (Original Equipment Manufacturer) partners som ska stå för hårdvaran och i möjligaste mån lyfta fram fördelarna med det nya operativsystemet (M24).

Windows operativsystem till datorer som släpptes redan 1985 (se Microsoft produkttabell) är en stor inkomstkälla för Microsoft. Företaget tror att utbredningen av alternativa enheter såsom smartphones och surfplattor kommer att skapa utmaningar för dem då antalet konkurrerande mjukvaruplattformar kan komma att öka. Microsoft förutspår vidare att förekomsten av alternativa enheter till datorer kan göra det svårare att attrahera utvecklare av applikationer till företagets plattformar (M41). År 2012 lanserade Microsoft en egen

surfplatta kallad Surface. Företaget erkänner att denna lansering kan komma att påverka den förpliktelse OEM-partners i dagsläget har till plattformen (M41).

Enligt Microsofts årsredovisning 2012 är deras mål att med sina produkter erbjuda konsumenter en konsekvent och inbjudande användarupplevelse oavsett om de använder datorer, Windows Phone, Xbox eller Surface. Det ska uppfyllas genom att företaget fortsätter investera resurser i att utveckla sina molntjänster (M25).

***Sammankopplade produkter:*** Ett resonemang fört av Microsoft som börjar ta form 2010 och utvecklas ända fram till 2012 är att de många tjänster som kopplas till olika produkter skall sammankopplas med smarta, ihopkopplade produkter. Företaget säger sig leverera upplevelser som enkelt ansluts till PC:s och mobila produkter genom deras molntjänster. De hård- och mjukvaruplattformar som är kompatibla med varandra resulterar i produkter såsom Kinect, Windows, Windows Azure, Windows Phone, Windows Server och Xbox (M22, M38). I årsredovisningen från 2012 beskriver företaget att de vill integrera sin sökmotor Bing med andra Microsoftprodukter som Windows Phone och Xbox (M35).

***Ekosystem av partners och produkter:*** I sin kvartalsrapport från första kvartalet 2013 skriver Microsoft att de arbetar med ett ekosystem av partners för att leverera ett brett utbud av Windows-enheter. Oavsett om det gäller egenutvecklade enheter, som till exempel spelkonsolen Xbox och surfplattan Surface, fokuserar Microsoft på att tillhandahålla, en för konsumenterna, friktionsfri upplevelse över hela produktlinjen. Microsoft tror på en fortsatt utveckling av service och hårdvara som ytterligare kommer att förbättra samspelet mellan enheterna (M15, M33).

Microsoft lägger sedan 2013 stora resurser på att etablera Windows som plattform för att driva ett ekosystem i vilket datorer, surfplattor och deras molntjänster innefattas. Syftet sägs vara att ena och göra användning av multipla enheter smidig (M17).

#### ***4.4.3. Direkta nätverkseffekter***

I sin årsredovisning från 2005 hävdar Apple att de aktivt tar strategiska beslut för att öka sin användarbas, som bland annat var ett av målen med deras detaljhandel (A18a). Detta påstående återkommer i Apples årsredovisningar i 2006 och 2007 (A18b-c), men inte därefter.

***Interaktion mellan Appleanvändare:*** Apples iMessage är en meddelandetjänst som släpptes 2011 i samband med iOS 4 (A21a). iMessage gör det möjligt att sända meddelanden, bilder och videor mellan iOS enheter (A21a-b) samt Macs med Mountain Lion. Eftersom meddelandena sänds via wi-fi är det både gratis och obegränsat till antalet. iMessage möjliggör även för meddelanden att skickas till flera andra användare samtidigt och om en av dessa sedan svarar blir svaret synligt för alla i konversationen. Om en konsument innehar flera Appleenheter kan iMessage köras på dem alla samtidigt (apple.com).

Videosamtal blir genomförbara Macdatorer emellan eller till en iPad, iPhone eller iPod touch med hjälp av FaceTime (A19). Med Apples applikation Game Center utvidgas det sociala spel-nätverket för Apple användarna. Game Center-applikationen kan användas och ges tillkomst till via flera olika Apple enheter däribland iPhone, iPod Touch och iPad (A20).

***Interaktion mellan Microsoftanvändare:*** Microsoft gav sig som bekant in på marknaden för datorhanterade molntjänster via lanseringen av SkyDrive 2007. SkyDrive mjukvaruapplikation kan köras på datorer, mobiler samt surfplattor. Mjukvaran är kompatibel med både PC och Mac och filerna på en användares SkyDrive konto ges även åtkomst till via en webbläsare. Vidare möjliggörs kommunikation mellan användare i samma moln (microsoft.com, a).

Microsofts operativsystem för mobiltelefoner, Windows Phone, lanserades under 2010 (se produkttabell). År 2011 medger företaget i sin årsrapport att Windows Phone i första hand möter konkurrens från Apple, Google samt Research in Motion (M42).



År 2011 underströk Microsoft de betydelsefulla möjligheterna till att kommunicera mellan datorer, mobila enheter och andra elektroniska enheter med hjälp av mjukvaruapplikationer i deras molntjänster (M47). Samma år lanserade Microsoft en sensoranordning till Xbox vid namn Kinect. Microsoft menar att Kinect har förändrat hur folk interagerar med spel, filmer och musik, nämligen genom rörelse och tal (M44). Kinect tillsammans med övriga Xbox-plattformen innefattar även onlinetjänster, kallat Xbox Live, för att öka variationen i spelandet (M46).

Under 2011 tillkännagav även Microsoft sitt uppköp av Skype, den världsledande leverantören av realtidsvideos och kommunikationstjänster via internet. Microsoft menar själva att Skype passar perfekt in i deras kärnvision och gör det lättare för deras kunder att kommunicera och arbeta tillsammans. Genom förvärvet kopplades hundratals miljoner användare samman och dessa erbjuds nu att kommunicera via datorer, telefoner, Xbox och genom applikationer som Office och Lync (M45). Skype är utvecklat just för att sammankoppla användare genom olika sorters elektroniska enheter (M46) och dess främsta konkurrenter är Apple och Google vilka innehar en bred variation av snabbmeddelandetjänster och kommunikationsprodukter i sina produktportföljer (M43).

#### ***4.4.4. Tvåsidiga nätverkseffekter***

***Apples tredjepartsutvecklare:*** Kontinuerligt i alla Apples årsrapporter mellan 2005-2012 uppger företaget att deras framtida prestationer till viss del beror på i vilken utsträckning tredjepartsutvecklare stödjer företaget (A24a-h).

Resonemanget om hur viktiga tredjepartsutvecklare är för företagets försäljning av hårdvara är återkommande i Apples årsredovisningar från 2006 till 2012. Företaget tror att konsumenter påverkas av tillgängligheten till mjukvara från externa aktörer. Tillgängligheten till tjänster som utvecklas av tredje part tros påverka konsumenters val om att köpa företagets

hårdvara. Apple diskuterar vidare om kring tredjepartsutvecklare och påpekar att det inte finns någon säkerhet i att dessa externa företag fortsätter utveckla och producera appar och tjänster för Apple. Om tredjeparts mjukvaruutvecklare skulle avsluta sitt utvecklande och upprätthållandet av mjukvara i form av appar och tjänster till Apples produkter skulle det kunna leda till att kunder väljer bort företagets produkter. Det skulle i sin tur försämra företagets resultat och finansiella ställning (A22a-g).

Endast i årsrapporten från 2010 beskriver Apple hur företaget aktivt började arbeta för att stödja ett samfund för utvecklandet av mjukvara, hårdvara och digitalt material framtaget av tredje part som kompletterar företagets egna utbud (A23).

I årsrapporten från 2010 beskrivs att om den teknologiska utvecklingen för teknologiska produkter så som iPhones, iPads och iPods sker oerhört snabbt kan konsekvensen bli att tredjepartsutvecklare inte hänger med i den snabba teknologiska förändringen. Det kan resultera i applikationer och tjänster som inte fungerar korrekt, vilket kan resultera i att företaget får missnöjda kunder. Apple diskuterar vidare hur dessa tredjepartsutvecklare kan påverkas negativt om företaget började utveckla egna applikationer och tjänster. Det kan leda till att tredjepartsutvecklare blir mer negativt inställda till att fortsätta utveckla och uppgradera deras applikationer för iPhone, iPad och iPod touch. Om dessa företag istället väljer att verka på konkurrerande plattformar kan kvaliteten och utbudet av applikationer och tjänster till Apples produkter minska (A27).

I årsrapporterna från 2008 till 2012 diskuterar företaget huruvida tredjeparts mjukvaruutvecklare väljer att utveckla program kompatibla med Apples eller någon konkurrents plattform är en relativ fråga. Apple tror att om de skulle tappa marknadsandelar på persondatormarknaden kommer dessa utvecklare börja istället börja utveckla applikationer och tjänster till Windows, som har en större marknad. Tredjepartsutvecklarens vilja att utveckla program som är kompatibla med Apples plattform beror på vad de tjänar relativt på att

utveckla program till konkurrerande företags plattformar (A25a-e). Under samma tidsspänn omnämns faktumet att mjukvaruapplikationer till Apples produkter endast kan köpas via en distributionskanal, App Store, vilket kan bidra till att tredjepartsutvecklare minskar eller kommer vilja sluta utveckla applikationer till Apples plattform då det kan begränsa företagens tillgänglighet till konsumenter (A26a-e).

**Microsofts ekosystem:** Microsoft diskuterar i sin årsredovisning från 2012 skapandet av vad de kallar ett plattformsbaserat ekosystem vilket de säger har varit en viktig del i deras affärsmodell där många aktörer kan bygga olika lösningar. De anser att ett väletablerat ekosystem skapar nätverkseffekter för såväl deras användare, applikationsutvecklare och även för Microsoft själva som kan dra fördel av denna tillväxt. De beskriver också att de möter konkurrens från företag som har konkurrerande plattformar, applikationer och tjänster (M48). Microsoft beskriver vidare hur lanseringen av operativsystemet Windows 8 kommer hjälpa utvecklare och *partner ecosystems* genom att de kommer att nå ut till en större kundbas (M49).

#### **4.4.5. Kompatibilitet**

**Apples kompatibla produkter:** I årsredovisningarna från 2005 till 2012 skriver Apple att det finns ett brett sortiment av utomstående tillverkad hårdvara, mjukvara och annan kringutrustning, som kompletterar Apples produkter (A31a-h).

År 2006 angav Apple marknaden för *creative professionals* som en av deras viktigaste. Det är en marknad som även är viktig för utomstående tillverkare som utvecklar och tillhandahåller kompatibla hård- och mjukvarulösningar till bland annat Mac-datorer (A30). Utöver att konsumenter har tillgång till App Store via Mac-datorer samt iPhone och iPad är det möjligt att få åtkomst via Windowsbaserade datorer (A29).

Apple TV lanserades 2007. Den ger konsumenterna möjlighet att trådlöst streama filmer, podcasts och musik samt material från iTunes, YouTube och Netflix från Mac och Windowsbaserade datorer till sina tv-apparater (A35).

I årsredovisningarna från 2007 och 2008 förklarar Apple att deras Mac-datorer är kompatibla med utomstående tillverkad kringutrustning, så som skrivare, lagringsenheter, applikationer och hårddiskar (A28a-b). Med början 2009 anger de att iPhone också är kompatibel och från och med 2010 är även iPad det (A28c-f).

År 2008 beskriver Apple sina produkter som innovativa och differentierade och påpekar vikten av att ha säljare som kan föra fram fördelarna med att produkterna är kompatibla med Windowsnätverket (A32).

Apple hävdar i sin årsredovisning från 2010 att de strävar efter att skapa en friktionsfri integration genom alla deras produkter och tjänster som alla ska ha tillgång till internet. Egenutvecklade webbläsaren Safari samt musiktjänsten iTunes är båda kompatibla med Windowsbaserade datorer (A33, A34).

**Microsofts kompatibla produkter:** Microsofts mjukvaruprodukter är kompatibla med ett brett urval av utomstående tillverkad hårdvara och mjukvara vilket enligt Microsoft själva ger deras kunder ökad flexibilitet och fler valmöjligheter samtidigt som ett stort servicenätverk är tillgängligt (M52, M55).

Microsoft skriver i årsredovisningarna från 2008 till 2012 att en viktig del i deras affärsmodell har varit att skapa ett plattformsbaserat ekosystem i vilket användarna ska ha möjlighet att konstruera en mängd olika lösningar (M50a-e). Med molntjänsten SkyDrive gör Microsoft det möjligt för en konsument att välja en film på datorn, börja spela upp den på Tv:n och avsluta den på telefonen (M56, M57).

Microsoft hävdar år 2011 att deras produkter kan konkurrera effektivt genom företagets strategi om att erbjuda flexibla och lättanvända lösningar som fungerar väl med de produkter eller teknologier som deras kunder redan förfogar över (M54).

I årsredovisningen från 2011 skriver Microsoft vidare att de tror att antalet enheter i vilken mjukvara kan användas kommer att öka dramatiskt framöver och att företaget därför, utöver fortsatt satsning på tillverkning av Xbox, kommer att arbeta i nära samarbete med tillverkare av bland annat datorer, surfplattor och telefoner för att tillgodose marknaden (M51). Fortsatt skriver de i årsredovisningen från 2012 att de vill satsa på ett ekosystem i vilket Windows är den etablerade plattformen för datorer, surfplattor, telefoner och deras molntjänster och att tillverkare av dessa produkter ska vara en del av ekosystemet för att förhöja användarupplevelsen och minska omställningen när nya produkter lanseras (M53).

#### ***4.4.6. Nätverkseffekter som konkurrensfördel***

År 2007 hävdade Apple att de erhåller konkurrensfördelar genom att innovera överlägset samt erbjuda lösningar som är helt integrerade i form av hårdvara (så som persondatorer och iPod), mjukvara (till exempel iTunes) och distribution av innehåll (iTunes Store och iTunes Wi-Fi Music Store) (A36a). Detta påstående är kontinuerligt återkommande fram till och med 2009 med enda skillnaden att de tar upp iPhone som ett exempel på hårdvara producerat av företaget från och med 2008 samt App Store som en distributionskanal 2009 (A36b-c). Efter 2009 finns emellertid inte detta yttrande att läsa i Apple årsrapporter.

Redan 2005 angav Microsoft sin breda produktportfölj som en källa till konkurrensfördelar då det skapar nytta för konsumenterna. De menar vidare att konkurrenter som har en smalare produktlinje emellertid kan ha fördelar och vara mer konkurrensmässigt effektiva i sin avsättning av teknik, marknadsföring samt finansiella resurser (M58a). Detta

uttalande kvarstår i var och en av de kommande årsredovisningar fram till och med 2011 (M58b-g).

Sedan 2005 har Microsoft lanserat en rad nya produkter och tjänster, varav några inom, för företaget, helt nya produktsegment (se Microsoft produkttabell). I Microsofts årsredovisning från 2006 beskriver de hur företaget ska lansera en mängd nya produkter och tjänster under 2007. De anser att detta kommer positionera företaget på ett sätt som möjliggör stora tillväxtmöjligheter. Företagets vision är att sammanlänka telefoni, e-mail, direktmeddelande, mobila enheter och videokonferenser med målet att effektivisera hur människor kommunicerar och arbetar (M59).

#### ***4.4.7. Kritik mot sambandet nätverkseffekter och diversifiering***

I årsredovisningarna från 2005 till 2012 skriver Apple att eventuella framgångar med nya produkter beror på ett antal faktorer. De återkommande faktorerna är att marknaden tar emot dem, att man kan bemöta efterfrågan med utbud, att mjukvaruapplikationer måste finnas tillgängliga och att man lyckas föra över konsumenterna smidigt till de nya produkterna (A43a-h).

Apple menar genomgående i sina årsredovisningar från 2005 till 2012 att de för att uppnå konkurrensfördelar, höga bruttomarginaler och intäktsökning är beroende av kontinuerliga innovationer för att finna konkurrensmässiga produkter (A37a-h). Vidare sägs i samma årsredovisningar att på grund av naturen av den bransch vari de verkar, som icke-förutsägbar och konkurrensutsatt, måste Apple introducera nya produkter, tjänster och teknologier och stimulera kundens efterfrågan för nya och uppgraderade produkter (A38a-h). Apple sade sig eventuellt komma att utvidga sitt produktsortiment genom licensiering samt förvärv av utomstående verksamheter, allt för att hålla sig konkurrenskraftiga (A37e, A39). I

årsredovisningen från 2010 uttrycks att Apple måste hantera de i branschen täta produktlanseringar som sker (A51).

I årsredovisningarna från 2008 till 2012 skriver Apple att företagets framtida finanser beror på deras förmåga att konstant utveckla och lansera nya innovativa produkter på samtliga marknader som de agerar på (A42a-e). Apple förutspår i årsredovisningarna från 2011 och 2012 att företagets konkurrensfördelar kommer vara svåra att behålla om man inte lyckas fortsätta utveckla och sälja nya innovativa produkter med tillfredsställande marginaler eller om några konkurrenter skulle göra intrång på någon av företagets immaterialrätter (A41a-b).

I årsredovisningen från 2012 skriver Apple att de är medvetna om att det finns många starka konkurrenter i kommunikations- och mediaspelarbranschen som har mer erfarenhet, bredare produktlinjer och även en lägre kostnadsstruktur (A40).

Branschen i vilken Microsoft verkar förklarades 2008 som högst konkurrensutsatt och karaktäriseras av korta produktlivscyklar, täta produktlanseringar samt snabb utveckling av nya produkter och tjänster (M61).

I Microsofts årsredovisning för 2011 läses att företaget ingått ett viktigt samarbete med Nokia i syfte att utveckla ett mobilt ekosystem. Nokia skall utveckla och sälja Windows Phone och tillsammans ämnar de ta Windows Phone till ett brett marknadssegment som skall tilltala en bred målgrupp. Ett sådant ekosystem ska ge större valmöjlighet för konsumenter och teleoperatörer (M62). I företagets kärnverksamhet arbetar man för att utveckla nya teknologier som ämnar skapa större värde bland företagets främsta målgrupp (M64). Microsoft ämnar arbeta med ett omfattande nätverk av samarbetspartners för att kunna erbjuda ett brett produktspektra av personatorer, surfplattor och mobiltelefoner. Företaget menar att de breder ut sin verksamhet på detta sätt då deras kunder vill ha valmöjligheter och för att det skall finnas produkter inom respektive produktverksamhet som tilltalar de 1,3 miljarder Windowsanvändare som finns världen över (M66).

I årsredovisningarna från 2011 och 2012 skriver Microsoft att de tänjer på gränserna för att fortsätta utveckla aktiviteter som svar på kundernas föränderliga efterfrågan, industritrenderna och konkurrenterna (M67a-b).

## 5. ANALYS

Följande kapitel utgör vår konkluderande analys, vari vi bryter presenterad teori mot den kategoriserande analysdelen i empirikapitlet.

### 5.1. Diversifieringsstrategier

I denna kategori ämnar vi utreda samt föra diskussioner kring vilken diversifieringsstrategi fallföretagen tros tillämpa. Vidare önskar vi finna argument för hur deras diversifieringsstrategier har ändrats med åren samt hur framtidsplanerna ser ut.

I sina diversifieringsstrategier utformar företag strategiska val om diversifieringsgrad. Diversifieringsgrader eller nivåer kan sorteras och placeras in i kategorier. Vanligen används en variant av de kategorier utformade av Rumelt (1974), där lägsta nivå kallas *ensamt verksamhetsområde* och högsta nivån *orelaterad diversifiering*. Däremellan, i turordning, följer *dominerande verksamhet*, *begränsad relaterad* och *länkat relaterad*, enligt kategorierna utformade av Hitt et al. (2012).

***Apples affärs- och diversifieringsstrategi:*** Enligt presenterad empiri är Apples affärsstrategi att själva utveckla synkroniserade operativsystem, hårdvara och mjukvarusystem för att ge sina kunder fullt integrerade innovativa produkter. Detta är centralt i företagets strategi ifrån år 2005 till och med 2012 (A2a-h). Detta lär därför ha legat till grund för flera av Apples produktlanseringar under den perioden, såsom iPhone, iPad, Apple TV och App Store. Den strategin tyder dels på att produktportföljen är diversifierad men även på att Apples diversifiering skulle kunna klassificeras som relaterad. I enlighet med Hitt et al.



(2012) är diversifieringen relaterad om olika verksamhetsområden är länkade till varandra på ett eller flera sätt, det vill säga det råder en hög nivå av *bolagssamhörighet* och/eller *operationell samhörighet*. Att Apple använder samma användargränssnitt (Multi-Touch) i flera av sina produkter såsom iPhone och iPad (A9, A12) tyder på *begränsad relaterad diversifiering*, eftersom kravet för det är att olika produkter ska dela någon form av resurs eller aktivitet. Hög nivå av *operationell samhörighet* (Hitt et al., 2012) finns alltså hos Apple.

Om framtiden kommer se liknande ut för Apples diversifieringsstrategi kan analyseras genom att studera historien, då utlovande om ökande marknadsmöjligheter 2009 resulterat i lansering av bland annat iPad 2010. När företaget gör liknande utlovande 2011 och 2012 (A3a-A3d) bör det kunna tolkas som att Apple har intentioner att lansera nya produkter i framtiden.

**Microsofts affärs- och diversifieringsstrategi:** Ansoff (1957) hävdar att en kombinerad produkt- samt marknadsutveckling ger diversifiering, vilket är vad Microsoft verkar göra. Microsoft är verksamma i över 100 länder (M2) vilket tyder på en hög grad av geografisk diversifiering enligt Hitt et al. (2012). Utöver det medger Microsoft att de tillämpar en tillväxtstrategi där de förvärvar företag samt ingår samarbeten för att stärka utbud på viktiga marknader samt bredda sin innovationsportfölj (M7). Då nya produkter fyller ett tomrum eller kompletterar befintlig produktlinje kallar Ansoff (1957) det för horisontell diversifiering. Horisontellt diversifierade företag främjar innovation och snabbar på strategiska beslut (Hitt et al., 1998) vilket verkar pass Microsofts önskemål.

De menar vidare att dess förmåga att erbjuda nya och värdeskapande produkter är vitalt för företagets tillväxt (M3). Påståendet att innovation och tillvaratagande av *disruptive technologies* spelar en betydande roll för Microsofts tillväxt har varit aktuellt sedan 2007 (M8a-f). Emellertid har ett skifte identifierats sedan 2009, då de hävdar att företagets modell för tillväxt även är beroende av dess vilja att gå in på nya marknader både med avseende på

produkt och geografi (M8c-f). I enlighet med Ansoff (1957) kan detta liknas vid deras vilja att diversifiera. I 2011 års redovisning anges att Microsoft ser sig som ett både produkt- och tjänsteföretag (M4).

Microsoft säger sig vilja erbjuda bästa möjliga produkter inom vilket produktområde man än konkurrerar. Genom konkurrensmässiga produkter och ett brett diversifierat utbud tror sig Microsoft kunna attrahera nya kunder (M11). Vid studerande av företagets produktutbud kan slutsatsen dras att de har en diversifierad verksamhet i termer av antal produkter och verksamhetsområden (se Microsoft produkttabell). Branschen där Microsoft agerar är högst konkurrensutsatt och såväl Apple som Microsoft menar att innovation är svaret på hur tillväxt ges i denna. Investeringar i teknologi är dock högst spekulativa och Microsoft menar att man riskerar göra investeringar som inte är lönsamma.

**Bred produktportfölj:** Redan 2005 sade Microsoft att de ämnar utveckla en bred produktportfölj även inom deras nya verksamhetsområden (M9). Det tyder på att de varit fokuserade på att bredda och diversifiera sitt sortiment sedan dess. De angav ytterligare samma år att de fokuserar på att utveckla nya teknologier som både ska leda till nya produkter och öka värde på gamla (M5). Att använda samma teknologi i flera produkter kan enligt Hitt et al. (2012) tolkas som *begränsad relaterad diversifiering* och tyder som sagt på hög nivå av *operationell samhörighet*. Det borde således gälla för Microsoft sedan 2005. Microsoft argumentation under 2005 och 2006 angående att framgång i branschen erhålls genom innovation ligger i linje med Hitt et al:s (1998) resonemang kring hyperkonkurrens vilket menas öka fokus på innovation av teknologi och nya produkter. Något som stämmer överens med Microsofts marknadssituation.

**Integrerad affärsmodell:** Eftersom Microsoft påpekat sedan 2008 att vertikalt integrerade företag (med syfte på företag som utvecklar hårdvara, mjukvara och tjänster) varit framgångsrika, måste denna insikt funnits i företagets åtanke sedan dess. Emellertid har

Microsoft uttryckt en oro över riskerna som en potentiellt mer integrerad modell skulle medföra, däribland högre kostnader och lägre marginaler. Inte förrän 2012 medger Microsoft att de börjat tillämpa denna modell (M13a-f), vilket tyder på att de vägt vinsterna med en högre integrering och bredare utbud som större gentemot potentiellt högre kostnader och lägre marginaler.

**Sammanställning av kategorin:** Apple och Microsoft har alltså båda diversifierade verksamheter och tävlar med likvärdiga produkter på samma marknader vilket kallas *multimarket competition* (Hitt et al., 2012). Utifrån vår kvalitativa analys går det att tolka båda företagens diversifieringsgrad som relaterad, förslagsvis *begränsad relaterad*. I Microsofts fall skulle det även kunna handla om horisontell diversifiering. Vidare tyder analysen på att båda företagen har hög *operationell samhörighet*.

### ***Kritik mot kategorin diversifieringsstrategier***

Flertalet meningsbärande enheter tyder på att både Apple och Microsoft har en diversifierad verksamhet (A1-A3, M1-M13). Apples strategier för produktutveckling går hela tiden mot en spridning av användningsområden. Huruvida de båda företagens diversifiering kan kategoriseras som *begränsad relaterad* är något som endast analogivis tolkats utefter studerad litteratur om Rumelts (1974) kategorisering. För att kunna definiera vilken sorts diversifiering som Apple och Microsoft använder sig av vore det sannolikt mer korrekt att använda sig av ett kvantitativt förhållningssätt. SIC-koder kan exempelvis jämföras då grad av diversifiering mäts procentuellt.

De meningsbärande enheter som tycks uttrycka diversifiering beskriver hur Apple ämnar utnyttja nya marknadsmöjligheter. Ansoff (1957) förklarar diversifiering som en kombination av produkt- och marknadsutveckling, marknadsutvecklingen då exempelvis i termer av geografiska marknader. Det skulle kunna ifrågasättas hur stor den geografiska

marknadsutvecklingen i relation till produktutvecklingen är och därmed också hur stor Apples verksamhetsdiversifiering faktiskt är.

För Microsofts del tyder många meningsbärande enheter på en verksamhetsdiversifiering. För Microsoft kan göras gällande vilken komplexitetsgrad som råder av att bestämma inom vilken bransch eller produktmarknad respektive produkt eller tjänst tillhör. Att säkerställa vad respektive produkt har för användningsområde spelar avgörande roll för att fastslå till vilken grad företaget diversifierat sig. Möjligtvis skulle det kunna hävdas att dess största produktgenerering sker inom en och samma bransch om än med olika produktattribut. En vidare utredning och klargörande av vilken bransch och produktsegment respektive produkt tillhör, skulle kunna ge ett mer precist svar på diversifieringsgrad.

## **5.2. Indirekta nätverkseffekter**

Argument som främst talar för att indirekta nätverk skapas hos fallföretagens produkter grundas i presenterad litteratur av Farrell och Klemperer (2007) samt Katz och Shapiro (1985). Enligt dessa författare ökar konsumentnyttan för användningen av en viss produkt vid förekomsten av kompletterande produkter. Vidare diskuteras hur ett nätverk av relaterade tjänster sannolikt byggs ut desto fler varor som sålts, vilket ökar den positiva externa effekten (Katz & Shapiro, 1985).

*Apples kompletterande produkter och tjänster:* Kompletterande produkter och relaterade tjänster finns det flera exempel på hos fallföretagen. Till att börja med har vi observerat ett mönster hos Apple sedan 2005 då de förklarar att de satsar på att leverera varor med friktionsfri integration som samtliga ska ha internetåtkomst (A4a-f). Apple menar fortsättningsvis sedan årsrapporten 2006 att deras personatorer omges av relaterade mjukvaror, tjänster och nätverkslösningar. Vid den tidpunkten koncentrerades produktlinjen

kring persondatorer, iPods och iTunes Store (A5a). Exempel på hur relaterade mjukvaror ökar nätverkseffekter är hur iTunes sedan lanseringen av iPhone 2007, synkroniserar kontakter, bokmärken samt e-mail (A7). iPhone innehåller en rad kompletterande tjänster och funktioner, däribland webbsökning, kartor och tillgång till iTunes Store (A9). Apples iTunes kan användas på alla Apples hårdvaruprodukter, så som datorer, iPods, iPhones, iPads (A10). iTunes länkar alltså samman dessa produkter och skapar ett nätverk genom synkronisering och integration. Samma år som iPhone lanserades introducerades även Apple TV (A11) och därmed lades ytterligare en enhet till som kunde användas med iTunes.

Med App Store, som utvecklades först året efter iPhone släpptes, kopplades inte enbart en användares olika Apple produkter och tjänster samman, utan tredjepartsutvecklare lades även till i nätverket (A8). Att göra nätverket större samt att integrera kompatibla produkter och tjänster utvecklade av tredje part ökar den externa effekten (Katz & Shapiro, 1985). Att Apple utvecklat App Store borde ligga i linje med identifierad litteratur som säger att ökad tillgänglighet av kompatibla produkter sägs vara centralt vid skapande av indirekta nätverk (Arthur, 1994; Katz & Shapiro, 1985, 1986, 1992; Sheremata, 1997; Shurmer, 1993; Lee & O'Connor, 2003).

Apple bygger kontinuerligt vidare på nätverket runt iTunes Store. År 2010 läggs hårdvaran iPad och mjukvaran iBookstore till iTunesnätverket (A12, A14). Samtliga av Apples hårdvaror har idag trådlös tillgång till App Store, likaså hårdvara med Windows operativsystem (A14).

Då Apples årsredovisningar frekvent sedan 2007 nämner att de säljer kompatibla produkter utvecklade av tredje part i sina egna butiker (A9, A11, A16, A17) tyder det på att de är väl medvetna om vikten av kompatibla produkter i sitt egna nätverk, vilket vida understrykes i litteraturen (Arthur, 1994; Katz & Shapiro, 1985, 1986, 1992; Sheremata, 1997; Shurmer, 1993; Lee & O'Connor, 2003).

Det bör tilläggas att Apple, så sent som 2010, hävdar att de producerar kompletterande produkter med påbyggnadsmöjligheter och att det är därför kunder väljer deras produkter. Det bör tyda på att de är ute efter att bygga indirekta nätverk bestående av produkter och kompletterande produkter, samt att möjligheter finns till att bygga på detta nätverk (A13). Apple menar att företagskunder lockar till sig tredjepartsutvecklare. Därmed värnar Apple indirekt om dessa genom att utveckla speciella lösningar för att tillfredsställa just företagskunder (A13).

***Innovation:*** År 2011 tillkännages att Apples förmåga att innovera och förbättra Mac-plattformen är avgörande för företagets resultat (A6). Detta uttalande tordes ligga i linje med Hitt et al. (1998) som påstår att dagens konkurrensintensiva och dynamiska landskap kräver innovation för att skapa konkurrensfördelar och därmed ett bra finansiellt resultat.

Då Apple, med start 2006, talar om en sammanstrålning mellan digital hemelektronik och persondatorer kan mellan dessa branscher ses samband med fenomenet industrikonvergens, vilket definieras av Hitt et al. (2012). Att utnyttja detta fenomen, som Apple medger att de gjort vid utvecklandet av iPod, iTunes, Apple TV och iPhone (A5a-d), tyder det enligt Hitt et al. (1998, 2012) på strategisk flexibilitet hos företaget. Utveckling av iTunes-kompatibla produkter utvidgar hela Apples användningsområde, emellertid är detta något som bara understryks av Apple till och med 2009.

***Microsofts kompletterande produkter och tjänster:*** I Microsofts sortiment går även där att finna en rad kompletterande produkter med tillhörande relaterade tjänster. Lanseringen av operativsystemet Windows Phone, 2010, är ett bra exempel på det, eftersom det sammanfogar webben och applikationer till en integrerad helhet (M31). Utöver det är Windows Phone en vital länk för att smidigt kunna integrera telefoner, datorer och TV-apparater.

Microsofts speltjänst Kinect som släpptes 2010 är ytterligare ett exempel på en produkt som företaget utvecklat kompletterande produkter och tjänster för. År 2011 meddelades att Kinectplattformen utvidgats till att vara kompatibel till Windows Phone och PC (M21).

Microsoft spinner allt mer vidare på integration och utvecklandet av kompletterande produkter och relaterade tjänster och menar att möjligheten att kombinera hård- och mjukvara med internet skapar tillväxt i deras verksamhetsområden (M27). Exempelvis uttryckte Microsoft 2012 en vilja om att dess internetbaserade sökmotor Bing ska inkluderas även i produkter som Windows Phone och Xbox (M35). Samma år tror företaget att de kan växa genom att i den integrerade mjukvaru-, hårdvaru- samt serviceplattformen erbjuda nya lösningar och möta sina kunders efterfrågan (M19). De understryker även att företags hårdvara ska användas tillsammans med kompletterande mjukvara och tjänster för bästa användarnytta (M39). Redan 2008 identifierade Microsoft ett skifte i elektronikbranschen ifrån fokus på hårdvara till mjukvara. Därmed gavs möjlighet för Microsoft att sammanfoga information, kommunikation, underhållning och användare i ett system (M32). Integration och samspel genom hela produktlinjen belyses slutligen i den första kvartalsrapporten för 2013 som en viktig faktor i Microsofts ekosystem med kompatibla produkter utvecklade av tredje part (M15, M17, M33).

Katz och Shapiro (1986) argumenterar för att nätverkets styrka är beroende av storleken på användarbasen. En stor användarbas sägs låsa in kunderna i nätverket. Det är något som Microsoft verkar vara medvetna om då de 2012 påpekar att ökande antal nya mjukvaruplattformar kommer skapa utmaningar i form av svårigheter att attrahera tredjepartsutvecklare (M41), vilket skulle kunna minska antalet användare enligt Parker och Van Alstyne (2005).

**Molntjänster:** De senare årsredovisningarna presenterar ett allt större fokus på att skapa molnsystem och tjänster. År 2012 angav Microsoft att de inriktar sig på att innovera och bredda företagets plattform för att skapa ett moln (M37). Likt ett indirekt nätverk länkar molnet ihop kompatibla elektroniska enheter och till dem tillhörande tjänster och applikationer genom en gemensam plattform (M18, M20, M40). Av vad som kan utläsas från 2012 antas Microsoft i framtiden fortsätta fokusera på och investera i utvecklande av molnet (M25).

Molnrevolutionen har medfört stora möjligheter till att skapa nätverk eftersom molnet möjliggör och underlättar kommunikation, informationsdelning samt synkronisering (M27). Således bör även direkta nätverkseffekter skapas eftersom värdet av molnanvändningen för en användare ökar om fler användare ansluts till molnet och därav fler kommunikations- och informationsdelningstillfällen skapas (Katz & Shapiro, 1985). Indirekta nätverkseffekter bildas eftersom värdet av att använda molntjänster ökar för en användare om denna använder fler av de kompletterande tjänster som molnet erbjuder samt ansluter fler elektroniska enheter till molnet så att information delas och synkroniseras mellan dem (Farrell & Klemperer, 2007; Katz & Shapiro, 1985).

**Sammanställning av kategorin:** Sammantaget finns det tydliga tecken på att de båda företagen eftersträvar att utforma plattformar eller ekosystem vari de sammanlänkar sina produkter och tjänster. Enligt litteraturen ger sådana strategier upphov till indirekta nätverkseffekter. Vidare ges indikationer på att båda företagen är i stort behov av att innovera för att förbli konkurrenskraftiga samt att de är utsatta för hyperkonkurrens.

### ***Kritik mot kategorin indirekta nätverkseffekter***

De strategier Apple tillämpar förefaller syfta till att öka marknadsmöjligheter inom olika områden i elektronikbranschen. Angivna områden är mobil kommunikation i form av iPhone



och medieutrustning genom iPad (A3a-d). Att dessa enheter, då de kan kopplas till en synkroniserad mjukvara, ger upphov till indirekta nätverkseffekter förefaller högst troligt. Huruvida motivet till denna diversifiering återfinns i någon strategi som även innefattat att uppnå nätverkseffekter framgår inte såpass tydligt att vi inte kan mer än anta att Apple med synkroniserade hård- och mjukvaruprodukter vill uppnå större nytta för sina kunder (A2a-h).

Microsoft förefaller vilja tillfredsställa sina kunder, såväl företag som privatpersoner, i enlighet med vad som efterfrågas (M29). År 2006 presenterades att forskning och utveckling samt innovationer är inriktat på att leverera framtida mjukvaruprodukter och att en integrerad mjukvaruplattform är nyckeln till att möta kundens efterfrågan och säkra framtida tillväxt (M28). Resultatet av de investeringar man gjort i mjuk- och hårdvaruplattformar återfinns i produkter såsom Kinect, Windows, Windows Azure, Windows Phone, Windows Server och Xbox (M23). Huruvida motiven bakom Microsofts produktutveckling baseras i en vilja om att bygga nätverkseffekter eller om det endast är ett svar på kundens efterfrågan bör bedömas med försiktighet. Den produktutveckling Microsoft utför är enligt de själva förutsättningen för fortsatt tillväxt och är i syfte att verka värdeskapande för företaget (M3). I enlighet med denna presenterade meningsbärande enhet uttrycks inte explicit att indirekta nätverkseffekter är vad företaget vill uppnå utan snarare förnyelse av mjukvaror och tjänster.

### **5.3. Direkta nätverkseffekter**

Direkta nätverkseffekter skapas då nyttan av en produkt ökar med antalet användare (Katz & Shapiro, 1985). Exempel på produkter hos Apple där nyttan tordes öka per antal användare är de produkter där användare tillåts interagera direkt med varandra. Det vill säga via iMessage, FaceTime och Game Center (A19, A20, A21a-b).

Farrell och Klemperer (2007) hävdar att en strategi för att skapa nätverkseffekter är genom att aktivt nå ut till konsumenter som i sin tur påverkar andra konsumenter. Apple

ämnan i enlighet med årsredovisningar från 2005 till 2007 öka sin användarbas. Ett sätt att öka användarbasen har varit genom att öppna egna butiker (A18a-c).

Microsofts molntjänster (M47) vilka redan tagits upp som en källa till indirekta nätverkseffekter borde även ge utrymme för direkta nätverkseffekter. Ifall flera användare kopplas upp till samma moln kan de kommunicera över det samt dela information och data. Värdet för användningen av molnet ökar således desto fler användare som ansluts till det. Molntjänsterna introducerades som bekant 2007 i samband med lanseringen av SkyDrive.

Att telefonen de facto ofta illustreras som ett exempel på en produkt med tydliga direkta nätverkseffekter (Besanko et al., 2010; Farrell & Klemperer, 2007) innebär att även Windows Phone, Microsofts operativsystem till mobiltelefoner, läggs till som produkter vilka bidrar till direkta nätverkseffekter (M42), om än ett mycket vagt sådant.

År 2011 förvärvade Microsoft ytterligare en kommunikationstjänst, Skype. Detta uttalades vara av anledningen att förbättra kommunikationsmöjligheterna mellan deras kunder (M45). Bättre kommunikationsmöjligheter bör enligt presenterad litteratur leda till direkta nätverkseffekter. Skype är utvecklat speciellt för att koppla hundratals miljoner användare samman genom olika elektroniska enheter såsom PC, telefoner, Xbox och mjukvara som Office (M46). Detta borde öka konsumentnyttan för en användare av nätverket.

***Sammanställning av kategorin:*** För att summera, indikationer från företagen visar på att direkta nätverkseffekter uppkommer vid användning av vissa av deras produkter. De mest självklara exemplen är iMessage, GameCenter, FaceTime, Skype och Xbox Live.

### ***Kritik mot kategorin direkta nätverkseffekter***

Apple vill öka användarbasen genom att introducera kunder som aldrig tidigare ägt en dator eller aldrig tidigare ägt en Mac-dator till företagets produkter (A18a-c). Att öka denna användarbas tas dock inte upp efter 2007 och således kan fokus på att öka direkta

nätverkseffekter uppstådda ur detta ifrågasätts. Apple introducerade i samband med lanseringen av iOS 5 snabbmeddelandetjänsten iMessage. Denna tillåter användare att enkelt kommunicera med andra användare av operativsystemet (A21a-b). Däremot tillåter inte iMessage kommunikation med användare av andra operativsystem och således kan nyttan för även iOS användare ifrågasättas. Hos Apple fanns tidigare inte någon idé om interaktion iPhones emellan. Först då hackare lyckades knäcka säkerhetskoden hos telefonen och började använda denna som spelutrustning såg Apple ytterligare användningsområden och utvecklade en ny version av iOS (Hitt et al., 2012). Alltså kan det ifrågasättas ifall tvåsidiga nätverkseffekter var ett ursprungligt motiv vid lanseringen av iPhone.

För Microsoft är motsvarande snabbmeddelandefunktion Skype. Vad som är centralt då Microsoft uttrycker sig om Skype är att de konkurrerar med funktioner hos Apple och Google (M43). Förekomsten av direkta nätverkseffekter belyses inte specifikt. Att Windows Phone skulle vara en strategi för att uppnå större direkta nätverkseffekter och inte endast i syfte att ta upp konkurrensen i enlighet med multimarknadskonkurrens (Hitt et al., 2012) finns i företagets årsredovisning inga uttalanden om. Slutligen finns inga indikationer i funnen empiri om att Microsofts kunder skulle erhålla bättre kommunikationsmöjligheter med en Windows Phone än med andra mobiltelefoner. Det bör även ytterligare understrykas att kopplingen Windows Phone och direkta nätverkseffekter är ytterst vag.

#### **5.4. Tvåsidiga nätverkseffekter**

Tvåsidiga nätverkseffekter uppstår då två skilda sidor av värdekedjan är sammanlänkade. Populationen på den ena sidan påverkas av populationen på den andra sidans val att köpa produkten. Det vill säga, ökar antalet slutkonsumenter ökar således antal producerande företag (Parker & Van Alstyne, 2005). Rochet och Tirole (2003) menar att då nätverkseffekter uppstår är de ofta av tvåsidig karaktär. Företag som tillverkar mjukvara måste få med sig båda

sidor av dess värdekedja, konsument samt hårdvaruproducent. Störst nytta ges då företagen använder samma plattform.

**Apples tredjepartsutvecklare:** Apple kan antas bekräfta existensen av tvåsidiga nätverkseffekter sedan 2006, då de medger att konsumenters val av att använda Apples produkter beror på i vilken utsträckning tredjeparts mjukvaruutvecklare stödjer företagets plattform. Nätverkseffekterna sägs, som nämnts, öka när efterfrågan på de båda sidorna överensstämmer (Eisenmann et al., 2006). På samma vis kommer inte tredjepartsutvecklare stödja Apples produkter om inte användarbasen är tillräckligt stor (A22a-g). Ända sedan 2005 har det även konstaterats att företagets resultat och framtid är beroende av stödet från tredjepartsutvecklare (A24a-h). Vidare medger företaget att storleken på användarbasen är en fråga om relativitet. Det skulle enligt företaget kunna tänkas att om kunder till dess persondatorer blir färre skulle de kunna tappa tredjepartsutvecklare till förmån för Windows som i sig är en större marknad i absoluta tal (A25a-e).

**Microsofts ekosystem:** För Microsofts del tas vad som kan tolkas som tvåsidiga nätverkseffekter först i uttryck 2008 (M50). De uttalar sig då om viljan att skapa ett plattformsbaserat ekosystem. Att många aktörer kan bygga olika lösningar på en och samma plattform är en del av deras affärsmodell. Ett väletablerat ekosystem skapar enligt Microsoft nätverkseffekter för användare, applikationsutvecklare och genom dessa kan Microsoft som plattformsutvecklare dra fördel (M48) eftersom aktörerna i deras nätverk ökar på båda sidor om värdekedjan.

**Sammanställning av kategorin:** Sammanfattningsvis är tvåsidiga nätverkseffekter viktiga för båda företagens resultat. Tydliga uttalanden bekräftar deras medvetenhet om detta samt stärks då de verkar angelägna att värna om tredjepartsutvecklare.

### ***Kritik mot kategorin tvåsidiga nätverkseffekter***

Att Apple värnar om tvåsidiga nätverkseffekter kan ifrågasättas då de skulle nå större effekter om dess produkter var än mer kompatibla med konkurrenters. Det är en ständig avvägning för Apple att inte vara kompatibel med hård- och mjukvaruprodukter från deras konkurrenter med avseende på tredjepartsutvecklare (A26a). Tredjepartsutvecklare bör enligt ovan presenterad analys ge Apples produkter större attraktionskraft. Det bör även tilläggas att endast 2010 nämner Apple att de värnar om dessa tredjepartsutvecklare genom att skapa ett sorts samfund för dessa (A23).

Microsoft har sedan 2008 hävdats att en viktig del av företagets affärsmodell är att skapa ett plattformsbaserat ekosystem som flera olika aktörer kan bygga lösningar utefter (M50a-e). Detta verkar vara en strategi företaget haft sedan länge eftersom under större delen av företagets livslängd har endast mjukvara och inte hårdvara producerats. Följaktligen har de sedan begynnelsen varit beroende av kompatibla hårdvaruutvecklare för att konsumenter ska kunna dra nytta av deras mjukvaror. De facto att de inte tar upp detta som något de aktivt eftersträvar förrän 2008 kan tolkas som att det varit något företaget tagit för givet eller trots de haft monopol på snarare än aktivt arbetat för. År 2012 släpptes Microsofts egna surfplatta Surface (M15, M25) vilket kan ifrågasätta hur väl relationen vårdas till de hårdvarutillverkare man tidigare har använt sig av för hårdvaror kompatibla med Windows operativsystem och tjänster (M41). Lanseringen av Windows Surface menar Microsoft medför en risk för att tidigare samarbetspartners kommer bli mindre trogna till Microsofts mjukvaruplattformar och därför även en risk för att tvåsidiga nätverkseffekter kommer minska (M41).

### **5.5. Kompatibilitet**

Två företags produkter är kompatibla om exempelvis ett företags mjukvara kan användas med ett annat företags hårdvara (Katz & Shapiro, 1985). Farrell och Klemperer (2007) menar att

konsumenter kan dra nytta av ett nätverk om två konkurrerande företag erbjuder produkter kompatibla med varandra. Huruvida det råder kompatibilitet eller inte är av största vikt för de produkter som kan tänkas skapa nätverkseffekter, såväl direkta som indirekta (Arthur, 1994; Katz & Shapiro, 1985, 1986, 1992; Sheremata, 1997; Shurmer, 1993; Lee & O'Connor 2003).

**Åtskillnad i kompatibilitet hos Apple:** Vid analysen av kompatibilitet hos fallföretagen bör en åtskillnad göras mellan de fall då fallföretagen utvecklat sina produkter och tjänster för att vara kompatibla med exempelvis andra företags operativsystem eller hårdvaror och de fall då tredjepartsföretag utvecklat produkter och tjänster kompatibla med fallföretagens plattformar. Det första scenariot kan i Apples fall exemplifieras med deras egenutvecklade iTunes, Safari, App Store, iPhone, iPad och Apple TV vilka alla är möjliga att få åtkomst till via samt koppla upp till bland annat Windowsbaserade datorer (A7, A12, A29, A33, A34). Det andra scenariot kan identifieras på marknaden för applikationer till iOS-enheter, där det finns utomstående tillverkare som utvecklat och lanserat kompatibla hård- och mjukvarulösningar (A30). Utöver det finns det i Apples egna detaljhandelsaffärer möjlighet att köpa ett brett sortiment av utomstående tillverkade produkter som är kompatibla med Apples produkter (A28a-f, A31a-h).

**Åtskillnad i kompatibilitet hos Microsoft:** En åtskillnad bör så även göras för Microsoft, om än en otydligare sådan. Till att börja med är Microsofts egenutvecklade operativsystem Windows kompatibelt med en bred variation av hård- och mjukvaror (M52, M53 & M55). Vidare hävdar Microsoft kontinuerligt sedan 2008 att deras affärsmodell baseras på att skapa ett plattformsbaserat ekosystem (M50a-e) där de har ett nära samarbete med andra hård- och mjukvarutillverkare (M51). Dessa plattformsgemensamma aktörer arbetar i en sorts symbios där samtliga aktörer aktivt utvecklar sina produkter och tjänster för att vara kompatibla med ekosystemet. Enligt Klemperers (1995) definition av kompatibilitet, är

komponenter från olika tillverkare möjliga att kombinera utan kostnad till ett fungerande nätverk.

Kompabilitet har blivit extra viktigt för Microsoft sedan de börjat satsa på molntjänster, och särskild fokus läggs på detta sedan 2008. Med molntjänsten SkyDrive, som släpptes 2007, gör Microsoft det möjligt för en konsument att välja en film på datorn, för att sedan spela upp den på sin TV och avsluta den på telefonen (M56, M57).

***Sammanställning av kategori:*** Både Apple och Microsoft verkar enligt ovan göra strategiska beslut för att uppnå kompabilitet enligt definition av kompabilitet myntad av Katz & Shapiro (1985). Kompabilitet är som bekant en grundförutsättning för att nätverkseffekter ska kunna uppstå och därför viktig att ta hänsyn till.

### ***Kritik mot kategorin kompabilitet***

I enlighet med presenterad teori om kompabilitet finns två former av detta (Katz & Shapiro, 1985). Den först presenterade är att företag kommer överens om en gemensam standard. Den senare är då ett företag vill få sin produkt kompatibel med andra företags produkter.

Apple koncentrerar sin kompabilitet kring deras egna hård- och mjukvaruprodukter. Det är dock möjligt att hävda att Apple inte fullt ut varken gör strategiska beslut för att samtliga av företagets produkter ska anta en gemensam standard eller försöker få samtliga produkter bli kompatibla. Mjukvara såsom iTunes är enligt Katz och Shapiros (1985) definition kompatibel med Windows och på motsvarande sätt kan man koppla en iPhone eller iPad till en Windowsdator (A33). Fallföretagen försöker således till viss del göra sina produkter kompatibla med konkurrerande produkter i den mån det verkar gagna företaget i fråga om användarantal. Apples iMessage är ett exempel på hur man utesluter användare av ett annat operativsystem än iOS ifrån dess snabbmeddelandefunktion (A21a-b). Microsofts snabbmeddelandetjänster Skype och Messenger är däremot numera tillgängliga även i Apple-

produkter. Huruvida det är ett relevant strategiskt beslut för Apple och Microsoft att inte ha en gemensam plattform eller en gemensam standard i branschen kan diskuteras. Enligt Economides (1989) gör kompatibilitet mellan produkter ifrån olika producenter att priser och lönsamhet stiger.

### **5.6. Nätverkseffekter som konkurrensfördel**

Häri ämnar vi undersöka huruvida nätverkseffekter kan kopplas till fallföretagens konkurrensfördelar.

Konkurrensfördelar skapas genom nätverk då närvaron av ett sådant ökar konsumentnyttan. Konsumenter låses således in i nätverket genom uppkomsten av *switching costs*. Nätverkseffekter är en typ av isoleringsmekanism som gör det svårt för konkurrerande företag att imitera, vilket är ett krav för att en konkurrensfördel ska bestå över tid (Besanko et al., 2010).

***Apples konkurrensfördelar:*** Apple sade sig år 2007 erhålla konkurrensfördelar genom att introducera överlägsna innovationer och lösningar som är integrerade med varandra i form av mjuk- och hårdvara och innehållstjänster (A36a). Genom att knyta ihop kompletterande produkter, refererat till som *bundling*, med varandra kan nätverkseffekter erhållas och efterfrågan öka för både kärnprodukten samt de tillagda kompletterande produkterna (Shapiro & Varian, 1999b). Detta är något som Apple högst sannolikt anser vara mycket viktigt då de kontinuerligt producerar nya produkter inom samma *bundle*, så som iPhone och App Store (A36b-c).

***Microsofts konkurrensfördelar:*** Sedan 2005 har Microsoft refererat till sin breda produktportfölj som en källa till konkurrensfördel. Emellertid har de även nämnt att mer nischade företag möjligen skulle kunna ha en effektivare affärsmodell (M58a-g). Att en mer koncentrerad affärsmodell skulle vara effektivare är dock inget som nämns av Microsoft efter 2011.



För att skapa konkurrensfördelar släppte Microsoft exempelvis en rad produkter med syfte att nå större tillväxt. Produkterna i fråga skulle ena kommunikation som rimmar med företagets idé om att samla telefoni, e-post, snabbmeddelanden, mobila enheter och webbkonferenser (M59) och så även med tidigare presenterad definition av nätverkseffekter.

***Sammanställning av kategori:*** Konklusionen vid analys av denna kategori menar vi är att empirisk data påvisar hur nätverkseffekter inom en bred produktportfölj kan skapa *switching costs* och konkurrensfördelar. Skapandet av såväl indirekta som direkta nätverkseffekter bör vara motiv för kunder att välja fler av en viss producents varor istället för att kombinera varor från flera olika producenter.

### ***Kritik mot kategorin nätverkseffekter som konkurrensfördel***

I presenterade meningsbärande enheter benämns ofta konkurrensfördelar i samband med diversifierade produktportföljer. Produkterna i dessa konkurrensstarka portföljer menar vi, med företagets beskrivning som bakgrund, kan anses vara sammanlänkade i ett nätverk. Att ifrågasätta är däremot mängden funnen empiri som talar för att Apple använder sig av nätverkseffekter för att skapa ytterligare konkurrensfördelar. Hur centralt nätverkseffekter är i relation till innovativ design och lätthanterade produkter bör undersökas mer djupgående innan ett svar kan fastslås. Då Apple belyser vad som skapar konkurrensfördelar, med avseende på nätverkseffekter, framhävs indirekta och inte direkta nätverkseffekter (A36a-c). Att ifrågasätta är också varför Apple inte tar upp sina integrerade produkter och lösningar som källa till konkurrensfördelar efter 2009. Detta trots en breddad produktkatalog och mål om produktutveckling och innovationer som källa till tillväxt även åren därefter (A37a-h).

Microsoft nämner likt Apple att företagets tillväxt är beroende av förmågan att leverera nya, innovativa och värdeskapande produkter (M60). Det kan därför ifrågasättas om det är nätverkseffekter företaget eftersträvar eller produktutveckling i sig som genererar större konkurrensfördelar. Dessutom menar Microsoft att branschen karaktäriseras av täta

produktlanseringar vilket ytterligare skulle kunna förstärka Microsofts uttalande om att tillväxt och fortsatt framgång är beroende av produktutveckling (M61). Även om inte Microsoft efter 2011 menar att nischade eller specialiserade företag skulle kunna vara mer effektiva, är detta väl värt att betänka (M58a-g).

### **5.7. Kritik mot sambandet nätverkseffekter och diversifiering**

I flertalet av de båda fallföretagens årsredovisningar som vi studerat går det att utläsa bakomliggande anledningar och motiv till varför företagen diversifierar sin verksamhet och lanserar nya produkter som eventuellt inte går att koppla till uppkomsten av nätverkseffekter. Bland dessa nämner till att börja med Apple huruvida en ny produkt finner framgång eller ej beror på efterfrågan och befintligt utbud på marknaden samt i vilken utsträckning mjukvaruapplikationer finns tillgängliga (A43a-h). Vidare medger Apple också att de ständigt lanserar nya produktinnovationer för att erhålla höga marginaler (A37a-d). Dessutom sägs genomgående i årsredovisningarna från 2005 till 2012 att i den konkurrensutsatta och oförutsägbara bransch de är verksamma i måste företaget introducera nya produkter och tjänster och stimulera den kundefterfrågan som finns för nya och uppgraderade produkter (A38a-h, A51). Om företaget misslyckas med detta kommer deras konkurrensfördelar gå förlorade (A41a-b).

Även Microsoft tar upp den konkurrensintensiva branschen med korta produktcykler som orsak till sina täta produktlanseringar (M61). De nämner dessutom att kunder och leverantörer lockas till dem genom att erbjudas större valmöjlighet (M62, M66) samt att kunders efterfrågan är väldigt föränderlig (M67a-b). Då kunders efterfrågan är dynamisk och så även trender i branschen vill Microsoft möjliggöra fortsatt utveckling av dessa aktiviteter för att tillfredsställa efterfrågan (M67a-b).

**Sammanställning av kategori:** Sammanfattningsvis kan denna kategori peka på att företagens diversifiering i vissa fall inte kan relateras till nätverkseffekter. Företagen anger att de diversifierar bland annat för att svara på marknadsförändringar och efterfrågan snarare än för att uppnå nätverkseffekter. Även de facto att branschen i sig karakteriseras av korta produktcykler tyder på att företagen helt enkelt måste följa trenderna som råder för att överleva konkurrensen.

### ***Kritik mot kritiken***

Kritik har valts att inte presenteras i denna kategori då detta skulle ge en bekräftelse av vårt syfte, vilket blir motsägelsefullt för kritikens syfte. Tidigare analys pläderar istället för de anledningar som skulle påvisa förhållandet mellan teknologi, nätverkseffekter och diversifieringsstrategi.

### **5.8. Återkoppling till syfte och tentativa konklusioner**

Med stöd i vår analys kan vi nu fastslå att det finns indikationer på att båda fallföretagen strävar efter att skapa, framförallt indirekta, nätverkseffekter inom deras produktplattformar. Frekvent återkommande uttryck angående integrerade produkter i de båda företagens årsredovisningar så som *friktionsfri integration*, *helhetsupplevelse*, *övergångsfritt*, *ekosystem*, *användarvänlighet* och *plattformbaserad* stödjer detta argument. Båda företagen verkar eftersträva att sammanlänka majoriteten av sina produkter och tjänster. Företagens produktportföljer förefaller vara diversifierade. Utöver det tyder mycket även på att det är en fråga om relaterad diversifiering i båda fallen, samt att det finns en hög grad av *operationell samhörighet* och förmodligen även *bolagssamhörighet*. För Microsoft del finns indikationer på att viss horisontell diversifiering tillämpas. Med tanke på att horisontell diversifiering främjar innovation och snabbar på strategiska beslut (Hitt et al., 1998) samt lämpar sig speciellt då branschen där företaget verkar har stor tillväxt (Ansoff, 1957), verkar det rimligt

att båda fallföretagen borde tillämpa horisontell diversifiering i viss mån. Sammanfattningsvis återspeglar fallföretagen vårt syfte genom att eftersträva nätverkseffekter, tillämpa relaterad diversifiering samt verkar i branscher med hög teknologiskutveckling.

I fallet Apple kan ett tydligt strategiskt mönster under vald studerad period kartläggas. Här ser vi att strategin om att sammanlänka och synkronisera deras diversifierade produktutbud genom till exempel internet, iTunes och iCloud har varit ett motiv vid samtliga produktlanseringar under samma tid. Med presenterad litteratur som bakgrund menar vi att detta är ett tillvägagångssätt för att skapa nätverkseffekter och då främst indirekta. Detta understryks särskilt vid de tillfällen företagen talar om utvidgning av iTunes- och Macplattformar i samband med tillväxtstrategi. Vid vilken tidpunkt nätverkseffekter skulle ha uppkommit som motiv vid produktlanseringar är problematiskt att avgöra. Likaså är det ursprungliga kausala sambandet mellan nätverkseffekter och diversifiering närmast omöjligt att utreda utan tillgång till interna strategidokument som ofta är av kritisk sekretessbelagd dokumentart och således svåra att få tag på.

Rörande Microsoft kan man istället urskilja ett tydligt skifte i företagets strategi. Denna går ifrån att "bara innovera och tillfredsställa kunder" till ett fokus på gemensamma plattformar och ekosystem. Under vald studerad period av Microsoft har de refererat till sin diversifierade produktportfölj som en konkurrensfördel men även påpekat fördelar med mer nischade företag. De facto att detta inte omnämns efter 2011 kan tolkas som en övertygelse om valet av ett bredare utbud. I samma skede medger de att en mer integrerad affärsmodell kommer tillämpas och företaget börjar då diskutera strategier kring att samla produkter inom ett ekosystem. Sedan 2008 har Microsoft påpekat att integrerade företag som utvecklar såväl hård- och mjukvara som tjänster varit framgångsrika. Tveksamhet kring denna modell har uttryckts som en oro över eventuellt högre kostnader samt lägre marginaler. Att de nu anammat denna modell tyder på att de vägt vinsterna med en högre integration och bredare

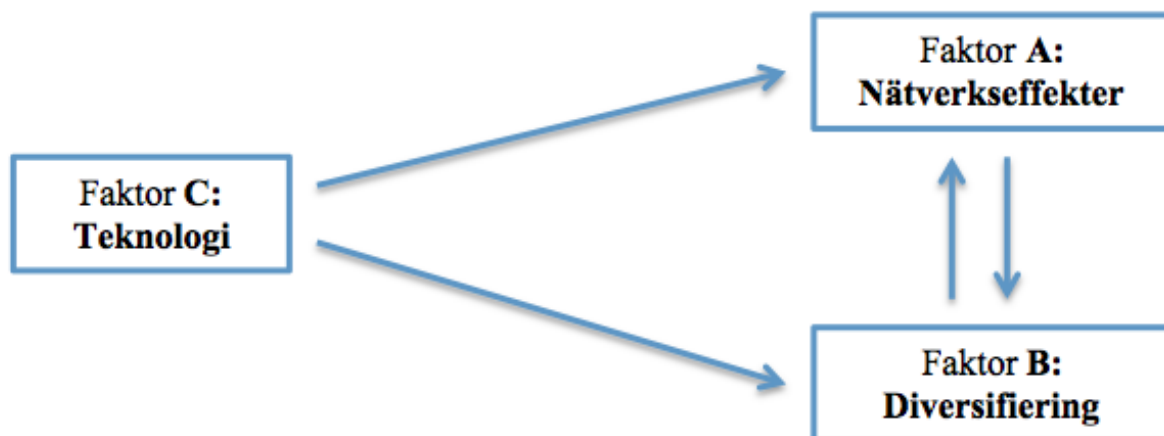
utbud som större gentemot potentiellt högre kostnader och lägre marginaler. Microsoft tycks alltså sedan 2012 övertygats om att ett brett integrerat utbud är att föredra över en nischad verksamhet. Att vara vertikalt integrerad kan, som nämnts, ses som ett framgångsrikt sätt att organisera sin diversifieringsstrategi för att uppnå och se nytta av nätverkseffekter. Det är något vi konstaterat förekommit hos Apple så långt tillbaka i tiden vår analys sträcker sig. Detta bör berättiga oss att hävda att Microsoft sett Apples nätverksskapande diversifieringsstrategi som framgångsrik och därför tagit efter den. Därmed har vi starka belägg för att nätverkseffekter skulle vara ett motiv till företags, här Apple och Microsoft, val av diversifieringsstrategi.

Den tidigare omtalade industrikonvergensen kan företag dra nytta av genom att utveckla strategisk flexibilitet. Då Apple talar om att de utnyttjat den sammanstrålande hemelektronik- och persondatorbranschen vid utvecklingen av bland annat iPhone tyder det dels på att Apples verksamhetsområden konvergerar samt att företaget besitter strategisk flexibilitet.

Grad av diversifiering grundas traditionellt i att företagets spridda verksamhetsområden kan placeras i olika branscher. Således förutsätts att branscherna går att definiera. Eftersom industrikonvergens försvårar branschdefinitioner ges svårigheter i att bestämma diversifieringsgrad. Detta går att exemplifiera enligt följande, för en oinvigd person torde skillnaden mellan en iPhone eller iPad och en dator inte vara stor. För denna person är Apples lansering av iPhone därför inte en fråga om diversifiering. Likaså kan resonemang föras kring hur operativsystem för datorer och mobiler skiljer sig åt. För att utvidga resonemanget kan ytterligare diskuteras hur webbläsare, sökmotorer, molntjänster och IP-telefoni är åtskilda tjänster men samtidigt hävda att samtliga är internetbaserade och därmed borde ingå i samma bransch.

## 6. DISKUSSION OCH SLUTSATS

Att undersöka hur teknologiska plattformar binder samman nätverkseffekter och diversifieringsstrategier är som presenterat syftet med denna uppsats. I vår litteraturgenomgång fann vi ett teoretiskt problem; att teorin om nätverkseffekter inte gav anspråk på att förklara diversifieringsstrategier. När vi satte teorierna i relation till varandra i praktiken fann vi en lucka i litteraturens presenterade motiv till diversifieringsstrategier. Utöver det fann vi dessutom att forskningen inom området inte uppdaterats i samma takt som den teknologiska utvecklingen. Utifrån dessa två upptäckter formulerade vi två tentativa konklusioner vilka vi diskuterar djupare nedan. Sprunget ur den teknologiska utvecklingen identifierade vi en teknologisk faktor (C), som band samman nätverkseffekter (faktor A) och diversifiering (faktor B). Kausaliteten mellan faktorerna A, B och C kan illustreras enligt följande: Den teknologiska faktorn (C) relateras till innovation, hyperkonkurrens och utveckling av plattformar bestående av kompletterande produkter och tjänster samt integration och synkronisering dem emellan, vilket har lett till industrikonvergens. Sådana plattformar ger upphov till nätverkseffekter (A), huvudsakligen indirekta. Teknologisk utveckling medför att stora företag kan styras effektivt och förfoga över fler verksamhetsområden samt att produkter kan integreras med kompletterande produkter och tjänster. Vidare innebär det att företags kärnkompetens måste användas för att skapa affärsmöjlighet inom nya områden. Dessutom ger den teknologiska utvecklingen upphov till hyperkonkurrens som ökar fokus på innovation och i sin tur leder till diversifiering. Således stimulerar teknologin (C) diversifiering (B) på åtskilliga sätt. Sambanden illustreras i figur 6.1 nedan.



**Pil C-A:** Teknologisk utveckling (1) underlättar skapandet av nätverkseffekter då produkter och tjänster lättare integreras och synkroniseras samt (2) utvecklas inom produktplattformar.

**Pil C-B:** Teknologisk utveckling stimulerar diversifiering då den medfört att; (1) stora företag kan styras effektivt och förfoga över fler verksamhetsområden, (2) produkter kan integreras med kompletterande tjänster och produkter, (3) affärsmöjlighet inom nya områden kan skapas genom att applicera kärnkompetensen där, (4) hyperkonkurrens uppstår som leder innovation.

**Pil A-B:** Nätverkseffekter motiverar val av diversifieringsstrategi

**Pil B-A:** Viss typ av diversifiering ger upphov till nätverkseffekter.

Figur 6.1. Utvidgad illustration av teoretiskt problem

**Tentativ konklusion 1** - Uppkomsten av nätverkseffekter är ett motiv som företag kan ha till sina diversifieringsstrategier.

Vi har i vår studie funnit stöd för att kompletterande produkter och tjänster, samt integration och synkronisering dem emellan, ger upphov till nätverkseffekter. Det tar sitt ursprung i att dessa produkter och tjänster binds ihop i en gemensam produktplattform. I enlighet med presenterad litteratur ser vi att sådana plattformar är ett effektivt sätt att skapa nätverkseffekter, och då främst indirekta. Vi finner stöd för att vertikal integration skulle kunna vara ett framgångsrikt tillvägagångssätt för att uppnå den diversifieringsstrategi som genererar nätverkseffekter och därmed en större nytta.

Vilken kausalitet som till en början gällde mellan diversifieringsstrategi och nätverkseffekter är svår att svara på utan åtkomst till företags interna strategidokument eller motsvarande sekretessbelagd information. Vad vi däremot vill påstå gällande den kausalitet

som i dagsläget råder är att viss typ av diversifiering ger upphov till nätverkseffekter. Således motiverar nätverkseffekter valet av diversifieringsstrategi.

Sammanfattningsvis ser vi en förändrad koncentration till plattformsbaserade produktportföljer och inte enbart diversifiering för innovationens skull. Vårt resultat i form av en kvalitativ innehållsanalys visar på att relaterat diversifierade företag kan ha nätverkseffekter som motiv vid beslut om diversifieringsstrategier. Vi finner också stöd för att strategisk flexibilitet samt hög nivå av *operationell samhörighet* och/eller *bolagssamhörighet* underlättar att motivet verkställs. Således fastslår vi tentativt konklusion 1 och hävdar att nätverkseffekter sannolikt kan vara ett motiv till företags val av diversifieringsstrategi. Vi menar vidare att motivet nätverkseffekter med största sannolikhet skulle klassificeras som ett värdeskapande motiv då de kan låsa konsumenter till företaget och skapa konkurrensfördelar samt öka konsumentnyttan.

***Tentativt konklusion 2 - Befintlig kategorisering av diversifieringsnivåer har blivit inaktuell på grund av industrikonvergens.***

Dagens affärslandskap präglas starkt av teknologisk utveckling och hög grad av innovation. Innovation har lett till industrikonvergens, det vill säga att branscher blir svåra att avgränsa. Industrikonvergens kan dras fördel av genom att företag utvecklar strategisk flexibilitet så att dess kärnkompetens kan användas inom nya affärsområden.

Att definiera grad av diversifiering försvåras genom fenomenet industrikonvergens. Diversifieringsgrad avgörs av hur stor andel av ett företags verksamhet som tillhör kärnverksamhetens bransch. Som nämnt blir branschdefinitioner vagare genom industrikonvergens och ger således svårigheter i att bestämma diversifieringsgrad. Följaktligen fastslår vi även tentativt konklusion 2.

Vidare diskussion bör föras kring om en breddad eller diversifierad produktportfölj av kompletterande och integrerade produkter, som enligt litteraturen ger upphov till



nätverkseffekter, gör anspråk på att helt utesluta diversifieringsbegreppet, så som det traditionellt är definierat, och istället enbart berör nätverkseffekter. Alternativt skulle traditionell kategorisering av diversifieringsstrategier kunna revideras. Dessa påståenden grundas återigen i att diversifieringsgrad blir svårdefinierad med integrerade produkter och tjänster, vilket som angivet orsakar industrikonvergens. Vid en revidering av kategoriseringen bör, på en skala där *orelaterad diversifiering* och *konglomerat* är en extrempunkt och *enskilt verksamhetsområden* den andra, undersökas om diversifiering med nätverkseffekter skulle kunna utgöra en ny kategori någonstans däremellan. Industrikonvergens kan av företaget dras fördel genom att använda sin kärnkompetens inom nya affärsområden. Således förespråkar industrikonvergens relaterad diversifiering och bolagssamhörighet. Eftersom resonemanget kring en reviderad kategorisering av diversifieringsstrategier grundas i industrikonvergens ter det sig rimligt att den nya nivån av diversifiering borde ligga någonstans emellan *enskilt verksamhetsområde* och *relaterad diversifiering*.

### **6.1. Förslag till vidare forskning**

I vår uppsats presenterar vi styrkande argument för en tydlig koppling mellan relaterad diversifiering och indirekta nätverkseffekter. För att ta vid där vår slutsats slutar skulle resultat av en kvantitativ forskningsmetod med samma syfte som denna uppsats vara ett exempel på intressant vidare forskning. För att kunna avgöra styrkan i relationen mellan relaterad diversifiering och indirekta nätverkseffekter bör förslagsvis kategoriseringen av nätverkseffekter mätas numeriskt. Senare kan styrkans numeriska utfall sättas i relation till uppmätt storlek av nätverkseffekter. Förslag på fortsatt forskning är således att utefter SIC-nummer bestämma vilken grad av diversifiering och diversifieringsstrategi som ger störst nätverkseffekter. När SIC-koder används för att kategorisera diversifieringsgrader matchas SIC-koderna för ett företags olika verksamhetsområden systematiskt med SIC-koden för företagets kärnverksamhet (Avery et al., 1998; Graham et al., 2002). Beroende på hur många

av de fyra första siffrorna i SIC-koden som överensstämmer kan graden av diversifiering avgöras (Avery et al., 1998; Graham et al., 2002). I tidigare forskning om nätverkseffekter presenteras komplexa tänkbara ekvationer som skulle kunna användas för att numeriskt mäta nätverkseffekter. En alternativ numerisk mätning av nätverkseffekter skulle emellertid kunna utföras på denna studies fallföretag. Vid studier av andra branscher finns säkerligen andra sätt att mäta. I vårt fall skulle antal Apple-ID samt Windows Live-ID kunna utgöra en ungefärlig siffra på företagens användarbaser då de flesta av företagens produkter och tjänster är kopplade till dessa id:n. Användarbas skulle sedan sättas i relation till antal sålda enheter av respektive företag under ett relevant årsintervall. Då användarbaserna sätts i relation till antal sålda enheter ges en ungefärlig uppskattning på hur många produkter som används per konsument i nätverket.

I vår studie ansåg vi det orealistiskt att få kontakt med personer på våra fallföretag som hade varit lämpliga att intervjua för att få svar på våra strategifrågor. Framförallt berodde detta på fallföretagens storlek och allokering av högkvarter vilket försvårade kontakt med ledningspersoner. För framtida forskare kan det vara relevant, och i vissa fall rentav nödvändigt, att intervjua personer i valda fallföretag för att därigenom bredda den empiriska grunden. Vi inser att sannolikheten för att företag kommer att dela med sig av bakgrund till känsliga strategiska beslut är relativt låg men för vidare forskning rekommenderar vi ändå intervjuer som en del av datainsamlingen för att öka studiens validitet.

För att fastslå hur generaliserbarheten av vårt resultat, är givetvis ett utförande av denna studie i andra branscher ett ytterligare förslag till vidare forskning. Den högteknologiska branschen utgjorde en tydlig återspeglning av vald teoretisk utgångspunkt. För att eliminera potentiella faktorer kopplade till just den branschen som kan ha haft en speciell inverkan på resultatet, bör studien förslagsvis även utföras i en annan miljö. Det skulle tillåta att styrkan i våra fastslagna konklusioner testas. Att då välja en längre studerad

tidsperiod är ett tänkbart alternativ för att fördjupa förståelsen och utveckla kartlagda strategimönster samt ytterligare öka validiteten.

## REFERENSER

### Tryckta källor

#### *Böcker*

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. 1994. *Tolkning och Reflektioner*. Studentlitteratur Lund.
- Arthur, W. B. 1994. *Increasing returns and path dependence in the economy*. University of Michigan Press.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2010. *Economics of strategy*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Bryman, A., Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber ekonomi.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2012. *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*. South-Western Pub.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. 2008. *Exploring corporate strategy: text & cases*. (8th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kawasaki, G. 1992. *Selling the Dream: How to Promote Your Product, Company, or Ideas and Make a Difference Using Everyday Evangelism*. New York: HarperBusiness.
- Kawasaki, G. 1999. *Rule for Revolutionaries: The Capitalist Manifesto for Creating and Marketing New Products and Services*. New York: HarperCollins.
- Mace, M. L. 1971. *Directors: Myth and reality*. Cambridge MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1987. *From competitive advantage to corporate strategy (Vol. 59)*. Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- Rosen, E. 2000, *The Anatomy of Buzz*. New York: Doubleday.
- Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

#### *Vetenskapliga artiklar*

- Amihud, Y., & Lev, B. 1981. Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *The bell journal of economics*, 605-617.
- Ansoff, H. I. 1957. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5): 113-124.

- Avery, C., Chevalier, J. A., & Schaefer, S. 1998. Why do managers undertake acquisitions? An analysis of internal and external rewards for acquisitiveness. *Journal of law economics and organization*, 14: 24-43.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1): 99-120.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. 1989. Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms. *Academy of Management Journal*, 32(2): 310-332.
- Baysinger, B. D., Kosnik, R. D., & Turk, T. A. 1991. Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34(1): 205-214.
- Brynjolfsson, E., & Kemerer, C. F. 1996. Network externalities in microcomputer software: An econometric analysis of the spreadsheet market. *Management Science*, 42(12): 1627-1647.
- Chandler, A. D. 1962. Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
- Chou, C. F., & Shy, O. 1990. Network effects without network externalities. *International Journal of Industrial Organization*, 8(2): 259-270.
- Christensen, H. K., & Montgomery, C. A. 1981. Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2(4): 327-343.
- Davis, G. F., Diekmann, K. A., & Tinsley, C. H. 1994. The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form. *American Sociological Review*, 547-570.
- Economides, N. 1989. Desirability of compatibility in the absence of network externalities. *The American Economic Review*, 1165-1181.
- Economides, N. 1996. Network externalities, complementarities, and invitations to enter. *European Journal of Political Economy*, 12(2): 211-233.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. 2006. Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10): 92.
- Farrell, J., & Saloner, G. 1986. Installed base and compatibility: Innovation, product preannouncements, and predation. *The American economic review*, 940-955.
- Farrell, J., & Shapiro, C. 1988. Dynamic competition with switching costs. *The RAND Journal of Economics*, 123-137.
- Farrell, J., & Klemperer, P. 2007. Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects. *Handbook of industrial organization*, 3: 1967-2072.

- Feld, S. L. 1981. The focused organization of social ties. *American journal of sociology*, 1015-1035.
- Gandal, N. 1994. Hedonic price indexes for spreadsheets and an empirical test for network externalities. *The RAND Journal of Economics*, 160-170.
- Gandal, N. 1995. Competing compatibility standards and network externalities in the PC software market. *The Review of Economics and Statistics*, 599-608.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2): 105-112.
- Gupta, S., Jain, D. C., & Sawhney, M. S. 1999. Modeling the evolution of markets with indirect network externalities: An application to digital television. *Marketing Science*, 18(3): 396-416.
- Hill, C. W. 1997. Establishing a standard: Competitive strategy and technological standards in winner-take-all industries. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 7-25.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management journal*, 767-798.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. 1998. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 12(4): 22-42.
- Jensen, M. 1986. Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *Corporate Finance, and Takeovers. American Economic Review*, 76(2).
- Jensen, M. 1997. Eclipse of the public corporation. *Harvard Business Review (Sept.-Oct. 1989)*, revised.
- Kaplan, S. N., & Reishus, D. 1990. Outside directorships and corporate performance. *Journal of Financial Economics*, 27(2): 389-410.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. 1985. Network externalities, competition, and compatibility. *The American economic review*, 75(3): 424-440.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. 1986. Technology adoption in the presence of network externalities. *The journal of political economy*, 822-841.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. 1987. R and D rivalry with licensing or imitation. *The American Economic Review*, 402-420.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. 1992. Product introduction with network externalities. *The Journal of Industrial Economics*, 55-83.

- Katz, M. L., & Shapiro, C. 1994. Systems competition and network effects. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(2): 93-115.
- Klein, B., & Leffler, K. B. 1981. The role of market forces in assuring contractual performance. *The Journal of Political Economy*, 615-641.
- Klemperer, P. 1995. Competition when consumers have switching costs: An overview with applications to industrial organization, macroeconomics, and international trade. *The Review of Economic Studies*, 62(4): 515-539.
- Lambert, R. A., & Larcker, D. F. 1988. Executive compensation effects of large corporate acquisitions. *Journal of Accounting and Public Policy*, 6(4): 231-243.
- Lee, Y., & O'Connor, G. C. 2003. New product launch strategy for network effects products. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3): 241-255.
- Liebowitz, S.J., Margolis, S.E. 1998. Network effects and externalities. *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, MacMillan, Basingstoke, 2: 671-674.
- Mitchell, M. L., & Lehn, K. 1990. Do bad bidders become good targets?. *Journal of Political Economy*, 372-398.
- Montgomery, C. A. 1994. Corporate diversification. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(3): 163-178.
- Padmanabhan, V., Rajiv, S., & Srinivasan, K. 1997. New products, upgrades, and new releases: A rationale for sequential product introduction. *Journal of Marketing Research*, 456-472.
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. 2005. Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10): 1494-1504.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. 1986. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6): 485-501.
- Puranam, P., & Srikanth, K. 2007. What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions. *Strategic Management Journal*, 28(8): 805-825.
- Redmond, W. H. 1991. When technologies compete: The role of externalities in nonlinear market response. *Journal of Product Innovation Management*, 8(3): 170-183.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. 2003. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4): 990-1029.
- Rumelt, R. P. 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4): 359-369.
- Scharfstein, D. S., & Stein, J. C. 2000. The dark side of internal capital markets: Divisional rent-seeking and inefficient investment. *The Journal of Finance*, 55(6): 2537-2564.

- Shankar, V., & Bayus, B. L. 2003. Network effects and competition: An empirical analysis of the home video game industry. *Strategic Management Journal*, 24(4): 375-384.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. 1989. Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of financial economics*, 25(1): 123-139.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. 1999a. Art of Standard Wars. *California Management Review*, 41(2): 8-32.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. 1999b. Information rules: a strategic guide to the network economy. *Harvard Business School Press, Cambridge*.
- Sheremata, W. A. 1997. Barriers to innovation: A monopoly, network externalities, and the speed of innovation. *Antitrust Bull*, 42: 937-972.
- Shurmer, M. 1993. An investigation into sources of network externalities in the packaged PC software market. *Information Economics and Policy*, 5(3): 231-251.
- Stein, J. C. 1997. Internal capital markets and the competition for corporate resources. *The Journal of Finance*, 52(1): 111-133.
- Stein, J. C. 2003. Agency, information and corporate investment. *Handbook of the Economics of Finance*, 1: 111-165.
- Tanriverdi, H., & Lee, C. H. 2008. Within-industry diversification and firm performance in the presence of network externalities: Evidence from the software industry. *Academy of Management Journal*, 51(2): 381-397.
- Teece, D. J. 1982. Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1): 39-63.
- Teece, D.J. 1993. The dynamics of industrial capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's scale and scope. *Journal of Economic Literature*, 31:199-225.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource- based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2): 171-180.
- Wrigley, L. 1970. Diversification and divisional autonomy. *DBA thesis, Harvard Business School*.

### **Elektroniska källor**

- Apple. 2013. *iOS*. <http://www.apple.com/ios/messages/>. Hämtad: 2013-05-28
- Apple-history. 2013. <http://www.apple-history.com>. Hämtad: 2013-05-28



Business Insider. 2012. *How Apple really lost its lead in the '80s*. <http://www.businessinsider.com/how-apple-really-lost-its-lead-in-the-80s-2012-12>. Hämtad: 2013-05-28

Forbes. 2006. *20 Great Moments In Apple History*. [http://www.forbes.com/2006/03/30/apple-history-jobs\\_cx\\_de\\_0331APPLEHISTORY.html](http://www.forbes.com/2006/03/30/apple-history-jobs_cx_de_0331APPLEHISTORY.html). Hämtad: 2013-05-28

Microsoft. 2013. A. *SkyDrive*. <http://windows.microsoft.com/sv-se/skydrive/download>. Hämtad: 2013-05-28

Microsoft. 2013. B. *Windows-produkter*. <http://windows.microsoft.com/sv-se/windows/products>. Hämtad: 2013-05-28

Microsoft. 2013. C. *Microsoft-konto*. <http://windows.microsoft.com/sv-se/windows-8/microsoft-account#1TC=t1>. Hämtad 2013-05-28

Nationalencyklopedin. 2013. *Diversifiering*. <http://www.ne.se/lang/diversifiering>. Hämtad 2013-05-28

Time. 2013. *The Apple Revolution: 10 Key Moments*. [http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1873486\\_1873491\\_1873490,00.html](http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1873486_1873491_1873490,00.html). Hämtad: 2013-05-28

## Årsredovisningar

### *Apple*

APPLE INC, 2005. *Annual report (FORM-10K)*. Tillgänglig på: <http://investor.apple.com/sec.cfm#filings>

APPLE INC, 2006. *Annual report (FORM-10K)*. Tillgänglig på: <http://investor.apple.com/sec.cfm#filings>

APPLE INC, 2007. *Annual report (FORM-10K)*. Tillgänglig på: <http://investor.apple.com/sec.cfm#filings>

APPLE INC, 2008. *Annual report (FORM-10K)*. Tillgänglig på: <http://investor.apple.com/sec.cfm#filings>

APPLE INC, 2009. *Annual report (FORM-10K)*. Tillgänglig på: <http://investor.apple.com/sec.cfm#filings>

APPLE INC, 2010. *Annual report (FORM-10K)*. Tillgänglig på: <http://investor.apple.com/sec.cfm#filings>

APPLE INC, 2011. *Annual report (FORM-10K)*. Tillgänglig på: <http://investor.apple.com/sec.cfm#filings>

APPLE INC, 2012. *Annual report (FORM-10K)*. Tillgänglig på:  
<http://investor.apple.com/sec.cfm#filings>

APPLE INC, 2013. *QUARTERLY REPORT (FORM-10Q)*. Tillgänglig på:  
<http://investor.apple.com/sec.cfm#filings>

### **Microsoft**

Microsoft Corporation, 2005. *Annual report*. Tillgänglig på:  
<http://www.microsoft.com/investor/annualreports/default.aspx>

Microsoft Corporation, 2006. *Annual report*. Tillgänglig på:  
<http://www.microsoft.com/investor/annualreports/default.aspx>

Microsoft Corporation, 2007. *Annual report*. Tillgänglig på:  
<http://www.microsoft.com/investor/annualreports/default.aspx>

Microsoft Corporation, 2008. *Annual report*. Tillgänglig på:  
<http://www.microsoft.com/investor/annualreports/default.aspx>

Microsoft Corporation, 2009. *Annual report*. Tillgänglig på:  
<http://www.microsoft.com/investor/annualreports/default.aspx>

Microsoft Corporation, 2010. *Annual report*. Tillgänglig på:  
<http://www.microsoft.com/investor/annualreports/default.aspx>

Microsoft Corporation, 2011. *Annual report*. Tillgänglig på:  
<http://www.microsoft.com/investor/annualreports/default.aspx>

Microsoft Corporation, 2012. *Annual report*. Tillgänglig på:  
<http://www.microsoft.com/investor/annualreports/default.aspx>

MICROSOFT CORPORATION, 2005. *Annual report (FORM 10-K)*. Tillgänglig på:  
<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312505174825/d10k.htm>

MICROSOFT CORPORATION, 2006. *Annual report (FORM 10-K)*. Tillgänglig på:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312506180008/d10k.htm>

MICROSOFT CORPORATION, 2007. *Annual report (FORM 10-K)*. Tillgänglig på:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312507170817/d10k.htm>

MICROSOFT CORPORATION, 2008. *Annual report (FORM 10-K)*. Tillgänglig på:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312506180008/d10k.htm>

MICROSOFT CORPORATION, 2009. *Annual report (FORM 10-K)*. Tillgänglig på:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312508162768/d10k.htm>

MICROSOFT CORPORATION, 2010. *Annual report (FORM 10-K)*. Tillgänglig på:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312510171791/d10k.htm>

MICROSOFT CORPORATION, 2011. *Annual report (FORM 10-K)*. Tillgänglig på:

[http://www.microsoft.com/investor/reports/ar11/download\\_center.html](http://www.microsoft.com/investor/reports/ar11/download_center.html)

MICROSOFT CORPORATION, 2012. *Annual report (FORM 10-K)*. Tillgänglig på:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312512316848/d347676d10k.htm>

MICROSOFT CORPORATION, 2013. *Quarterly report (FORM-10Q)*. Tillgänglig på:

<http://app.shareholder.com/sec/viewerContent.aspx?companyid=MSFT&docid=9229890>

## BILAGOR

### Bilaga 1. Citatappendix

A1) “The Company must continually introduce new products and technologies, enhance existing products to remain competitive, and effectively stimulate customer demand for new products and upgraded versions of the Company’s existing products.”

(Apple årsredovisning 2006: 24)

A2a) “The Company’s business strategy leverages its ability, through the design and development of its own operating system, hardware, and many software applications and technologies, to bring to its customers around the world compelling new products and solutions with superior ease-of-use, seamless integration, and innovative industrial design.”

(Apple årsredovisning 2005: 27)

A2b) ”The Company’s business strategy leverages its unique ability to design and develop its own operating system, hardware, application software, and services to provide its customers new products and solutions with superior ease-of-use, seamless integration, and innovative industrial design.”

(Apple årsredovisning 2006: 7)

A2c) “The Company's business strategy leverages its unique ability to design and develop its own operating system, hardware, application software, and services to provide its customers new products and solutions with superior ease-of-use, seamless integration, and innovative industrial design.”

(Apple årsredovisning 2007: 1)

A2d) ”The Company’s business strategy leverages its unique ability to design and develop its own operating system, hardware, application software, and services to provide its customers new products and solutions with superior ease-of-use, seamless integration, and innovative industrial design.”

(Apple årsredovisning 2008: 1)

A2e) ”The Company’s business strategy leverages its unique ability to design and develop its own operating system, hardware, application software, and services to provide its customers new products and solutions with superior ease-of-use, seamless integration, and innovative industrial design.”

(Årsredovisning 2009: 1)

A2f) “The Company’s business strategy leverages its unique ability to design and develop its own operating systems, hardware, application software, and services to provide its customers new products and solutions with superior ease-of-use, seamless integration, and innovative industrial design.”

(Apple årsredovisning 2010: 1)

A2g) “The Company’s business strategy leverages its unique ability to design and develop its own operating systems, hardware, application software, and services to provide its customers new products and solutions with superior ease-of-use, seamless integration, and innovative design.”

(Apple årsredovisning 2011: 1)

A2h) "The Company's business strategy leverages its unique ability to design and develop its own operating systems, hardware, application software, and services to provide its customers new products and solutions with superior ease-of-use, seamless integration, and innovative design."

(Apple årsredovisning 2012: 1)

A3a) "The Company is focused on expanding its market opportunities related to mobile communication devices including the iPhone."

(Apples årsredovisning 2009: 9)

A3b) "The Company is focused on expanding its market opportunities related to mobile communication and media devices, including iPhone and iPad."

(Apples årsredovisning 2010: 7)

A3c) "The Company is focused on expanding its market opportunities related to mobile communication and media devices."

(Apple årsredovisning 2011: 6)

A3d) "The Company is focused on expanding its market opportunities related to personal computers and mobile communication and media devices."

(Apple årsredovisning 2012: 6)

M1) "Microsoft technologies that we make available at little or no cost. In response to competition, we are developing versions of our products with basic functionality that are sold at lower prices than the standard versions."

(Microsoft årsredovisning 2009-10k: 14)

M2) "We operate in over 100 countries and a significant part of our revenue comes from international sales"

(Microsoft årsredovisning 2009-10K: 17)

M3) "Our growth depends on our ability to innovate by offering new, and adding value to our existing, software and service offerings. We will continue to make significant investments in research, development, and marketing for new products, services, and technologies,"

(Microsoft årsredovisning 2009-10K: 16)

M4) "We will continue to create and sell great software that people use every day at work, at home and everywhere in between. Increasingly, the full value and benefit of software will be optimized and expressed in the services and devices that people use at work and in their personal lives. So increasingly, we will view ourselves as a devices and services company."

(Microsoft årsredovisning 2011: 3)

M5) "Within our larger businesses, we are working to develop new technologies that offer greater value in meeting targeted customer needs. These technologies will be offered as new products and as higher-value and segmented versions of existing products, such as Windows Small Business Edition, Windows XP Professional Edition, and Windows XP Media Center Edition."

(Microsoft årsredovisning 2005: 3)

M6a) "We make significant investments in new products and services that may not be profitable. We have made and will continue to make significant investments in research, development, and marketing for new products, services, and technologies, including Windows Vista, Office 12, MSN Search, SQL Server, Windows Server and Xbox 360. Investments in new technology are inherently speculative. Commercial success depends on many factors including innovativeness, developer support, and effective distribution and marketing."

(Microsoft årsredovisning 2005: 18)

M6b) "We make significant investments in new products and services that may not be profitable. We have made and will continue to make significant investments in research, development, and marketing for new products, services, and technologies, including Windows Vista, the 2007 Microsoft Office system, Xbox 360, MSN Search, Windows Server and Windows Live."

(Microsoft årsredovisning 2006: 17)

M7) "Strategic partnerships and acquisitions have always played an important role in Microsoft's strategy for growth and technology leadership"

(Microsoft årsredovisning 2011: 3)

M8a) "Innovation is a key factor affecting Microsoft's growth. Our model for growth is based on broad adoption of innovation, willingness to enter new markets, and embracing and acting on disruptive trends."

(Microsoft årsredovisning 2007: 12)

M8b) "Innovation is a key factor in Microsoft's growth. Our model for growth is based on broad adoption of the products and services we develop and market, our willingness to enter new markets, and our ability to embrace and act on disruptive technology trends."

(Microsoft årsredovisning 2008: 12)

M8c) "Innovation is the foundation for Microsoft's success. Our model for growth is based on our ability to initiate and embrace disruptive technology trends, to enter new markets, both in terms of geographies and product areas, and to drive broad adoption of the products and services we develop and market."

(Microsoft årsredovisning 2009: 13)

M8d) "Innovation is the foundation for Microsoft's success. Our model for growth is based on our ability to initiate and embrace disruptive technology trends, to enter new markets, both in terms of geographies and product areas, and to drive broad adoption of the products and services we develop and market."

(Microsoft årsredovisning 2010: 12)

M8e) "Innovation is the foundation for Microsoft's success. Our model for growth is based on our ability to initiate and embrace disruptive technology trends, to enter new markets, both in terms of geographies and product areas, and to drive broad adoption of the products and services we develop and market."

(Microsoft årsredovisning 2011: 14)

M8f) "Our model for growth is based on our ability to initiate and embrace disruptive technology trends, to enter new markets, both in terms of geographies and product areas, and

to drive broad adoption of the products and services we develop and market.”  
(Microsoft årsredovisning 2012: 19)

M9) ”Within our emerging businesses, we are also moving forward with a broad portfolio of technologies, with a goal of providing best-in-class products wherever we compete, such as gaming, software for mobile devices, small business applications, and Internet Protocol television.” (Microsoft årsredovisning 2005: 3)

M10) ”We also announced important strategic acquisitions to strengthen our offerings in key markets and add to our broad innovation portfolio.”  
(Microsoft årsredovisning 2008: 2)

M11) “We believe we can attract new users by continuing to offer new and compelling products and services and to further differentiate our offerings by providing a broad selection of content and by helping users make faster, more informed decisions and take action more quickly by providing relevant search results, expanded search services, and deeply-integrated social recommendations.”  
(Microsoft årsredovisning 2012: 12)

M12) ”The segments enable the alignment of strategies and objectives across the development, sales, marketing, and services organizations, and they provide a framework for timely and rational allocation of development, sales, marketing, and services resources within businesses.”  
(Microsoft årsredovisning 2009: 8)

M13a) “A competing vertically-integrated model, in which a single firm controls both the software and hardware elements of a product, has been successful with certain consumer products such as personal computers, mobile phones and digital music players.”  
(Microsoft årsredovisning 2008-10K: 14)

M13b) ”A competing vertically-integrated model, in which a single firm controls both the software and hardware elements of a product, has been successful with certain consumer products such as personal computers, mobile phones, and digital music players.”  
(Microsoft årsredovisning 2009-10K: 14)

M13c) “A competing vertically-integrated model, in which a single firm controls both the software and hardware elements of a product, has been successful with certain consumer products such as personal computers, mobile phones, and digital music players.”  
(Microsoft årsredovisning 10K-2010: 14)

M13d) “A competing vertically-integrated model, in which a single firm controls both the software and hardware elements of a product, has been successful with certain consumer products such as personal computers, mobile phones, and digital music players.”  
(Microsoft årsredovisning 10K-2011: 14)

M13e) “A competing vertically-integrated model, in which a single firm controls the software and hardware elements of a product and related services, has been successful with some consumer products such as personal computers, mobile phones, gaming consoles, and digital music players..”  
(Microsoft årsredovisning 2012-10K: 13)

M14a) "The cloud-based computing model presents execution and competitive risks. We are transitioning to a computing environment characterized by cloud-based services used with smart client devices. Our competitors are rapidly developing and deploying cloud-based services for consumers and business customers. Whether we are successful in this new business model depends on our execution in a number of areas, including:

- continuing to innovate and bring to market compelling cloud-based experiences that generate increasing traffic and market share;
- maintaining the utility, compatibility and performance of our cloud-based services on the growing array of computing devices, including smartphones, handheld computers, netbooks, tablets and television set top devices; and
- continuing to enhance the attractiveness of our cloud platforms to third-party developers"

(Microsoft årsredovisning 10K - 2010: 14)

M14b) "The cloud-based computing model presents execution and competitive risks. We are transitioning to a computing environment characterized by cloud-based services used with smart client devices. Our competitors are rapidly developing and deploying cloud-based services for consumers and business customers. Whether we are successful in this new business model depends on our execution in a number of areas, including:

- continuing to innovate and bring to market compelling cloud-based experiences that generate increasing traffic and market share;
- maintaining the utility, compatibility and performance of our cloud-based services on the growing array of computing devices, including smartphones, handheld computers, netbooks, tablets and television set top devices; and
- continuing to enhance the attractiveness of our cloud platforms to third-party developers"

(Microsoft årsredovisning 10K-2011: 13)

M14c) "The cloud-based computing model presents execution and competitive risks. We are transitioning to a computing environment characterized by cloud-based services used with smart client devices. Our competitors are rapidly developing and deploying cloud-based services for consumers and business customers. Whether we are successful in this new business model depends on our execution in a number of areas, including:

- continuing to innovate and bring to market compelling cloud-based experiences that generate increasing traffic and market share;
- maintaining the utility, compatibility and performance of our cloud-based services on the growing array of computing devices, including smartphones, handheld computers, netbooks, tablets and television set top devices; and
- continuing to enhance the attractiveness of our cloud platforms to third-party developers"

(Microsoft årsredovisning 10K- 2012: 13)

A4a) "The Company is focused on delivering seamless integration with and access to the Internet throughout the Company's products and services."

(Apple årsredovisning 2005: 11).

A4b) "The Company is focused on delivering seamless integration with and access to the Internet throughout the Company's products and services."

(Apple årsredovisning 2006: 15)



A4c) “The Company is focused on delivering seamless integration with and access to the Internet throughout the Company’s products and services.”

(Apple årsredovisning 2007: 8)

A4d) “The Company is focused on delivering seamless integration with and access to the Internet throughout the Company’s products and services. “

(Apple årsredovisning 2008: 8)

A4e) “The Company is focused on delivering seamless integration with and access to the Internet throughout the Company’s products and services.”

(Apples årsredovisning, 2009: 8)

A4f) “The Company is focused on delivering seamless integration with and access to the Internet throughout the Company’s products and services.”

(Apple årsredovisning 2010: 6)

A5a) “Besides updates to its existing line of personal computers and related software, services, peripherals, and networking solutions, the Company continues to capitalize on the convergence of digital consumer electronics and the personal computer by creating and refining innovations like the iPod and iTunes Store.”

(Apple 2006: 7)

A5b) “The Company believes continual investment in research and development is critical to the development and enhancement of innovative products and technologies. In addition to evolving its personal computers and related solutions, the Company continues to capitalize on the convergence of the personal computer, digital consumer electronics and mobile communications by creating and refining innovations, such as the iPod, iPhone, iTunes Store, and Apple TV.”

(Apple årsredovisning 2007: 1)

A5c) “In addition to evolving its personal computers and related solutions, the Company continues to capitalize on the convergence of the personal computer, digital consumer electronics and mobile communications by creating and refining innovations, such as the iPod, iPhone, iTunes Store, and Apple TV®.”

(Apple årsredovisning 2008: 1)

A5d) “The Company believes continual investment in research and development is critical to the development and enhancement of innovative products and technologies. In addition to evolving its personal computers and related solutions, the Company continues to capitalize on the convergence of the personal computer, mobile communications and digital consumer electronics by creating and refining innovations, such as iPhone, iPod and the iTunes Store.”

(Apple årsredovisning 2009: 1)

A6) “The Company’s financial condition and operating results depend substantially on its ability to continually improve the Mac platform to maintain its functional and design advantages.”

(Apple årsredovisning 2011: 10)

A7) “In January 2007, the Company announced iPhone TM (...) iPhone is compatible with a

Mac or PC and automatically syncs content from a user's iTunes library, as well as contacts, bookmarks, and email accounts.”

(Apple årsredovisning 2007: 6)

A8) “In July 2008, the Company launched the iTunes App Store that allows a user to browse, search for, or purchase third-party applications through either a Mac or Windows-based computer or wirelessly download them directly onto an iPhone or iPod touch. In addition to the Company’s own iPod accessories, thousands of third-party iPod compatible products are available, either through the Company’s online and retail stores or from third parties, including portable and desktop speaker systems, headphones, car radio solutions, voice recorders, cables and docks, power supplies and chargers, and carrying cases and armbands.”

(Apple årsredovisning 2008: 4)

A9) “iPhone combines a mobile phone, an iPod, and an Internet communications device in a single handheld product. Based on the Company’s Multi-Touch™ user interface, iPhone features desktop-class email, web browsing, searching, and maps and is compatible with both Macs and Windows-based computers. iPhone automatically syncs content from users’ iTunes libraries, as well as contacts, bookmarks, and email accounts. iPhone allows customers to access the iTunes Store to download audio and video files, as well as a variety of other digital content and applications. In October 2011, the Company launched iPhone 4S, its latest version of iPhone, which includes Siri™, a voice activated intelligent assistant. In addition to the Company’s own iPhone accessories, third-party iPhone compatible accessories are available through the Company’s online and retail stores and from third parties.”

(Apple årsredovisning 2011: 3)

A10) “In January 2007, the Company announced Apple TV, a device that permits users to wirelessly play iTunes content on a widescreen television. Compatible with a Mac or Windows-based computer.”

(Apple årsredovisning 2007: 6)

A11) “All iPods work with iTunes. In addition to the Company’s own iPod accessories, third-party iPod compatible products are available, either through the Company’s online and retail stores or from third parties.”

(Apple årsredovisning 2010: 4)

A12) “iPad is a multi-purpose mobile device for browsing the web, reading and sending email, viewing photos, watching videos, listening to music, playing games, reading e-books and more. iPad is based on the Company’s Multi-Touch technology and allows customers to connect with their applications and content in a more interactive way. iPad allows customers to access the iTunes Store to download audio and video files, as well as a variety of other digital content and applications.”

(Apple årsredovisning 2011: 3)

A13) “The Company also sells its hardware and software products to customers in enterprise, government and creative markets in each of its geographic segments. These markets are also important to many third-party developers who provide Mac-compatible hardware and software solutions. Customers in these markets utilize the Company’s products because of their high-powered computing performance and expansion capabilities, networking functionality, and seamless integration with complementary products. The Company designs

its high-end hardware solutions to incorporate the power, expandability, compatibility and other features desired by these markets.”

(Apple årsredovisning 2010: 2)

A14) “The App Store allows customers to discover and download third-party applications, and the iBookstore features electronic books from major and independent publishers and provides customers a place to preview and buy books for their mobile communication and media devices. Customers can access the App Store through either a Mac or Windows-based computer or wirelessly through an iPhone<sup>®</sup>, iPad<sup>™</sup> or iPod touch<sup>®</sup>. The iBookstore is accessed through the iBooks<sup>®</sup> application on an iPhone, iPad or iPod touch.”

(Apple årsredovisning 2010: 3)

A15) “iTunes is integrated with the iTunes Store<sup>®</sup>, a service that allows customers to discover, purchase, rent, and download digital content and applications. The iTunes Store includes the App Store<sup>™</sup> and iBookstore. The App Store allows customers to discover and download applications, and the iBookstore features electronic books from major and independent publishers and allows customers to preview and buy books for their iOS devices. Customers can access the App Store through either a Mac or Windows-based computer or through an iOS device.”

(Apple årsredovisning 2011: 4)

A17) “The Company’s future performance depends on support from third-party software developers. If third-party software applications and services cease to be developed and maintained for the Company’s products, customers may choose not to buy the Company’s products.”

(Apple årsredovisning 2008: 19)

A16) “Company sells a variety of third-party Macintosh (“Mac”), iPod and iPhone compatible products, including application software, printers, storage devices, speakers, headphones, and various other accessories and peripherals through its online and retail stores.”

(Apple årsredovisning 2007: 1)

A17) “The Company manufactures the Apple LED Cinema Display<sup>™</sup> and Thunderbolt Display. The Company also sells a variety of Apple-branded and third-party Mac-compatible and iOS-compatible peripheral products, including printers, storage devices, computer memory, digital video and still cameras, and various other computing products and supplies.”

(Apple årsredovisning 2012: 5)

M15) “We work with an ecosystem of partners to deliver a broad spectrum of Windows devices. In some cases, we build our own devices, as we have chosen to do with Xbox and Surface. In all our work with partners and on our own devices, we focus on delivering seamless services and experiences across devices. As consumer services and hardware advance, we expect they will continue to better complement one another, connecting the devices people use daily to unique communications, productivity, and entertainment services from Microsoft and our partners and developers around the world.”

(Microsoft kvartalsrapport 1 2013: 13)

M16) “Launched in October 2012 on a variety of state-of-the-art hardware, Windows 8 is built to take advantage of our consumer cloud services. Windows 8 is made for both personal

and professional use and unites the light, thin, and convenient aspects of a tablet with the power of a PC.”

(Microsoft kvartalsrapport 1 2013: 32)

M17) “We are investing significant resources in:

- Firmly establishing our Windows platform across the PC, tablet, phone, server, and cloud to drive a thriving ecosystem of developers, unify the cross-device user experience, and increase agility when bringing new advances to market.”

(Microsoft kvartalsrapport 1 2013: 32-33)

M18) ”The cloud is revolutionizing computing by linking the computing devices people have at hand to the processing and storage capacity of massive datacenters, transforming computing from a constrained resource into a nearly limitless platform for connecting people to the information they need, no matter where they are or what they are doing.”

(Microsoft årsredovisning 2010: 1)

M19) “We believe that we will continue to grow and meet our customers’ needs by delivering compelling, new, high-value solutions through our integrated software, hardware, and services platforms, creating new opportunities for partners, improving customer satisfaction, and improving our service excellence, business efficacy, and internal processes.”

(Microsoft årsredovisning 2012-10K: 4)

M20) ”Windows that builds on the advancements in cloud computing, on touch interfaces and other natural ways to interact with technology. Without compromise, we will deliver the security, reliability and manageability businesses require, along with personalized and seamless connections to information, people, services, and applications across the variety of devices people use.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 8)

M21) ”We’re also investing in natural ways for people to interact with technology. For example, we’ll bring the advances of Kinect beyond entertainment to business, science, education and medicine by connecting it to the Windows PC and the Windows Phone.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 4)

M22) ”(...) the information and services people use increasingly span multiple devices. User experiences will be transformed by the adoption of cloud computing when brought together with the richness of smart, connected devices. Microsoft is delivering experiences that seamlessly connect PCs and mobile and other devices through the cloud. We are devoting significant resources to consumer cloud offerings like Bing, Windows Live, and Xbox LIVE.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 18)

M23) “Our software and hardware platform investments can be seen in products like Kinect, Windows, Windows Azure, Windows Phone, Windows Server, and Xbox.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 18)

M24) ”In fall 2012, we are launching Windows 8, a major new release of our PC operating system that seeks to deliver a unique user experience through well-integrated software, hardware, and services. Its success depends on a number of factors including the extent to which customers embrace its new user interface and functionality, successfully coordinating with our OEM partners in releasing a variety of hardware devices that take advantage of its

features, and attracting developers at scale to ensure a competitive array of quality applications.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 15)

M25) “We invest significant resources in enabling and developing smart connected devices that offer a unified, seamless experience across a common platform. Whether a PC, Windows Phone, Xbox 360, or the newly announced Surface devices, our goal is to provide users with a consistent and compelling experience through a common user interface and our services such as SkyDrive, Xbox LIVE, Bing, Skype, and our Windows Azure cloud platform.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 23)

M26) “Commercial success depends on many factors, including innovativeness, developer support, and effective distribution and marketing. Our degree of success with Windows Phone, for example, will impact our ability to grow our share of the smartphone operating system market. It will also be an important factor in supporting our strategy of delivering value to end users seamlessly over PC, phone, and TV device classes.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 17)

M27) ”Cloud computing and software plus services: The ability to combine the power of desktop and server software with the reach of the Internet is creating important opportunities for growth in almost every one of our businesses. We are focused on delivering end-to-end experiences that connect users to information, communications, entertainment, and people in new and compelling ways across their lives at home, at work, and the broadest-possible range of mobile scenarios.”

(Microsoft årsredovisning 2009: 3)

M28) ”We also research and develop advanced technologies for future software products. We believe that delivering breakthrough innovation and high-value solutions through our integrated software platform is the key to meeting our customers’ needs and to our future growth.”

(Microsoft årsredovisning 2006: 7)

M29) ”As we continue to build out our services platform, we will bring a broad range of new products and service offerings to market that target the needs of large enterprises, small and medium-sized businesses, and consumers.”

(Microsoft årsredovisning 2008: 13)

M30) “Further, as we develop and update our consumer services, we’ll do so in ways that take full advantage of hardware advances, that complement one another and that unify all the devices people use daily. So right out of the box, a customer will get a stunning device that is connected to unique communications, productivity and entertainment services from Microsoft as well as access to great services and applications from our partners and developers around the world.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 1)

M31) ”We’ll also launch Windows® Phone 7, a completely new interface for phones that focuses on simplicity and a smart design that brings together the Web, apps and services into an integrated experience.”

(Microsoft årsredovisning 2010: 2)

M32) "In the past, consumer electronics was a hardware-centric business; today, the innovation in consumer electronics devices lies in the software that powers them. This is creating new opportunities for us to deliver end-to-end experiences that connect users to information, communications, entertainment, and people in new and compelling ways."

(Microsoft årsredovisning 2008: 12-13)

M33) "There will be times when we build specific devices for specific purposes, as we have chosen to do with Xbox and the recently announced Microsoft Surface. In all our work with partners and on our own devices, we will focus relentlessly on delivering delightful, seamless experiences across hardware, software and services. This means as we, with our partners, develop new Windows devices we'll build in services people want."

(Microsoft årsredovisning 2012: 1)

M34) "We believe that delivering innovative and high-value solutions through our integrated platform is the key to meeting customer needs and to our future growth."

(Microsoft årsredovisning 2008: 15)

M35) "Bing and MSN generate revenue through the sale of search and display advertising, accounting for nearly all of OSD's annual revenue. Expanding Bing beyond a standalone consumer search engine, we continue to expand our use of Bing's technology by integrating the platform into other Microsoft products, including Xbox 360 and Windows Phone, to enhance those offerings."

(Microsoft årsredovisning 2012: 11)

M36) "Windows Phone is designed to bring users closer to the people, applications, and content they need, while providing unique capabilities such as Microsoft Office and Xbox LIVE. Through a strategic alliance, Windows Phone and Nokia are jointly creating new mobile products and services and extending established product and services to new markets."

(Microsoft årsredovisning 2012: 13)

M37) "The ability to combine the power of desktop and server software with the reach of the Internet is creating important opportunities for growth in almost every one of our businesses. Accordingly, we are focused on innovation and broadening our platform to develop a cloud computing ecosystem that positions us for success in areas including virtualization, management, and security identity."

(Microsoft årsredovisning 2010: 12)

M38) "We are also focused on delivering end-to-end experiences that connect users to information, communications, entertainment, and people in new ways across their lives at home, at work, and the broadest possible range of mobile scenarios through investments in datacenters; new versions of Windows and Office that are designed to support a wide range of connected scenarios; solutions for businesses that can be deployed by a customer, by a service provider like Microsoft, or by a Microsoft partner; tools for developers and Web designers; and consumer products and services including Xbox 360, Xbox LIVE, Windows Live services and Zune."

(Microsoft årsredovisning 2010: 12)

M39) "The combination of a Windows 8 tablet with OneNote and SkyDrive has truly revolutionized how to take notes, annotate documents and share information. The ultimate experience with the new Office for both consumers and businesses will come when it is

paired with a Windows 8 device and delivered as a cloud subscription service with Office 365.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 2)

M40) “Our cloud-based services comprise a scalable operating system with computing, storage, management, and database capabilities, from which customers can run enterprise workloads and web applications. These services also include a platform that helps developers connect applications and services in the cloud or on premise.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 41)

M41) ”We derive substantial revenue from licenses of Windows operating systems on personal computers. The proliferation of alternative devices and form factors, in particular mobile devices such as smartphones and tablet computers, creates challenges from competing software platforms. These devices compete on multiple bases including price and the perceived utility of the device and its platform. Users may increasingly turn to these devices to perform functions that would have been performed by personal computers in the past. Even if many users view these devices as complementary to a personal computer, the prevalence of these devices may make it more difficult to attract applications developers to our platforms. In addition, our Surface devices will compete with products made by our OEM partners, which may affect their commitment to our platform.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 13)

A18a) “One of the goals of the retail initiative is to bring new customers to the Company and expand its installed base through sales to computer users who currently do not own a Macintosh computer and first time personal computer buyers.”

(Apple årsredovisning 2005: 2)

A18b) “One of the goals of the retail initiative is to bring new customers to the Company and expand its installed base through sales to computer users who currently do not own a Macintosh computer and first time personal computer buyers.”

(Apple årsredovisning 2006: 8)

A18c) “One of the goals of the retail initiative is to expand the Company's installed base through sales to customers who currently do not already own the Company's products.”

(Apple årsredovisning 2007: 2)

A19) ”Say Hello to FaceTime for Mac - Make video calls from your Mac to another Mac — or to an iPad, iPhone, or iPod touch.\* It’s easy. It’s fun. And it’s almost as good as being there.”

(<http://www.apple.com/mac/facetime/> hämtat den 10 maj 2013, kl 12.17)

A20) ”The new Game Center app lets you expand your social gaming network. Exponentially. All you need to play is an iPod touch, iPhone, or iPad running iOS 4.2.\* Just tap the Game Center icon on your Home screen, sign in with your Apple ID, and you’re good to go.”

(<http://www.apple.com/game-center/> hämtat den 10 maj 2013, kl.12.22)

A21a) “iOS is the Company’s mobile operating system that serves as the foundation for iOS devices. In October 2011, the Company released iOS 5, which supports iCloud and includes new features such as Notification Center, a way to view and manage notifications in one

place; iMessage™, a messaging service that allows users to send text messages, photos and videos between iOS devices; and Newsstand, a way to purchase and organize newspaper and magazine subscriptions.”

(Apple årsredovisning 2011: 4)

A21b) ”iOS is the Company’s mobile operating system that serves as the foundation for iOS devices. In September 2012, the Company released iOS 6, the latest version of its mobile operating system. iOS supports iCloud and includes features such as Notification Center, a way to view and manage notifications in one place; iMessage™, a messaging service that allows users to send text messages, photos and videos between iOS devices; and Maps, with turn-by-turn navigation. iOS supports Siri®, a voice activated intelligent assistant, which is available on qualifying iOS devices.”

(Apple årsredovisning 2012: 4)

M42) “Windows Phone faces competition primarily from Apple, Google, and Research In Motion. Mediaroom faces competition primarily from a variety of competitors that provide elements of an Internet protocol television delivery platform, but that do not provide end-to-end solutions for the network operator.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 13)

M43) “Windows Phone faces competition primarily from Apple, Google, and Research In Motion. Skype competes primarily with Apple and Google, which offer a selection of instant messaging, voice, and video communication products.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 8)

M44) ”In November, we launched Kinect for Xbox 360. Kinect creates a new form of entertainment by changing the way people interact with games, movies, and music simply by speaking and moving.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 2)

M45) “We announced in May our intention to acquire Skype, the world’s leading provider of real-time Internet video and voice communications services and technology. Skype is a perfect fit with Microsoft’s core vision to unleash our customers’ productivity and creativity by making it easier for them to communicate and work together. With the acquisition of Skype and requisite regulatory approval, we’ll connect hundreds of millions of people and provide them exciting new ways to communicate and create on PCs, phones, the Xbox, and through applications like Office and Lync.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 3)

M46) “The Xbox 360 entertainment platform, including Kinect, is designed to provide a unique variety of entertainment choices through the use of our devices, peripherals, content, and online services. Skype is designed to connect friends, family, clients, and colleagues through a variety of devices.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 13)

M47) ”These server applications can be hosted by the customer, a partner, or by Microsoft in the cloud. There are significant opportunities to provide productivity and communication scenarios across PCs, mobile devices, and other devices that connect to services.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 19)



A22a) “The Company believes decisions by customers to purchase the Company’s personal computers, as opposed to Windows-based systems, are often based on the availability of third-party software applications such as Microsoft Office. The Company also believes the availability of third-party application software for the Company’s hardware products depends in part on third-party developers’ perception and analysis of the relative benefits of developing, maintaining, and upgrading such software for the Company’s products versus software for the larger Windows market or growing Linux market.”  
(Apple årsredovisning 2006: 27)

A22b) “The Company believes decisions by customers to purchase the Company's hardware products are often based on the availability of third-party application software, such as Microsoft Office. There is no assurance that third-party developers will continue to develop and maintain applications for the Company's hardware products on a timely basis or at all, and discontinuance or delay of these applications could have a material adverse effect on the Company's financial condition and operating results. The Company believes the availability of third-party applications depends in part on the developers' perception and analysis of the relative benefits of developing, maintaining, and upgrading such software for the Company's products versus Windows-based products.”  
(Apple årsredovisning 2007: 21)

A22c) “The Company believes decisions by customers to purchase its hardware products, including its Macs, iPods and iPhones, are often based to a certain extent on the availability of third-party software applications and services. There is no assurance that third-party developers will continue to develop and maintain applications and services for the Company’s products on a timely basis or at all, and discontinuance or delay of these applications and services could have a material adverse effect on the Company’s financial condition and operating results.”  
(Apple årsredovisning 2008: 19)

A22d) “The Company believes decisions by customers to purchase its hardware products, including its Macs, iPhones and iPods, are often based to a certain extent on the availability of third-party software applications and services. There is no assurance that third-party developers will continue to develop and maintain applications and services for the Company’s products on a timely basis or at all, and discontinuance or delay of these applications and services could materially adversely affect the Company’s financial condition and operating results.”  
(Apple årsredovisning 2009: 18)

A22e) “The Company believes decisions by customers to purchase its hardware products, including its Macs, iPhones, iPads and iPods, are often based to a certain extent on the availability of third-party software applications and services. There is no assurance that third-party developers will continue to develop and maintain applications and services for the Company’s products on a timely basis or at all, and discontinuance or delay of these applications and services could materially adversely affect the Company’s financial condition and operating results.”  
(Apple årsredovisning 2010: 15)

A22f) “The Company believes decisions by customers to purchase its hardware products depend in part on the availability of third-party software applications and services. There is no assurance that third-party developers will continue to develop and maintain software

applications and services for the Company's products. If third-party software applications and services cease to be developed and maintained for the Company's products, customers may choose not to buy the Company's products, which could materially adversely affect the Company's financial condition and operating results."

(Apple årsredovisning 2011: 13)

A22g) "The Company believes decisions by customers to purchase its hardware products depend in part on the availability of third-party software applications and services. There is no assurance that third-party developers will continue to develop and maintain software applications and services for the Company's products. If third-party software applications and services cease to be developed and maintained for the Company's products, customers may choose not to buy the Company's products."

(Apple årsredovisning 2012: 13)

A23) "The Company also works to support a community for the development of third-party software and hardware products and digital content that complement the Company's offerings."

(Apple årsredovisning 2010: 1)

A24a) "The Company's future performance is dependent upon support from third-party software developers. If third-party software applications cease to be developed or available for the Company's hardware products, then customers may choose not to buy the Company's products."

(Apples årsredovisning 2005: 51)

A24b) "The Company's future performance is dependent upon support from third-party software developers. If third-party software applications cease to be developed or available for the Company's hardware products, then customers may choose not to buy the Company's products."

(Apple årsredovisning 2006: 27)

A24c) "The Company's future performance depends on support from third-party software developers. If third-party software applications cease to be developed and maintained for the Company's hardware products, customers may choose not to buy the Company's products."

(Apple årsredovisning 2007: 21)

A24d) "The Company's future performance depends on support from third-party software developers. If third-party software applications and services cease to be developed and maintained for the Company's products, customers may choose not to buy the Company's products."

(Apple årsredovisning 2008: 19)

A24e) "The Company's future performance depends on support from third-party software developers. If third-party software applications and services cease to be developed and maintained for the Company's products, customers may choose not to buy the Company's products."

(Apple årsredovisning 2009: 18)

A24f) "The Company's future performance depends on support from third-party software developers. If third-party software applications and services cease to be developed and

maintained for the Company's products, customers may choose not to buy the Company's products."

(Apples årsredovisning 2010: 15)

A24g) "The Company's future performance depends in part on support from third-party software developers."

(Apple årsredovisning 2011: 13)

A24h) "The Company's future performance depends in part on support from third-party software developers."

(Apple årsredovisning 2012: 13)

A25a) "With respect to its Mac products, the Company believes the availability of third-party software applications and services depends in part on the developers' perception and analysis of the relative benefits of developing, maintaining, and upgrading such software for the Company's products compared to Windows-based products."

(Apple årsredovisning 2008: 19)

A25b) "With respect to its Mac products, the Company believes the availability of third-party software applications and services depends in part on the developers' perception and analysis of the relative benefits of developing, maintaining, and upgrading such software for the Company's products compared to Windows-based products."

(Apple årsredovisning 2009: 18)

A25c) "With respect to its Mac products, the Company believes the availability of third-party software applications and services depends in part on the developers' perception and analysis of the relative benefits of developing, maintaining, and upgrading such software for the Company's products compared to Windows-based products."

(Apple årsredovisning 2010: 15)

A25d) "With respect to its Mac products, the Company believes the availability of third-party software applications and services depends in part on the developers' perception and analysis of the relative benefits of developing, maintaining, and upgrading such software for the Company's products compared to Windows-based products."

(Apple årsredovisning 2011: 14)

A25e) "With respect to its Mac products, the Company believes the availability of third-party software applications and services depends in part on the developers' perception and analysis of the relative benefits of developing, maintaining, and upgrading such software for the Company's products compared to Windows-based products."

(Apple årsredovisning 2012: 14)

A26a) "With respect to iPhone and iPod touch, the Company relies on the continued availability and development of compelling and innovative software applications. As with applications for the Company's Mac products, the availability and development of these applications also depend on developers' perceptions and analysis of the relative benefits of developing software for the Company's products rather than its competitors', including devices that use competing platforms."

(Apple årsredovisning 2008: 19)

A26b) “With respect to iPhone and iPod touch, the Company relies on the continued availability and development of compelling and innovative software applications. Unlike third-party software applications for Mac products, the software applications for the iPhone and iPod touch platforms are distributed through a single distribution channel, the App Store. The absence of multiple distribution channels, which are available for competing platforms, may limit the availability and acceptance of third-party applications by the Company’s customers, thereby causing developers to curtail significantly, or stop, development for the Company’s platforms.”

(Apple årsredovisning 2009: 18)

A26c) “With respect to iPhone, iPad and iPod touch, the Company relies on the continued availability and development of compelling and innovative software applications. Unlike third-party software applications for Mac products, the software applications for the iPhone, iPad and iPod touch platforms are distributed through a single distribution channel, the App Store. The absence of multiple distribution channels, which are available for competing platforms, may limit the availability and acceptance of third-party applications by the Company’s customers, thereby causing developers to curtail significantly, or stop, development for the Company’s platforms.”

(Apple årsredovisning 2010: 15)

A26d) “With respect to iOS devices, the Company relies on the continued availability and development of compelling and innovative software applications, which are distributed through a single distribution channel, the App Store. The absence of multiple distribution channels, which are available for competing platforms, may limit the availability and acceptance of third-party applications by the Company’s customers, thereby causing developers to reduce or curtail development for the iOS platform.”

(2011: 14)

A26e) “With respect to iOS devices, the Company relies on the continued availability and development of compelling and innovative software applications, which are distributed through a single distribution channel, the App Store. The absence of multiple distribution channels, which are available for competing platforms, may limit the availability and acceptance of third-party applications by the Company’s customers, thereby causing developers to reduce or curtail development for the iOS platform.”

(2012: 14)

A27) “In addition, iPhone, iPad and iPod touch are subject to rapid technological change, and, if third-party developers are unable to keep up with this pace of change, third-party applications might not successfully operate and may result in dissatisfied customers. Further, if the Company develops its own software applications and services, such development may negatively affect the decisions of third-party developers to develop, maintain, and upgrade similar or competitive applications for the iPhone, iPad and iPod touch platforms. As with applications for the Company’s Mac products, the availability and development of these applications also depend on developers’ perceptions and analysis of the relative benefits of developing software for the Company’s products rather than its competitors’ products, including devices that use competing platforms. If developers focus their efforts on these competing platforms, the availability and quality of applications for the Company’s devices may suffer.”

(Apple årsredovisning 2010: 15)

M48) “An important element of our business model has been to create platform-based ecosystems on which many participants can build diverse solutions. A well-established ecosystem creates beneficial network effects among users, application developers and the platform provider that can accelerate growth. Establishing significant scale in the marketplace is necessary to achieve and maintain competitive margins. The strategic importance of a vibrant ecosystem increases as we launch the Windows 8 operating system, Surface devices, and associated cloud-based services. We face significant competition from firms that provide competing platforms, applications and services.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 13)

M49) ”The Windows 8 operating system will include the Windows Store, an online application marketplace. This marketplace will benefit our developer and partner ecosystems by providing access to a large customer base and will benefit Windows users by providing centralized access to certified applications.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 10)

A28a) “The Company sells a variety of Apple-branded and third-party Mac-compatible peripheral products directly to end-users through its retail and online stores, including printers, storage devices, computer memory, digital video and still cameras, and various other computing products and supplies.”

(Apple årsredovisning 2007: 6)

A28b) “The Company sells a variety of Apple-branded and third-party Mac-compatible peripheral products directly to end-users through its retail and online stores, including printers, storage devices, computer memory, digital video and still cameras, and various other computing products and supplies.”

(Apple årsredovisning 2008: 6)

A28c) “(...) the Company sells a variety of thirdparty Mac, iPhone and iPod compatible products, including application software, printers, storage devices, speakers, headphones, and various other accessories and peripherals through its online and retail stores”

(Apple årsredovisning 2009: 35)

A28d) “In addition, the Company sells a variety of third-party Mac, iPhone, iPad and iPod compatible products, including application software, printers, storage devices, speakers, headphones, and various other accessories and peripherals, through its online and retail stores.”

(Apple årsredovisning 2010: 1)

A28e) “Company sells a variety of third-party iPhone, iPad, Mac and iPod compatible products, including application software, printers, storage devices, speakers, headphones, and various other accessories and peripherals, through its online and retail stores.”

(Apple årsredovisning 2011: 1)

A28f) “In addition, the Company sells a variety of third-party iPhone, iPad, Mac and iPod compatible products, including application software, and various accessories, through its online and retail stores.”

(Apple årsredovisning 2012: 1)

A29) “Customers can access the App Store through either a Mac or Windows-based computer

or through an iOS device.”  
(Apple årsredovisning 2011: 4)

A30) “Creative professionals constitute one of the Company’s most important markets for both hardware and software products. This market is also important to many third-party developers who provide Macintosh-compatible hardware and software solutions.”  
(Apple årsredovisning 2006: 8)

A31a) “The stores offer a wide selection of third-party hardware, software, and various other computing products and supplies selected to complement the Company’s own products.”  
(Apple årsredovisning 2005: 2).

A31b) “The stores offer a wide selection of third-party hardware, software, and various other computing products and supplies selected to complement the Company’s own products.”  
(Apple årsredovisning 2006: 8)

A31c) “The stores offer a wide selection of third-party hardware, software, and various other accessory products and peripherals selected to complement the Company’s own products.”  
(Apples årsredovisning 2007: 2)

A31d) “The stores offer a wide selection of third-party hardware, software, and various other accessory products and peripherals selected to complement the Company’s own products.”  
(Apple årsrapport 2008: 2)

A31e) “The stores offer a wide selection of third-party hardware, software, and various other accessories and peripherals that complement the Company’s products.”  
(Apple årsredovisning 2009: 2)

A31f) “The stores offer a wide selection of third-party hardware, software, and various other accessories and peripherals that complement the Company’s products.”  
(Apple årsredovisning 2010: 2)

A31g) “The stores offer a wide selection of third-party hardware, software, and other accessories and peripherals that complement the Company’s products.”  
(Apple årsredovisning 2011: 2)

A31h) “The stores offer a wide selection of third-party hardware, software, and other accessories and peripherals that complement the Company’s products.”  
(Apple årsredovisning 2012: 2)

A32) “The Company believes that sales of its innovative and differentiated products are enhanced by knowledgeable salespersons who can convey the value of the hardware, software, and peripheral integration, demonstrate the unique digital lifestyle solutions that are available only on Mac computers, and demonstrate the compatibility of the Mac with the Windows platform and networks.”  
(Apple årsredovisning 2008: 37)

A33) “iTunes digital music management software (“iTunes”) is an application for playing, downloading, and organizing digital audio and video files and is available for both Mac and

Windows-based computers. and improved syncing functionality with the Company's mobile communication and media devices."

(Apple årsredovisning 2010: 3)

A34) "Safari 5<sup>®</sup> is the latest version of the Company's web browser that is compatible with Macs and Windows-based computers."

(Apple årsredovisning 2010: 6)

A35) "Apple TV allows customers to watch movies and television shows on their high definition television. Content from iTunes, Netflix, YouTube, and Flickr as well as music, photos, videos, and podcasts from a Mac or Windows-based computer can also be wirelessly streamed to a television through Apple TV."

(Apple årsredovisning 2012: 5)

M50a) "An important element of our business model has been to create platform-based ecosystems on which many participants can build diverse solutions."

(Microsoft årsredovisning 2008-10K: 14)

M50b) "An important element of our business model has been to create platform-based ecosystems on which many participants can build diverse solutions."

(Microsoft årsredovisning 2009-10K: 14)

M50c) "An important element of our business model has been to create platform-based ecosystems on which many participants can build diverse solutions."

(Microsoft årsredovisning 10K-2010: 14)

M50d) "An important element of our business model has been to create platform-based ecosystems on which many participants can build diverse solutions."

(Microsoft årsredovisning 2011-10K: 14)

M50e) "An important element of our business model has been to create platform-based ecosystems on which many participants can build diverse solutions."

(Microsoft årsredovisning 2012-10K: 13)

M51) "We believe the number of devices on which software will run will increase dramatically. We'll continue to build some devices like the Xbox and work in close partnership with PC, tablet, phone, and other manufacturers around the world to design powerful and compelling devices that consumers love and businesses need."

(Microsoft årsredovisning 2011: 3)

M52) "Our operating system products compete effectively by delivering innovative software, giving customers choice and flexibility, a familiar, easy-to-use interface, compatibility with a broad range of hardware and software applications, and the largest support network for any operating system."

(Microsoft årsredovisning 2008: 8)

M53) "Firmly establishing one platform, Windows, across the PC, tablet, phone, server and cloud to drive a thriving ecosystem of developers, unify the cross-device user experience, and increase agility when bringing new advancements to market."

(Microsoft årsredovisning 2012: 2)

M54) "We believe our products compete effectively based on our strategy of providing flexible, easy to use solutions that work well with technologies our customers already have"  
(Microsoft årsredovisning 2011: 12)

M55) "We believe Windows competes effectively by giving customers choice, value, flexibility, security, an easy-to-use interface, compatibility with a broad range of hardware and software applications, including those that enable productivity, and the largest support network for any operating system."  
(Microsoft årsredovisning 2012: 10)

M56) "Xbox Music, Video, Games and SmartGlass apps make it possible to select a movie from a PC, start playing it on the TV, and finish watching it on a phone. SkyDrive, our cloud storage solution, effortlessly connects content across a user's devices."  
(Microsoft årsredovisning 2012: 1)

M57) "For services, we'll continue betting on the cloud for both businesses and consumers. For businesses, we're focused on enabling all of our products for the cloud including continuing our work with Windows Azure, Office 365, and Microsoft Dynamics services. For consumers, we're focused on Skype, Bing, Windows Live and Xbox Live."  
(Microsoft årsredovisning 2011: 3)

A36a) "The Company believes it currently retains a competitive advantage by offering superior innovation and integration of the entire solution including the hardware (personal computer and iPod), software (iTunes), and distribution of content (iTunes Store and iTunes Wi-Fi Music Store)"  
(Apple årsredovisning 2007: 10)

A36b) "The Company believes it currently retains a competitive advantage by offering superior innovation and integration of the entire solution including the hardware (personal computer, iPod, and iPhone), software (iTunes), and distribution of content (iTunes Store and iTunes Wi-Fi Music Store)."  
(Apple årsredovisning 2008: 9)

A36c) "The Company believes it currently retains a competitive advantage by offering superior innovation and integration of the entire solution including the hardware (personal computer, iPhone and iPod), software (iTunes), and distribution of digital content and applications (iTunes Store, iTunes Wi-Fi Music Store and App Store)."  
(Apple årsredovisning 2009: 9)

M58a) "While we believe the breadth of our businesses and product portfolio offers benefits to our customers that are a competitive advantage, our competitors that are focused on a narrower product line may be more effective in devoting technical, marketing, and financial resources to compete with us."  
(Microsoft årsredovisning 2005-10K: 16)

M58b) "While we believe the breadth of our businesses and product portfolio offers benefits to our customers that are a competitive advantage, our competitors that are focused on a narrower product line may be more effective in devoting technical, marketing, and financial resources to compete with us"



(Microsoft årsredovisning 2006: 15)

M58c) "Although we believe the breadth of our businesses and product portfolio are a competitive advantage, our competitors that are focused on narrower product lines may be more effective in devoting technical, marketing, and financial resources to compete with us."  
(Microsoft årsredovisning 2007: 12)

M58d) "Although we believe the breadth of our businesses and product portfolio is a competitive advantage, our competitors that are focused on narrower product lines may be more effective in devoting technical, marketing, and financial resources to compete with us."  
(Microsoft 2008-10K: 14)

M58e) "Although we believe the breadth of our businesses and product portfolio is a competitive advantage, our competitors that are focused on narrower product lines may be more effective in devoting technical, marketing, and financial resources to compete with us."  
(Microsoft årsredovisning 2009-10K: 14)

M58f) "Although we believe the breadth of our businesses and product portfolio is a competitive advantage, our competitors that are focused on narrower product lines may be more effective in devoting technical, marketing, and financial resources to compete with us."  
(Microsoft årsredovisning 2010-10K: 14)

M58g) "Although we believe the breadth of our businesses and product portfolio is a competitive advantage, our competitors that are focused on narrower product lines may be more effective in devoting technical, marketing, and financial resources to compete with us."  
(Microsoft 2011-10K: 14)

M59) "In 2007, we will deliver a wave of new products, services, and technologies that will position us to take advantage of a wide range of high-growth opportunities. One example is unified communications, our vision for bringing together telephony, e-mail, instant messaging, mobile devices, and Web conferencing, in order to streamline the way we communicate at work."  
(Microsoft årsredovisning 2006: 3)

A37a) "Company's ability to compete successfully and maintain attractive gross margins and revenue growth is heavily dependent upon its ability to ensure a continuing and timely flow of innovative and competitive products and technologies to the marketplace."  
(Apple årsredovisning 2005: 54)

A37b) "The Company's ability to compete successfully and maintain attractive gross margins and revenue growth is heavily dependent upon its ability to ensure a continuing and timely flow of innovative and competitive products and technologies to the marketplace."  
(Apple årsredovisning 2006: 30)

A37c) "The Company's ability to compete successfully depends heavily on its ability to ensure a continuing and timely introduction of new innovative products and technologies to the marketplace."  
(Apple årsredovisning 2007: 14)

A37d) "(...) the Company's ability to compete successfully is heavily dependent upon its

ability to ensure a continual and timely flow of competitive products, services, and technologies to the marketplace.”

(Apple årsredovisning 2008: 10)

A37e) “The Company’s ability to compete successfully is heavily dependent upon its ability to ensure a continual and timely flow of competitive products, services and technologies to the marketplace.”

(Apple årsredovisning 2009: 11)

A37f) “(...) the Company’s ability to compete successfully is heavily dependent upon its ability to ensure a continual and timely flow of competitive products, services and technologies to the marketplace.”

(Apple årsredovisning 2010: 8)

A37g) “The Company’s ability to compete successfully depends heavily on its ability to ensure a continuing and timely introduction of innovative new products and technologies to the marketplace.”

(Apples årsredovisning 2011: 10)

A37h) “The Company’s ability to compete successfully depends heavily on its ability to ensure a continuing and timely introduction of innovative new products and technologies to the marketplace.”

(Apples årsredovisning 2012: 10)

A38a) “The Company must successfully manage frequent product introductions and transitions to remain competitive and effectively stimulate customer demand. Due to the highly volatile and competitive nature of the personal computer, consumer electronics and mobile communication industries, the Company must continually introduce new products and technologies, enhance existing products, and effectively stimulate customer demand for new and upgraded products.”

(Apple årsredovisning 2005: 48)

A38b) “The Company must successfully manage frequent product introductions and transitions to remain competitive and effectively stimulate customer demand. Due to the highly volatile and competitive nature of the personal computer and consumer electronics industries, which are characterized by dynamic customer demand patterns and rapid technological advances, the Company must continually introduce new products and technologies, enhance existing products to remain competitive, and effectively stimulate customer demand for new products and upgraded versions of the Company’s existing products.”

(Apple årsredovisning 2006: 24)

A38c) “To remain competitive and stimulate customer demand, the Company must successfully manage frequent product introductions and transitions. Due to the highly volatile and competitive nature of the personal computer, consumer electronics and mobile communication industries, the Company must continually introduce new products and technologies, enhance existing products, and effectively stimulate customer demand for new and upgraded products.”

(Apples årsredovisning 2007: 15)

A38d) “To remain competitive and stimulate customer demand, the Company must successfully manage frequent product introductions and transitions. Due to the highly volatile and competitive nature of the personal computer, consumer electronics and mobile communication industries, the Company must continually introduce new products and technologies, enhance existing products, and effectively stimulate customer demand for new and upgraded products.”

(Apples årsredovisning 2008: 16)

A38e) “To remain competitive and stimulate customer demand, the Company must successfully manage frequent product introductions and transitions. Due to the highly volatile and competitive nature of the personal computer, mobile communication and consumer electronics industries, the Company must continually introduce new products, services and technologies, enhance existing products and services, and effectively stimulate customer demand for new and upgraded products.”

(Apple årsredovisning 2009: 15)

A38f) “To remain competitive and stimulate customer demand, the Company must successfully manage frequent product introductions and transitions. Due to the highly volatile and competitive nature of the industries in which the Company competes, the Company must continually introduce new products, services and technologies, enhance existing products and services, and effectively stimulate customer demand for new and upgraded products.”

(Apple årsredovisning 2010: 12)

A38g) “To remain competitive and stimulate customer demand, the Company must successfully manage frequent product introductions and transitions. Due to the highly volatile and competitive nature of the industries in which the Company competes, the Company must continually introduce new products, services and technologies, enhance existing products and services, and effectively stimulate customer demand for new and upgraded products.”

(Apples årsredovisning 2011: 11)

A38h) “To remain competitive and stimulate customer demand, the Company must successfully manage frequent product introductions and transitions. Due to the highly volatile and competitive nature of the industries in which the Company competes, the Company must continually introduce new products, services and technologies, enhance existing products and services, and effectively stimulate customer demand for new and upgraded products.”

(Apples årsredovisning 2012: 11)

A39) “Because the industries in which the Company competes are characterized by rapid technological advances, the Company’s ability to compete successfully depends heavily upon its ability to ensure a continual and timely flow of competitive products, services and technologies to the marketplace. The Company continues to develop new technologies to enhance existing products and to expand the range of its product offerings through research and development, licensing of intellectual property and acquisition of third-party businesses and technology.” (Apple årsredovisning 2011: 7)

A40) “The Company has entered the mobile communications and media device markets, and some of its competitors in these markets have greater experience, product breadth and distribution channels than the Company. Because some current and potential competitors have substantial resources and/or experience and a lower cost structure, they may be able to provide such products and services at little or no profit or even at a loss.”

(Apple årsredovisning, 2012: 10)

A41a) “If the Company is unable to continue to develop and sell innovative new products with attractive margins or if competitors infringe on the Company’s intellectual property, the Company’s ability to maintain a competitive advantage could be adversely affected.”

(Apple årsredovisning, 2011: 10)

A41b) “If the Company is unable to continue to develop and sell innovative new products with attractive margins or if competitors infringe on the Company’s intellectual property, the Company’s ability to maintain a competitive advantage could be adversely affected.”

(Apple årsredovisning, 2012: 10)

A42a) “The Company’s future financial condition and operating results are substantially dependent on the Company’s ability to continue to develop and offer new innovative products and services in each of the markets it competes in.”

(Apple årsredovisning 2008: 9)

A42b) “The Company’s future financial condition and operating results are substantially dependent on the Company’s ability to continue to develop and offer new innovative products and services in each of the markets it competes in.”

(Apple årsredovisning 2009: 10)

A42c) “The Company’s future financial condition and operating results are substantially dependent on the Company’s ability to continue to develop and offer new innovative products and services in each of the markets it competes in.”

(Apple årsredovisning 2010: 7)

A42d) “The Company’s future financial condition and operating results depend on the Company’s ability to continue to develop and offer new innovative products and services in each of the markets it competes in.”

(Apple årsredovisning 2011: 6)

A42e) “The Company’s future financial condition and operating results depend on the Company’s ability to continue to develop and offer new innovative products and services in each of the markets in which it competes.”

(Apple årsredovisning 2012: 6)

A43a) “The success of new product introductions is dependent on a number of factors, including market acceptance; the Company’s ability to manage the risks associated with product transitions, including the transition to Intel-based Macintosh computers, and production ramp issues; the availability of application software for new products; the effective management of inventory levels in line with anticipated product demand, including anticipated demand for PowerPC-based and Intel-based Macintosh computers; the availability of products in appropriate quantities to meet anticipated demand; and the risk that new products may have quality or other defects in the early stages of introduction.”

(Apple årsredovisning 2005: 48)

A43b) ”The success of new product introductions is dependent on a number of factors, including market acceptance; the Company’s ability to manage the risks associated with product transitions, including the transition to Intel-based Macintosh computers, and

production ramp issues; the availability of application software for new products; the effective management of purchase commitments and inventory levels in line with anticipated product demand; the availability of products in appropriate quantities and costs to meet anticipated demand; and the risk that new products may have quality or other defects in the early stages of introduction.”

(Apple årsredovisning 2006: 24)

A43c) ”The success of new product introductions depends on a number of factors, including timely and successful product development, market acceptance, the Company’s ability to manage the risks associated with new products and production ramp issues, the availability of application software for new products, the effective management of purchase commitments and inventory levels in line with anticipated product demand, the availability of products in appropriate quantities and costs to meet anticipated demand, and the risk that new products may have quality or other defects in the early stages of introduction.”

(Apple årsredovisning 2007: 15)

A43d) ”The success of new product introductions depends on a number of factors, including timely and successful product development, market acceptance, the Company’s ability to manage the risks associated with new products and production ramp issues, the availability of application software for new products, the effective management of purchase commitments and inventory levels in line with anticipated product demand, the availability of products in appropriate quantities and costs to meet anticipated demand, and the risk that new products may have quality or other defects in the early stages of introduction.”

(Apple årsredovisning 2008: 16)

A43e) “The success of new product introductions depends on a number of factors including but not limited to timely and successful product development, market acceptance, the Company’s ability to manage the risks associated with new products and production ramp issues, the availability of application software for new products, the effective management of purchase commitments and inventory levels in line with anticipated product demand, the availability of products in appropriate quantities and costs to meet anticipated demand, and the risk that new products may have quality or other defects in the early stages of introduction.”

(Apple årsredovisning 2009: 15)

A43f) “The success of new product introductions depends on a number of factors including but not limited to timely and successful product development, market acceptance, the Company’s ability to manage the risks associated with new products and production ramp issues, the availability of application software for new products, the effective management of purchase commitments and inventory levels in line with anticipated product demand, the availability of products in appropriate quantities and costs to meet anticipated demand, and the risk that new products may have quality or other defects in the early stages of introduction.”

(Apple årsredovisning 2010: 12)

A43g) ”The success of new product introductions depends on a number of factors including but not limited to timely and successful product development, market acceptance, the Company’s ability to manage the risks associated with new products and production ramp issues, the availability of application software for new products, the effective management of purchase commitments and inventory levels in line with anticipated product demand, the availability of products in appropriate quantities and costs to meet anticipated demand, and the risk that new products may have quality or other defects in the early stages of

introduction.”

(Apple årsredovisning 2011: 11)

A43h) “The success of new product introductions depends on a number of factors including, but not limited to, timely and successful product development, market acceptance, the Company’s ability to manage the risks associated with new product production ramp-up issues, the availability of application software for new products, the effective management of purchase commitments and inventory levels in line with anticipated product demand, the availability of products in appropriate quantities and costs to meet anticipated demand, and the risk that new products may have quality or other defects in the early stages of introduction.”

(Apple årsredovisning 2012: 11)

M60) “We make significant investments in new products and services that may not be profitable. Our growth depends on our ability to innovate by offering new, and adding value to our existing, software and service offerings.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 17)

M61) ”Entertainment and devices businesses are highly competitive, characterized by rapid product life cycles, frequent introductions of new products and titles, and the development of new technologies. The markets for our products are characterized by significant price competition. We anticipate continued pricing pressure from our competitors. From time to time, we have responded to this pressure by reducing prices on certain products.”

(Microsoft årsredovisning 2008: 7)

M62) ”In February, we announced an important partnership with Nokia aimed at building a new mobile ecosystem that will pave the way for choice and opportunity for consumers, mobile network operators, and developers. Through this partnership, Nokia will primarily develop and sell Windows Phones as the two companies work together on mobile technology design, development, and marketing initiatives that in the next year will bring Windows Phones to a much wider range of market segments and geographies across a much broader range of price points.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 3)

M63) ”Through a strategic alliance, Windows Phone and Nokia are jointly creating new mobile products and services and extending established product and services to new markets.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 13)

M64) ”Within our anchor businesses, we are working to develop new technologies that offer greater value in meeting many targeted customer needs.”

(Microsoft årsredovisning 2005: 11)

M65) “In our emerging businesses, we are also moving forward with a broad portfolio of products, with a goal of providing best-in-class products in every major market where we compete, such as gaming, software for mobile devices, small business applications and interactive television.”

(Microsoft årsredovisning 2005: 12)

M66) “We will continue to work with a vast ecosystem of partners to deliver a broad spectrum of Windows PCs, tablets and phones. We do this because our customers want great

choices and we believe there is no way one size suits over 1.3 billion Windows users around the world.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 2)

M67a) “At Microsoft, we push the boundaries of what is possible through a broad set of research and technology innovations that seek to anticipate the changing demands of customers, industry trends, and competitive forces.”

(Microsoft årsredovisning 2011: 18)

M67b) “At Microsoft, we push the boundaries of what is possible through a broad range of research and development activities that seek to anticipate the changing demands of customers, industry trends, and competitive forces.”

(Microsoft årsredovisning 2012: 18)