

ARBETSRAPPORTER

Kulturgeografiska institutionen

Nr. 674

Apples väg till framgång Bakomliggande faktorer till varför Apple lyckats

Michel Adamek



UPPSALA
UNIVERSITET

Uppsala, januari 2009
ISSN 0283-622X

Innehållsförteckning

1. INLEDNING – APPLE IDAG	3
1.1 SYFTE, HYPOTESER, AVGRÄNSNING.....	3
1.2 METOD	4
1.3 DISPOSITION	5
2. MODELLER - INLEDANDE ÖVERSIKT	7
2.1 MODELL 1 - PRODUKTLIVSCYKELN	7
2.2 MODELL 2 - ORGANISATION	9
2.2.1 Företagsstrategi.....	9
3. EMPIRI - HUR APPLE GICK FRÅN BOTTEN TILL TOPPEN.....	11
3.1 FÖRSÄLJNING SENASTE ÅREN	11
3.2 JÄMFÖRELSE SILICON VALLEY VS APPLE.....	14
3.3 VEM TILLVERKAR EN IPOD? INTE APPLE	18
4. ANALYS – BAKOMLIGGANDE FAKTORER TILL FRAMGÅNG.....	20
4.1 PRODUKTLIVSCYKELN	20
4.1.2 Åtgärder för att behålla kunder	23
4.2 ORGANISATION.....	24
4.2.1 Vertikalt integrerat? Inte enligt undersökningar.....	25
5. SAMMANFATTANDE DISKUSSION	27
<i>FIGUR 7. BAKOMLIGGANDE FAKTORER TILL FRAMGÅNG. PILARNA PÅVISAR ATT PROCESSEN INTRÄFFAR REPETITIVT.</i>	28
5.1 ÄNDRA BETRÄKTNINGSVINKLAR OCH FRAMTIDA FORSKNING.....	28
6. LITTERATURFÖRTECKNING	30
TRYCKTA KÄLLOR:.....	30
INTERNETKÄLLOR:	30
VIDEOKÄLLOR:.....	31
INTERVJUER:	31
7. BILAGOR	32
BILAGA 1:.....	32

1. Inledning – Apple idag

“Arbetet hos Apple är unikt. Inget annat företag har lyckats skapa en hausse kring varje enskild lansering, och den årliga Macworldmässan i San Francisco är ett teknikbranschens eget Mekka-vallfärdande”. Så inleds ett stycke skrivet av Henrik Ek, journalist på Din Teknik, och faktum är att Henrik Ek inte är ensam om att uttrycka sig på detta sätt om Apples framsteg på marknaden. Bloggande entusiaster, tidskrifter och beundrare som utbyter åsikter och värderingar på diverse forum är alla ense om detta. Sedan några år tillbaka är det nästintill oundvikligt att inte få syn på Apples bärbara musikspelaren iPod när man sätter sig på bussen, promenerar, studerar, tränar eller befinner sig i någon annan vardaglig situation. Att lyssna på musik på resande fot är idag vanligare än någonsin, mycket tack vare iPod då den fått mycket beröm för sitt intuitiva användargränssnitt men framförallt för att den enligt många anses ha en iögonfallande design. Spelaren är så populär att då man idag använder sig av uttrycket *iPod* är det ofta ekvivalent med att man underförstått syftar på en mp3-spelare, oavsett om den är skapad av Apple, Creative, Sandisk, Microsoft eller något annat företag som tillverkar bärbara multimediaspelare.

Att se exempelvis en student med något annat än en PC under mitten av 90-talet skulle vara i princip omöjligt. Idag däremot är Apples bärbara dator Macbook - med det karakteristiska upplysta äpplet på baksidan av skärmen - allt vanligare på skolor och andra institutioner. De har i skrivande stund även två andra typer av bärbara datorer i sin serie, Macbook Pro för den professionella användaren samt Macbook Air, för personen som vill ha en tunn och mobil dator.

Studerar man multinationella företag uppfattar man att de agerar efter vissa fasta regler och normer inom kluster såsom till exempel Silicon Valley där Apple befinner sig. Man får en bild av hur företag i dessa kluster agerar, både internt, gentemot varandra och mot sina kunder. Man uppfattar även att allting på ett eller annat sätt är sammankopplat. Det blir därmed i allra högsta grad intressant att Apple - enligt allt att döma - utför deras tillvägagångssätt på säreget vis som skiljer sig mot de andra företagens annars vedertagna arbetsätt. När Apples VD Steve Jobs 1997 kom tillbaka till det företag han grundade på 70-talet låg det skvalpandes på gränsen till konkurs. Att förutspå framtiden är omöjligt men allt pekade på att Apple inte klarat av att hålla sig vid liv i mer än tre månader till om Steve Jobs inte hade återgått till sitt företag.¹ Vad är det då som ligger till grund till Apples framgång, vilka är de bakomliggande faktorerna till den spektakulära vändning vi idag får ta del av?

1.1 Syfte, hypoteser, avgränsning

Att förstå sig på hur ett företag som Apple lyckats kan vara användbar lärdom för både individer och företagare. Alla har vi ställts inför situationer då vi blivit tvungna att driva igenom ett projekt som helst av allt ska få ett så lyckat resultat som möjligt. Det kan vara allt

¹ Ek, H., 2008, Din Teknik #7, s. 34

från att prestera bra på en tentamen, till att lyckas inom en sport eller till att ta över datormarknaden. Det faller då lätt till hands att man tar till självklara och vedertagna medel, medel som bevisligen fungerat tidigare. I och med att Apples arbetsform utförs på ett unikt sätt kan det vara fördelaktigt att ha förståelse och insikt i detta. Apple lyckades att genomföra något på ett sätt som ingen annan inom samma marknad gjort tidigare. Det vi kan ta lärdom av är att man inte alltid behöver utföra processen på det etablerade sättet, man kan få ett lyckat utfall trots att man går tillväga på egenartat vis, som i andras ögon må anses vara okonventionellt.

Syftet med denna uppsats är att kartlägga några av de tillvägagångssätt Apple använt sig av för att skapa produkter som är så pass efterfrågade att de i dagsläget bland annat gått om PC-tillverkaren Dell på antalet sålda datorenheter.² I och med att de bakomliggande faktorerna till vad som ligger till grund till ett företags framgång ofta är fler än vad man skulle kunna föreställa sig, eller nämna för den delen, har jag valt att ställa upp två hypoteser som jag i denna uppsats antingen kommer *styrka* eller *falsifiera*. Anledningen till att just dessa två är av intresse beror på att Apple av allt att döma skiljer sig markant från resten av företagen inom Silicon Valley när det handlar om det interna arbetstillvägagångssättet. Dessutom väcker Apple uppmärksamhet i hur de betar sig gentemot sina kunder. Således ställdes följande två hypoteser upp:

***Hypotes 1 (H₁):** Apples framgång beror på företagets interna arbetsorganisation, det vill säga under vilka villkor och förhållanden de anställda arbetar under.*

***Hypotes 2 (H₂):** Apples framgång beror på deras kundrelationer, det vill säga hur de agerar gentemot sina kunder i fråga om produkter och hur dessa görs tillgängliga för kunden.*

Jag kommer dessutom avgränsa mig ytterligare genom att inte fokusera på tredjepartstillverkare såsom Griffin och MacAlly. Även privatpersoner har skapat mjuk- och hårdvara som fungerar tillsammans med Apples originalprodukter, men då dessa hamnar utanför de ramar jag ställt upp för denna uppsats kommer ingen hänsyn tas till dessa.

I de fall där jag använt mig av engelska uttryck har avvägningen gjorts att en översättning komplicerar mer än den underlättar.

1.2 Metod

För att kunna analysera och utreda kring mina hypoteser har sex intervjuer utförts med branschfolk på Macoteket; en av få certifierade svenska återförsäljare av Appleprodukter. Dessa tog mellan 15-25 minuter och hanterades utifrån i förväg nedskrivna frågor. Ofta mynnade intervjuerna ut i samtal och diskussioner i ämnen som tangerade den ställda frågan.

² Kahney, L., 2008, Wired #4, s. 138

Karaktären på frågorna kretsade inte kring hur Apple arbetar som företag utan fokus låg mer på *vad* som låg till grund till att deras produkter fått sådan genomslagskraft (se bilaga 1). Anledningen till varför jag formulerade frågorna på detta vis är att Macotekets anställdas expertis ligger inte ligger i Apples organisation utan i produkterna de säljer. Det bör även tilläggas att författaren av denna uppsats är medveten om att intervjupersonernas svar påverkas av vissa faktorer, som till exempel att de jobbar för Apple vilket kan ha stor betydelse i forandet av deras svar. Intervjupersonerna tilldelades möjligheten att vara anonyma om de så önskade men enbart en av de sex intervjuade önskade vara det. Då anonymitet innebär att intervjupersonen kan ta upp aspekter kring sitt företag utan att behöva stå till svars för dessa, torde det innebära att svaren får en högre reliabilitet. Däremot menade samtliga fem som valde att vara icke-anonyma att de inte hade några problem med att kritisera produkterna samt det företaget de jobbar för, därmed förväntas att reliabiliteten förblir hög.

Participatory observation är en metod som man kan översätta till *På-plats-observation*. Denna metod består i att personen som gör undersökningarna får en förståelse av den omgivning hon befinner sig i genom att ha tagit del av - och observerat miljön under en längre tidsperiod. Denna typ av undersökning innefattar informella intervjuer med bland annat kunder, direkta observationer av människors beteende och mönster, och även gemensamma diskussioner med personer i den omkringliggande miljön. Metoden karaktäriseras ofta som en kvalitativ studie men kan även inkludera kvantitativa data.³ I och med att jag själv jobbar på Macoteket hade jag enkel tillgång till personer som satt inne på relevant information och har under de 18 månader jag varit anställd utfört en på-plats-observation utan att egentligen ha haft det i åtanke. Med denna extensiva erfarenhet vågar jag påstå att det råder hög validitet i de frågor jag ställde intervjupersonerna samt hur jag reflekterat kring den information jag under skrivandets gång tagit del av. Med detta sagt bör poängteras att jag haft i åtanke att skriva en så faktamässig och objektiv uppsats som möjligt och inte utgå från egna subjektiva åsikter.

Jag har dessutom tagit del av en uppsjö av forum, bloggar, tidningar, vetenskapliga artiklar och youtube-klipp där människor fått diskutera och spekulera kring design, kommande produkter, gränssnitt, funktionalitet med mera. Boken "Inside Steve's Brain" av Leander Kahney har också varit till stor nytta vid framställandet av denna uppsats. Apples mässor, Keynotes, har jag också tagit del av. Dessa källor har gett mig en vidare förståelse av Apple som företag, hur människor uppfattar Apple och deras produkter, hur Apple agerar inom företaget, hur de skapar sina produkter, hur de agerar gentemot sina kunder samt hur de marknadsför sig. Helt enkelt har jag fått en övergripande bild av vilken mentalitet som råder kring fenomenet Apple.

1.3 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sex delar. Den första presenterar en inledning, syftet med studien, de två hypoteser jag ställt upp för att kunna kartlägga bakomliggande faktorer till företagets

³ <http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/Participant%20Observation> 081118

framgång, samt den metod jag använt mig av. I kapitel två ges en inledande översikt av innovationer och hur dessa ter sig på marknaden, sedan beskrivs de modeller jag använt mig av, närmare bestämt produktlivs cyklern och en förenklad version av Porters diamantmodell. Empirin skildras i kapitel tre och syftet med stycke 3.1 och 3.2 är att ge ett klagörande på att det *de facto* är så att Apple har haft en lyckad och gynnsam period de senaste åren. I kapitel fyra och fem analyseras och diskuteras empirin i samband med de modeller jag ställt upp, det genomförs en slutdiskussion i anknytning till mina valda hypoteser och slutligen tas tänkbara forskningsområden upp. Det avslutande kapitlet innehåller en referenslista samt namn på de personer jag intervjuat.

2. Modeller - Inledande översikt

Innovationer kan uppfattas som uppfinningar som måste ta sig genom olika etapper för att slutligen nå marknaden. En *inkrementell innovation*⁴ tillhör den enklaste av innovationer, till exempel övergången från en oslät, vit krita till en idag mer avrundad och slätare krita. En annan typ av innovation är vad man kallar en *radikal innovation*⁵ som kännetecknas av att produkten som redan existerar på marknaden får ny funktion och ibland även nytt användningsområde. Mobiltelefonen som idag kan vara utrustad med kamera, mp3-spelare, GPS etcetera är ett bra exempel på en radikal innovation. Tidigare var mobiltelefon strikt en teknisk artefakt att ringa och ta emot samtal med, idag utnyttjas telefonen till mycket annat.⁶

För att få en bild av hur en vara, tjänst eller process ser ut redogör jag för en produktlivscykel, där jag förutom att beskriva de olika delarna i livscykeln även ger exempel på vilka åtgärder man kan vidta för att få ha kvar sin produkt på marknaden så länge som möjligt. Allt detta hänger samman i det som kallas kluster. Kluster kan uppfattas som geografiskt närbelägna interrelaterade företag som både konkurrerar och samarbetar med varandra. Silicon Valley är ett utmärkt exempel på ett kluster där likasinnade företag är intimt förbundna och det är just där Apple har sitt högkvarter. Jag kommer även att redogöra för en förenklad version av Porters Diamantmodell som beskriver tre viktiga aspekter till en fungerande organisation i ett kluster. Produktlivscykeln samt den förenklade versionen av Porters diamantmodell kommer komma väl till hands för att längre fram – tillsammans med den empiri jag presenterar i kapitel 3 – bemöta mina hypoteser.

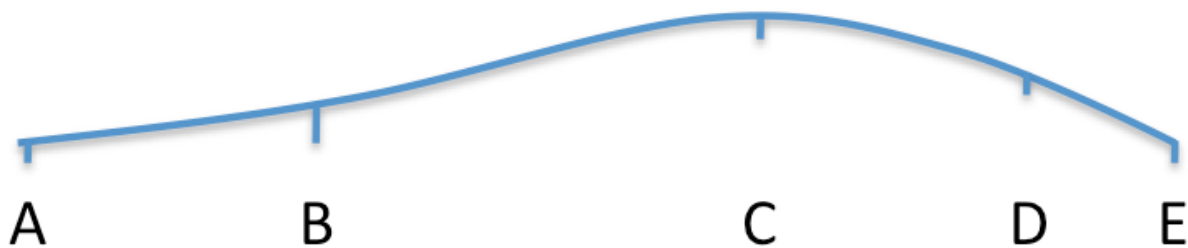
2.1 Modell 1 - Produktlivscykeln

Produktlivscykeln ger en förklaring på hur en produkt ter sig på marknaden. Den går igenom fem olika faser, från den tidiga utvecklingen av produkten till slutskedet då produkten inte längre är aktuellt på marknaden (se figur 1). Denna modell agerar som verktyg för att senare i denna uppsats påvisa tydliga skillnader mellan hur Apples produkter ter sig på marknaden och hur dessa av olika bakomliggande anledningar blir eftertraktade.

⁴ Dicken, P., 2003 Global shift. s. 86

⁵ Ibid

⁶ <https://dspace.hh.se/dspace/bitstream/2082/1043/1/2001-HSS01.pdf>, s. 5-7 081113



Figur 1. Produktlivscykeln

Källa: <http://www.samcarrara.com/marketing/product-life-cycle-overview> 081006

Återskapad av författaren

Fas Förklaring

- A** Denna fas hos produktionen beskriver den tidigare utvecklingen. Den kallas ofta för *introduktionsstadiet* och karakteriseras av att produkten än så länge har högt pris, det råder låga försäljningssiffror, konkurrensen är låg och en efterfrågan måste skapas vilket innefattar att kunder måste börja använda produkten. I denna fas ingår stora mängder forskning och utveckling (FoU) och finansiella åtgärder. Man vill få ut sin produkt på marknaden men det finns en viss osäkerhet kring produkten eftersom marknaden ännu inte känner till den.
- B** *Tillväxtstadiet*: Om det råder en efterfrågan på produkten sker en tillväxt av försäljningen och lönsamheten ökar. Här får företaget stor användning av hur marknaden uppfattar produkten. Denna information kan komma att leda till en modifierad produktionsprocess för att på så sätt bli mer konkurrenskraftig och därmed mer lukrativ. I samband med en ökad tillväxt innebär det att också konkurrensen ökar.
- C** *Mognadsstadiet*: Produkten har nu tagits emot av marknaden och försäljningen når sitt klimax. I och med att produkten nu känns igen på marknaden behöver man inte längre lägga pengar på publicitet och marknadsföring. Priset tenderar att sjunka på produkten på grund av konkurrerande produkter. Någon garanti för att denna lyckosaga varar för evigt existerar däremot inte. Vi leds därmed in på fas D.
- D** *Stagnationsstadiet*: Försäljningen blir avtagande vilket analogt leder till att produktionen minskar och slutligen läggs ned. Marknaden hade blivit mättad, dessutom har det uppstått konkurrenter med likartade produkter som ersätter den ursprungliga produkten.
- E** *Nedgångsstadiet*: I detta slutliga skede är produktionen avslutad och varan har ersatts av konkurrenters, eller må så vara att varan helt enkelt inte var efterfrågad på marknaden längre.

Det finns olika åtgärder för att kunna ha kvar sin produkt på marknaden. Man kan till

exempel tillverka en produkt som överlappande ersätter den ”avtagande” produkten. På detta sätt ser man till att det alltid finns en uppdaterad produkt som håller marknaden nöjd. Man kan även införa en mindre inkrementell förändring av den redan existerande varan för att attrahera kunder på nytt. En modifiering av produktionsprocessen som leder till att varan blir billigare, bättre och mer konkurrenskraftig är ytterligare ett sätt att attrahera kunder.⁷

2.2 Modell 2 - Organisation

Vertikal integration och vertikal desintegration är termer som beskriver ett företags arbetsförhållanden inom företaget. Förr var det vanligt att produktionsprocessen skedde inom företaget, man utförde följaktligen allt inom ett och samma företag då man skapade en produkt. Detta tillvägagångssätt kallas *vertikal integration*. Fördelen med vertikal integration är att transaktioner inom företaget sker snabbt och billigt, baksidan av det hela må vara att företaget får svårt att anpassa sig efter svängningar på marknaden. Företag som arbetar under vertikala integrationsförhållanden är inte lika flexibla som det idag allt vanligare *vertikalt desintegrerade* företagen.⁸ Dessa företag har en utspridd produktionskedja, produktionen sker i olika filialer belägna på stora geografiska avstånd från högkvarteret, HQ. Fördelen med denna typ av produktionsförhållande är att de separerade filialerna producerar det de är bäst på; det är naturligtvis lättare att vara bra på en utvald del än alla delar av produktionen. Dessa vertikalt desintegrerade företag har även lättare att anpassa sig efter svängningar på marknaden eftersom inte hela företaget påverkas samtidigt då det sker något i den omkringliggande miljön.⁹

2.2.1 Företagsstrategi

Ett kluster är ett område med närliggande företag inom liknande branscher som både konkurrerar och samarbetar. Företagen inom dessa kluster arbetar efter bestämda strategier för att kunna lyckas på marknaden. Viktiga aspekter att sätta fokus på är medarbetarna på företaget, kunder samt företagets konkurrenter. Konkurrens må anses mer negativt än positivt men kan i många fall vässa företaget att göra bättre ifrån sig. Medarbetarna inom företaget och deras attityd och inställning gentemot företaget är också av vikt - har arbetarna en positiv bild och inställning skapas en mer dynamisk och innovativ miljö. En annan viktig del är hur kunderna beter sig mot företaget. Ställer kunderna höga krav så leder det ofta till att företaget lägger ner mer energi för att kunden ska få den produkt de är ute efter. Kunderna motiverar alltså företaget att göra bättre ifrån sig och detta kan slutligen leda till att företaget – som lärt sig nya teknologier och produktionsprocesser –

⁷ Dicken, P., 2003 Global shift. s. 104-108, 119. Anderson, C., 1984, Stage of the product life cycle, business strategy and business performance, s. 6-9

⁸ http://www.12manage.com/methods_horizontal_integration_sv.htm 081028

⁹ http://www.12manage.com/methods_vertical_integration_sv.htm 081028

har större konkurrenskraft och därmed är även bättre på att anpassa sig efter svängningar på marknaden.¹⁰



Figur 2: Förenklad version av Porters Diamantmodell

Dynamiska kluster är med andra ord en geografisk plats där den innovativa miljön ständigt är uppdaterat. Nya uppfinningar, innovationer och genombrott realiserar på löpande band. Silicon Valley är världens mest kända dynamiska kluster och det är just här Apple har sitt högkvarter, på den så påhittigt namngivna vägen One infinite loop som anspelar på ett programmeringsskämt, en infinite loop är nämligen en rutin som aldrig tar slut¹¹.

Porters fullständiga Diamantmodell tar upp ytterligare aspekter som inverkar på kluster och företagen inom dessa kluster. Staten, relaterade branscher, produktionsförhållanden och slump har alla påverkan, men då dessa variabler i mitt fall är överflödiga för att möta mina ställda hypoteser tas dessa inte upp.

¹⁰ Dicken, P., 2003 Global shift. s. 143, Lin C-T och Juan P-J., 2007, Developing a hierarchy relation with an expert decision analysis process for selecting the optimal resort type for a Taiwanese international resort park, s. 1707-1709

¹¹ Kahney, L (2008), Wired #4, s. 137

3. Empiri - Hur Apple gick från botten till toppen

Då Steve Jobs kom tillbaka till Apple 1997 ansträngde sig företaget för att överleva. De hade sålt ut licenser till deras egna operativsystem till andra hårdvarutillverkare. Detta medförde en dalande siffra på datorförsäljningen. Jobs tog företaget tillbaka till grundtanken; att datorer och deras operativsystem ska skapas av samma företag för total optimering. Apples tre huvudsakliga produkter är deras *datorer* (iMac, Mac Pro, Mac Mini, Macbook, Macbook Pro, Macbook Air), deras *bärbara mediaspelare* (iPod Classic, iPod Nano, iPod Touch, iPod Shuffle) och deras *mobiltelefon* iPhone som än så länge kommit ut i två revisioner (iPhone och iPhone 3G).¹²

Idag har Apple en marknadsandel på \$105 miljarder, vad denna siffra egentligen påvisar är att Apple gått om datorjätten Dell på marknadsandelar och ligger tätt efter Intel. Apples bärbara mediaspelare iPod täcker mer än 70 % av mp3-spelarmarknaden med över 163 miljoner sålda exemplar.¹³ Över fyra miljarder låtar har sålts via iTunes som är ett gratisprogram som tillåter användaren att lyssna på musik, se på film, ladda hem skivomslag samt att köpa musik och film via världens största musikbutik online. iPhone nydanar mobilmarknaden och tar marknadsandelar för var dag som passerar.¹⁴

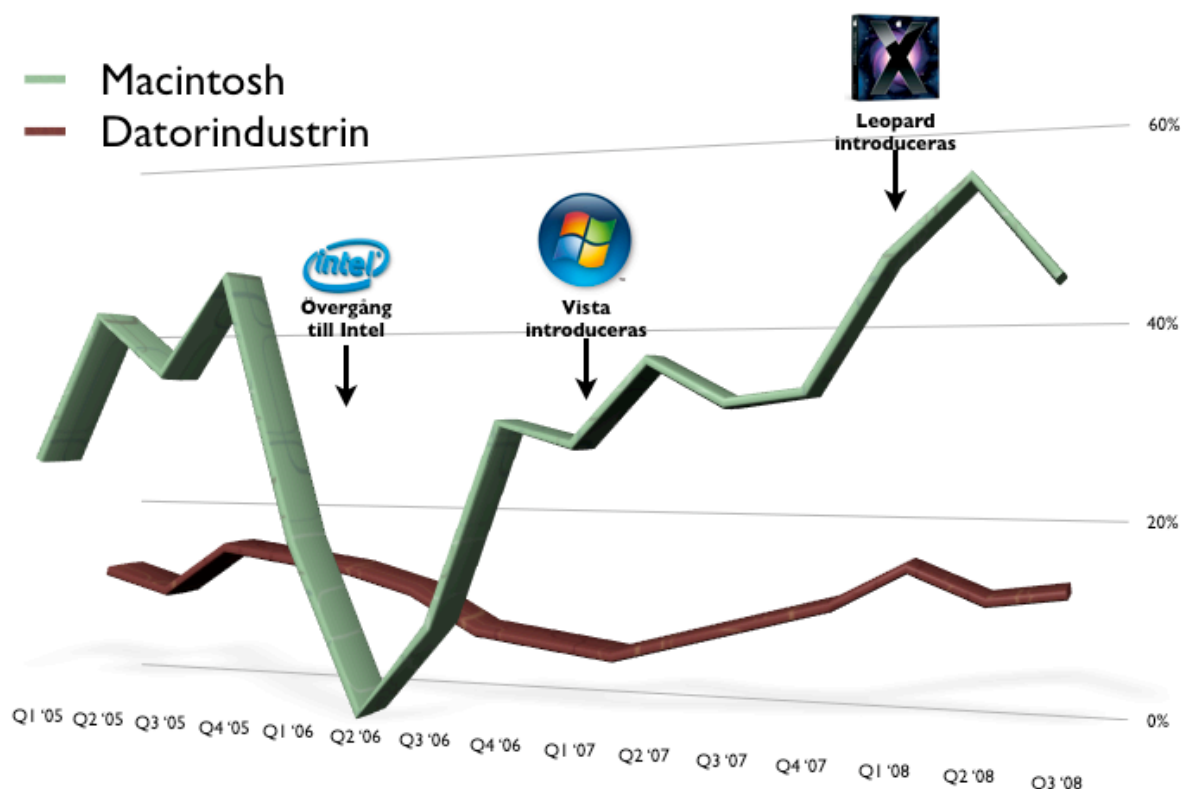
3.1 Försäljning senaste åren

Under det tredje kvartalet 2008 sålde Apple 2,5 miljoner Macintoshdatorer, vilket för Apple är ett rekord. Under 14 av de senaste 15 kvartalen har Apples försäljning av datorer överstigit den sammantagna datorindustrins i förhållande till marknaden, vilket är en period på nästan fyra år. Med andra ord har Apple vuxit de senaste kvartalen medan datorindustrin haft en jämnare försäljningskurva (se figur 4).

¹² Ek, H (2008), Din Teknik #7, s. 34

¹³ <http://www.apple.com/pr/library/2008/01/22results.html> 081021

¹⁴ http://www.mobil.se/ArticlePages/200810/22/20081022085017_MOB887/20081022085017_MOB887.dbp.asp?iForum=5&iNoteRoot=97556&iNote=97621 081028



Figur 4. Diagram över marknadsandelar senaste 15 kvartalen i USA

Källa: Apple Keynote, oktober 2008

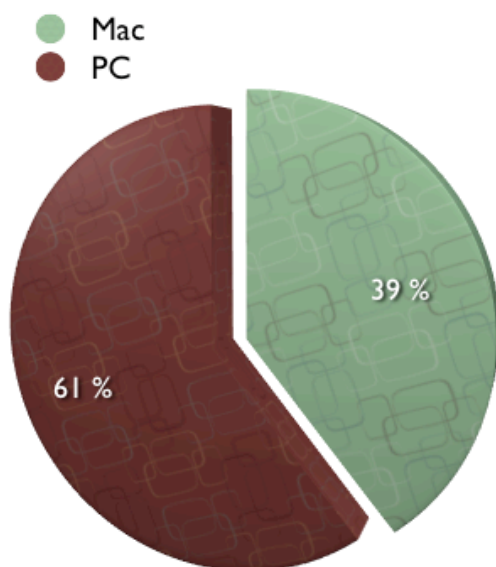
Återskapad av författaren

Marknadsandelar kan förklaras som antalet sålda enheter hos ett företag delat med antalet sålda enheter inom den totala marknaden.¹⁵ Figur 4 visar att Apple haft tre tydliga milstolpar de senaste åren. Först och främst var det tiden under övergången till Intelprocessorer som ledde till en djup svacka. Införandet av Intelprocessorer i Apples datorer tillhandhåller möjligheten att installera Windows på en Macintosh. Under denna period hade Apple större efterfrågan än tillgång på sina datorer och därmed inte hade tillräckligt stort antal datorer för att möta efterfrågan. Denna negativa utvecklingsriktning var kortvarig och vände under andra kvartalet 2006. Nästa vändpunkt ägde rum vid lanseringen av Windows Vista som visade sig vara ett mindre lyckat projekt än vad Microsoft kunnat ana.¹⁶ Detta gynnade Apple genom ökade försäljningssiffror. En tredje milstolpe var introduktionen av Apples operativsystem Leopard under början av 2008. Trots tillväxande försäljningssiffror är antalet PC-datorer på den amerikanska marknaden idag fortfarande flerfaldigt större än antalet Macintosh. 17,6 % är Macintosh, resterande 82,4 % tillhör PC-marknaden.¹⁷ Däremot har Apple flest sålda enheter av bärbara datorer inom studentväsendet. De har under 2008 gått om Dell i försäljning och är därmed den största leverantören av bärbara datorer till studenter. De står idag för 39 % av alla bärbara datorer som säljs till studenter på den amerikanska marknaden. (Se figur 5).

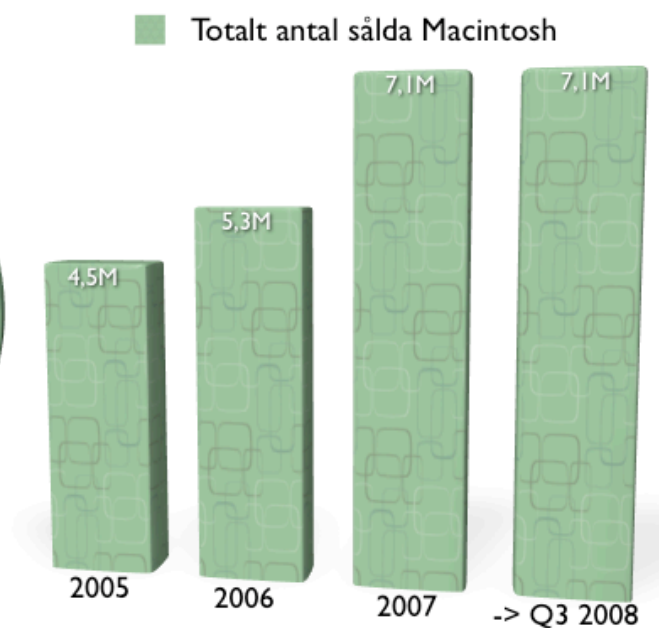
¹⁵ http://www.ne.se/artikel/O769573_090107

¹⁶ <http://www.theinquirer.net/en/inquirer/news/2007/04/21/microsoft-admits-vista-failure>
081018

¹⁷ <http://www.macworld.com/article/59616/2007/08/appleshare.html> 081004



Figur 5. Fördelning antalet sålda bärbara datorer inom studentväsendet i USA
Källa: Apple, Keynote oktober 2008



Figur 6. Totalt antal sålda Macintosh i USA
Källa: Apple, Keynote oktober 2008

Inom studentväsendet antalet datorer onekligen ökat avsevärt de senaste åren, inte minst användandet av Macintosh. Sedan år 2002 har Apple ökat sin försäljning av datorer varje år. År 2002 hade 15 % av alla studenter som ägde en dator i USA en Macintosh. År 2008 har siffran stigit till 47 %. Av alla som idag köper Macintosh är 50 % nya Macintoshanvändare. För varje år som passerat har antalet Macintoshanvändare ökat.

Sammanfattningsvis kan vi utläsa från figur 6 att försäljningen sedan 2005 har ökat år för år. Under 2005 sålde de 4,5 miljoner datorer, året därpå steg siffran till 5,3 miljoner, 2007 steg siffran ytterligare till 7,1 miljoner sålda enheter. Under de tre första kvartalen av 2008 hade antalet enheter uppgått till 7,1 miljoner, det vill säga samma siffra som under hela 2007.¹⁸

Det bästa sättet att summera de nyss nämnda siffrorna är att sätta dem i ett bredare perspektiv. PC-tillverkare finns det en uppsjö av; HP, Sony, Acer, Asus, Dell, Fujitsu Siemens med flera, däremot finns enbart en tillverkare av Macintoshdatorer, Apple. Att som ensamt datorföretag kunnat ta uppemot en femtedel (17,6 %) av den amerikanska datormarknaden blir anmärkningsvärt, framförallt då man sätter det i ett ytterligare bredare perspektiv och har i åtanke att bilmärkena Porsche, Ferrari och Mercedes tillsammans inte har mer än en tjugondel (5 %) av den totala bilmärknaden.¹⁹

¹⁸ Apple, Keynote oktober 2008. 081027

¹⁹ Kawaski, G., 2008, Din Teknik #7 s. 35

3.2 Jämförelse Silicon Valley VS Apple

Utöver Apple är även företaget Google, Intel, Yahoo!, Adobe System med flera belägna i världens största IT-kluster Silicon Valley.²⁰ Dessa företag (samt andra) utgår från de vedertagna grundprinciper som råder i detta kluster vad gäller arbetsvillkor, det vill säga hur de agerar inom företag, gentemot sina kunder samt relationen mellan de anställda och personerna de jobbar under, de överordnade.²¹ Nästföljande stycke syftar till att göra en jämförelse mellan hur företag inom klustret Silicon Valley agerar samt hur Apple skiljer sig från sig från mängden, vilket påvisar tydliga skillnader mellan Apples arbetstillvägagångssätt jämfört mot det vedertagna.

- **Samarbete**

Silicon Valley

I anknytning till samarbete med andra konkurrerande och likasinnade företag bör man hylla tillfället att ha öppna plattformar som fungerar på olika typer av hårdvara. Mjukvara ska vara frikopplat från hårdvara så att användare har tillträde till program och data oavsett plattform. Google har till exempel skapat ett operativsystem vid namn Android²² som fungerar på ett stort antal handhållna mobila enheter såsom mobiltelefoner oavsett tillverkare. Microsoft dominerar marknaden genom att de uppmuntrade hårdvaruföretag att skapa produkter utefter operativsystemet som Microsoft tillhandahöll, närmare bestämt Windows. Microsoft har även de börjat gå över mer och mer till webbaserade applikationer, med andra ord är det mjukvara som fungerar oavsett plattform. Musikföretaget Amazon.com har börjat sälja musik som passar till alla typer av mp3-spelare.²³

Apple

Den mjukvara som skapas av Apple ska däremot enbart fungera med den hårdvara som Apple erbjuder, inte någon annan plattform. Den upplevelse man får när man använder OS X (Apples motsvarighet till Microsofts Windows) ska enbart kunna upplevas på en Appledator.²⁴ Analogt gäller för deras iPhone, de applikationer och program som skapats ska enbart fungera på iPhone, ingen annan mobil enhet. Något samarbete med konkurrent är inte att tala om. Vill man vara kund hos Apple får man se till att vara det fullt ut.²⁵

²⁰ <http://www.siliconvalley.com/companies/081027>

²¹ Kahney, L (2008) Wired #4 s.140-143

²² <http://code.google.com/android/what-is-android.html> 081027

²³ Kahney, L (2008) Wired #4 s.138-143

²⁴ <http://www.apple.com/macosx/techspecs/> 081014

²⁵ Kahney, L (2008) Wired #4 s.138-143

• Kommunikation

Silicon Valley

Man bör berätta vad som sker inom företaget för sina kunder och fans i fråga om nya produkter. På detta vis kommer de känna en samhörighet med företaget. Har man problem att hitta lämplig personal att anställa? Råder en brist på nya konkurrenskraftiga strategier? Stöter man på svåravklarade problem löser man det genom att blogga om de till allmänheten. Kunderna kommer känna sig mer delaktiga vilket kan medföra en högre lojalitet mot företaget i form av till exempel inköp av dess produkter. Dessutom kan kundernas blogginlägg ge goda idéer och uppslag som företaget annars inte hade övervägt. Det är lätt hänt att man blir hemmablind, därmed kan det vara bra om någon utomstående kan bidra med något *outside the box*. Uppriktighet är något som uppmuntras. Microsoft ger sina anställda möjligheten att skriva bloggar om företagets produkter, kommande projekt och till och med att kritisera företaget.²⁶ Tanken bakom detta är att det ska skapa en öppenhet mellan företag och konsument som leder till att konsumenten känner en trygghet och samhörighet med företaget, vilket leder till ökad försäljning. Vi kan kalla denna typ av kundrelation för *transparent* av anledning att informationen blir offentlig för allmänheten. Apples motsvarighet till detta uttryck återkommer jag till i kapitel fyra i analysen.

Apple

Tala aldrig med media och press. Om någon startar upp en blogg med rykten kring Apples innovationer och projekt, se till att omgående få den avstängd. Hota med att stämma folk som offentligt diskuterar framtida produkter från Apple, oavsett ålder. Man ska aldrig låta någon information om nyheter läcka ut till allmänheten tills man själv är fullt redo att offentliggöra materialet.²⁷ Veckor innan den årliga mässan Macworld Expo äger rum har media hunnit fyllas med förväntningar och spekulationer kring vad Steve Jobs kommer att demaskera under mässan. I publiken sitter media och bloggar, hemma sitter entusiaster (och även motståndare till Apple) och genererar bloggarnas högsta trafik under året. Dagen efter mässan har i princip varenda tidskrift skrivit artiklar om händelsen.²⁸ Apple ser helt enkelt till att inget av värde kommer ut till allmänheten innan produkten är färdigställd och till full belåtenhet hos beslutstagarna på företaget.

• Rättvist Spel

Silicon Valley

Utnyttja inte din ledarstatus om du är marknadsledande. Mjukvara bör konkurrera på dess meriter och kvalifikationer, inte på dess förmåga att utesluta rivaler och konkurrenter. Microsoft lyckades dra på sig skeptiska kunder och årtionden av missnöje då de såg till att PC-tillverkare levererade deras datorer med Microsoftägda operativsystemet Windows och

²⁶ <http://www.microsoft.com/communities/blogs/PortalHome.aspx> 081108

²⁷ <http://www.thedailybeast.com/blogs-and-stories/2008-10-05/not-so-secret-apple/> 081101

²⁸ Kahney, L (2008) Wired #4 s. 142

dess webbläsare Explorer.²⁹

Apple

Leverera varje dator med program som enkom fungerar med Apples hårdvara. Varje dator levereras med iTunes som blir användarens vedertagna musikprogram. Musiken som man köper via iTunes ska enbart fungera i just iTunes samt med den bärbara mediaspelaren som Apple har att erbjuda, det vill säga iPod. Vill du spela upp filmerna du har på din iPod på en tv är du nödgad att köpa en specialkabel som man enbart kan hitta hos Apple och säljs för drygt en fjärdedel av priset på en iPod, beroende på modell av iPod. Analogt gäller för deras datorer, vill man koppla in dem till en extern skärm måste man införskaffa en kabel som enbart Apple tillverkar. Är batteriet på din iPod slut och inte längre går att laddas upp är det lika bra att köpa en ny iPod i och med att priset för att lämna in och byta batteri uppgår till samma- eller högre pris än en ny iPod.³⁰ Vill du köpa en iPhone måste du gå med på att teckna ett abonnemang hos en av Apple utvald operatör. Har man lagt in sina bilder i programmet iPhoto som ingår vid varje datorköp får du vara villig att gå med på att iPhoto skapar ett eget mappsysteem av dina foton vilket gör det omotiverat svårt för användaren att återgå till Windows mappsysteem om hon skulle välja att återgå till PC. Samma sak gäller för iTunes. Har man lagt in musik på sin iPod från sin dator kan du sedan inte heller välja att lägga över musik från din iPod tillbaka till din dator, eller någon annans för den delen.³¹ Visserligen finns mjukvara skapad av tredjepartstillverkare som tillåter användaren att överföra musik från en iPod till en dator, men det är ingenting som Apple vill förknippas med.

• Älska dina kunder

Silicon Valley

Vem som helst kan idag ge en offentlig recension av varan eller tjänsten ditt företag erbjuder. Se därför till att dina kunder får en positiv upplevelse genom att erbjuda tillgivenhet för att på så vis slippa en negativ återkoppling.³²

Apple

I jämförelse mot hur andra företag i Silicon Valley agerar väljer Apple att skapa produkter som *de* anser vara till belåtenhet. När Apple släppte sin iMac (stationär persondator) hade den ingen inbyggd läsare för disketter, vilket vid den tiden (1997) användes lika ofta som man idag använder dvd-skivor eller usb-minnen. De dagsaktuella Macbook Air (portabel persondator) säljs helt utan optisk enhet för läsning av cd- och dvd-skivor, istället kan man köpa en extern läsare om man känner att man behöver det.³³

²⁹ <http://arstechnica.com/news.ars/post/20070214-8845.html> 081108

³⁰ Intervju Kardell, J. Butiksanställd på Macoteket Uppsala

³¹ Intervju Redén, F. Butiksanställd på Macoteket Uppsala

³² <http://www.businessweek.com/1998/36/b3594050.htm> 081102

³³ Ibid

- **Ta vara på dina anställda**

Silicon Valley

Eftersom de flesta idéerna kommer från de anställda och inte cheferna bör man uppmuntra självständighet genom att låta de anställda lägga tid på privata projekt. Man bör dessutom se till att de trivs på deras arbetsplats och känner sig utvalda genom att erbjuda extraförmåner. De anställda på Google får arbeta tillsammans med vem de vill på vilket projekt de vill. De får därtill tillägna 20 % av sin tid på privata projekt då man anser att det ofta är dessa projekt som skapar de bästa produkterna i slutändan. Webbapplikationen Gmail och Google News är exempel på projekt som startades under privat tid.³⁴

Apple

Motivera dina anställda genom att få dem att känna sig undernådiga. Att skrika på sina anställda vässar bara arbetsinsatsen. Hota att avskeda om de inte sköter sig eller utför ett tillräckligt bra jobb. Håll tillbaka de uppmuntrande orden tills de verkligen förtjänas. Det finns heller ingen skam i att få anställda att brista ut i tårar, så länge du har talangen och förmågan att övertyga de om att de är på ett värdigt uppdrag så kommer de anse att deras jobb är det bästa och mest eftertraktade. Ingen produkt kan anses vara i färdigt skick innan den mött Steves godkännande, detta kan gälla allt från antalet skruvar på undersidan av en bärbar dator, till hur hörnen på en iPod är avrundade. Jobs är en perfektionist in i minsta detalj. I Silicon Valley använder man sig av belöningar för att motivera sina anställda och få ut det bästa av dem, hos Apple däremot kan till och med den mest favoriserade arbetaren ställas mot väggen och få glåpord kastade mot sig. Men Steves anställda förblir hängivna arbetare, mycket eftersom hans godkännande är svårt att vinna. De jobbar och sliter outtröttligt för att göra deras arbetsgivare nöjd.³⁵

Steves underordnade har ofta ingen aning om vad företaget har i görningen. De har passerkort som enbart fungerar till utvalda delar av komplexet och den nyfikne har därmed inte tillgång till andra delar av företaget där andra projekt utförs. Anställda som arbetar med mjukvaru- respektive hårdvarudesign är placerade i separata byggnader så att man inte ska kunna skaffa sig en bild av det sammantagna projektet. Det är enbart ett ytterst fåtal personer högst upp i hierarkin som vet vad företaget sysslar med i sin helhet. Apples hemlighetsfullhet sträcker sig så pass långt att de anställda inte heller får prata med utomstående - eller ens familj - om vilket projekt de arbetar på.

Jobs insåg tidigt att det är svårt att leda ett stort arbetslag och har av den anledningen sett till att antalet personer i ett kreativt arbetslag bakom ett projekt alltid är begränsat. Om 100 personer jobbar med ett projekt och ytterligare en anställs måste en av de ordinarie 100 sparkas för att på så sätt alltid ha en begränsning på antalet personer i ett och samma arbetslag. Han försäkrar sig på samma gång om att arbetslaget består av det bästa virket, eller som Steve kallar det, *The A-team*.³⁶

³⁴ <http://www.youtube.com/lifeatgoogle> 081108

³⁵ http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-04/bz_apple?currentPage=3 081108

³⁶ <http://www.insidestevesbrain.com/thebook.html> 081023

3.3 Vem tillverkar en iPod? Inte Apple.

Apples omåttligt populära bärbara mediaspelare iPod har skapats i 17 olika utföranden under årens lopp. Den första iPoden introducerades av Steve Jobs under en Macworldmässa 2001. Den nya innovationen var vit, rektangulär, lagom stor för att kunna ha i fickan och hade en förmåga att spara tusentals låtar som man kunde lyssna på med hörlurar. Utrymmet låg på fem- eller tio gigabyte beroende på vilken modell man valde.³⁷ Visst hade det redan funnits mp3-spelare på marknaden men ingen hade tidigare skådat något liknande. Att 2001 ha möjligheten att ha med sig hela sin musiksamling var man än befann sig var banbrytande. Henrik Ek på tidskriften Din Teknik uttryckte sig på följande vis:

Å andra sidan hade ingen provat med en så stor hårddisk, och folk över hela världen började räkna på sina fingrar hur många skivor som egentligen skulle få plats i en sådan där liten vit möjäng. De flesta kom fram till att hela deras skivsamling skulle rymmas, vilket år 2001 var så hisnande att det nästan var jämförbart med tidsresor.³⁸

Apple har idag sålt över 163 miljoner iPods³⁹ i olika utföranden och sensationen är ett faktum.

Vem tillverkar då denna produkt? Rent intuitivt skulle man vilja påstå att det är Apple, däremot visar undersökningen på uppgifter som får en att inse att så är inte fallet. Inte fullt ut i alla fall. Produktionsprocessen för en iPod 30gb video 5e generation är *outsourcad* till en uppsjö av Asiatiska företag, såsom Asustek, Inventec, Appliances och Foxconn. Antalet komponenter i denna version av iPod är 451, men vem är det då som sätter ihop alla dessa och får mediaspelaren att fungera? Inte är det enbart Apple. Marknadsvärdet på en iPod 30gb video 5e generation uppgår till \$299 (år 2007). Hårddisken, tillverkad av företaget Toshiba i Japan, var den dyraste komponenten och hade en kostnad på cirka \$73. Den näst dyraste komponenten är displayen vars kostnad låg på ungefär \$20. Multimediaprocessorn som gjorde det möjligt att spela upp video i displayen kostade \$8 och kontrollchipets kostnad var ungefär \$5. Mulimediaprocessorn och kontrollchipet skapas och implementeras av två separata amerikanska företag (Broadcom och PortalPlayer). Den slutliga monteringen som äger rum i Kina kostade cirka \$4 per enhet. Dessa komponenter och monteringar är de mest betydande av de alla, priserna för de resterande oredovisade komponenterna involverade i produktionen av en iPod 30gb video 5e generation uppgår till omkring \$110. Att få en uppfattning om vilka länder och företag som medverkar i produktionen av en iPod är komplicerat, i grund och botten finns det inget simpelt svar till vem det är som skapar en iPod eller var den är tillverkad. iPoden, samt andra produkter i Apples uppsättning, är tillverkade i flertalet länder av dussintals företag där varje steg i produktionen bidrar till det slutgiltiga värdet av den färdiga produkten. Det egentliga värdet hos iPoden består inte i dess komponenter och inte heller var och hur montering av komponenter sker. Det hela rotar sig i vad kunden har för

³⁷ http://www.everymac.com/systems/apple/consumer_electronics/stats/ipod.html 081024

³⁸ Ek, H 2008, Din Teknik #7 s. 34

³⁹ <http://www.apple.com/pr/library/2008/01/22results.html> 081024

föreställning och uppfattning kring produkten. Detta är skälet till varför Apple får \$80 för varje såld enhet vilket är mer än vad den dyraste komponenten i produkten kostar.

Apple listade ut hur man kunde kombinera 451 komponenter till en värdefull produkt. De *tillverkar* inte iPoden, däremot har de *skapat* den. I grund och botten är det det enda som har betydelse.⁴⁰

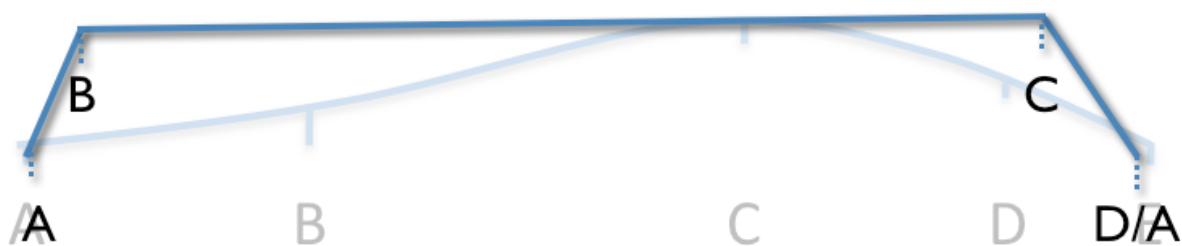
40

http://www.nytimes.com/2007/06/28/business/worldbusiness/28scene.html?_r=1&scp=1&sq=An%20iPod%20Has%20Global%20Value&st=cse&oref=slogin 081010

4. Analys – Bakomliggande faktorer till framgång

Så, vad ligger då till grund för Apples framgång de senaste åren? För att kunna analysera detta väljer jag att först och främst utgå från den första modellen jag ställde upp, det vill säga produktlivscykel. Om man återblickar till figur 2 uppfattar vi att den består av fem olika stadier som beskrivits i stycke 2.1. Däremot anser jag att det råder tydliga skillnader mellan den etablerade produktlivscykel och den produktlivscykel som Apples produkter genomgår. För att påvisa dessa skillnader tar jag upp Apples mest sålda bärbara dator Macbook som exempel.

4.1 Produktlivscykel



Figur 6: Produktlivscykel hos Appleprodukter (i bakgrunden syns den etablerade produktlivscykel)

Fas Förklaring

- A** *Hypestadiet*: På scen står Steve Jobs och talar med en imponerande övertygelse framför en ivrig pressmassa. Med sig på scen har han en fjärrkontroll som styr just en Keynote som är Apples motsvarighet till en Powerpointpresentation. Steve Jobs har presenterat deras senaste Macbook på en av Keynotemässorna. Förväntningarna har varit höga på marknaden vilket är ekvivalent med att en stor efterfrågan till den kommande produkten finns. Försäljningssiffrorna hos den aktuella modellen har sjunkit vilket beror på främst två anledningar: 1) i och med att det börjar gå rykten om att Apple ska lansera en ny Macbook och 2) den aktuella datorn har under en längre period existerat på marknaden och efterfrågan har därmed sjunkit. Då den nya produkten lanseras stiger försäljningssiffrorna. Denna fas kan även beskrivas som *nyhetens-behag-stadiet*.
- B** *Avmattningsstadiet*: Fasen karakteriseras av att nyhetens behag har stagnerat, den *hype* och uppmärksamhet som rådde innan produkten presenterades på mässan har lagt sig. Det som däremot skiljer Apples produktlivscykel från den ursprungliga produktlivscykel är här att Apple inte behöver fokusera på konkurrens i samma utsträckning som PC-tillverkare, detta för att andra PC-tillverkare inte kan erbjuda samma system och koncept som Apple. De konkurrerar helt enkelt på två olika plan trots att det är datorer de levererar. Om två PC-tillverkare skapar likvärdiga

produkter råder en hög konkurrens mellan dessa två, däremot kan de inte erbjuda samma operativsystem som Apple.

Exempel på hur det kan se ut när två PC-tillverkade konkurrerar med varandra: HP (Hewlett Packard) introducerar en dator på marknaden med följande förenklade specifikationer: (Vi ponerar att dessa specifikationer anses vara tillräckliga för gemene man).

- Märke: HP
- Processorhastighet: 2.0GHz
- Ram-minne: 1Gb
- Grafikkortsminne: 128MB
- Operativsystem: Windows Vista
- Pris: 10000SEK.

Denna produkt kommer att följa den ursprungliga produktlivscykeln. Till en början råder relativt låga försäljningssiffror, konkurrensen är låg då ingen annan datortillverkare på marknaden har en likvärdig dator för samma pris. Sedan råder en ökad efterfrågan, en tillväxt av försäljningen sker och når försäljningsklimax om allt går enligt planerna. Därefter vänder den progressiva försäljningskurvan nedåt eftersom det uppkommit konkurrens. Något annat företag har skapat en likvärdig dator till ett bättre pris, eller en dator med bättre prestanda till samma pris:

- Märke: Sony Vaio
- Processorhastighet: 2.2GHz
- Ram-minne: 2Gb
- Grafikkortsminne: 256MB
- Operativsystem: Windows Vista
- Pris: 10000SEK.

När Sony nu har kommit med en påtagligt mer prisvärd dator faller det sig naturligt att kunderna väljer denna vara istället för den i jämförelse förlegade HP-datorn till samma pris. Båda datorerna erbjuder samma tjänst i form av operativsystemet Windows Vista, däremot är Sony'n en snabbare maskin än HP. För att HP nu ska kunna återta markandsandelar måste de komma med en ännu vassare dator än vad Sony har att erbjuda, eller så måste de komma med en likvärdig till ett bättre pris, eller så ska de kunna erbjuda något som Sony inte kan. Det bildas en typ av *dragkampsscenario* där det ena företaget motiverar det andra att prestera bättre och komma med mer eftertraktade produkter än konkurrenten. Förutom prestanda och pris fokuserar konsumenten också på bland annat design, storlek, vikt och eventuella tillbehör. Någon kan till exempel välja HP-datorn trots att den är långsammare, däremot kanske den enligt konsumenten har snyggare design, eller så kan den ha längre batteritid; det kan bero på en mängd faktorer. Anton Åberg på Macoteket uttryckte sig på följande sätt:

Allt handlar inte enbart om prestanda och pris, däremot är det många som stirrar sig blint på specifikationer, det är ofta den avgörande faktorn till varför folk än idag väljer PC framför Macintosh.⁴¹

Är man däremot en Applegkund och har en Macbook (eller annan Macintoshdator) sneglar man inte på vad andra tillverkare har att erbjuda i och med att det helt enkelt inte finns några andra som kan erbjuda samma system som Apple. Konsumenter uppfattar inte Apple som vilket datorföretag som helst, detta beror på att de betar sig säreget jämfört mot andra datorföretag. Apple stoltserar inte med hur många antal megahertz deras processorer har eller antalet megabyte arbetsminnet ligger på.

C *Kontinuitetsstadiet:* Försäljningskurvan har varit konstant under tidsperioden sedan fas B inträffade. Denna tidsperiod varierar mellan några månader upp till två år, beroende på när det börjar ryktas om en ny modell. Under tidsperioden mellan fas C och fas D/A börjar ryktena och *buzzet* ta form vilket leder till att försäljningen sjunker då konsumenten hellre väntar in och ser vad den nya produkten kommer ha för egenskaper och vilket pris den hamnar på. Eftersom Apple är förtegn om sina kommande produkter börjar människor undra vad som kommer närmast och det skapas därmed ett stort offentligt- och medialt intresse. I ett tidigare stycke skrev jag om hur andra företag har en öppenhet mot sina kunder och kallade denna typ av kommunikationsform för *transparent* (se rubrik 3.2 under stycket 'kommunikation'). Det som anses vara viktigast för ett företags kommunikation är att vara offentlig och tillgänglig för konsumenten, att yttra sig kring konsumenternas frågor och att förklara vad man sysselsätter sig med inom företaget. Allt detta är uppenbarligen något som Apple valt att inte utöva. Jag väljer att kalla Apples kommunikationsprincip mot kunder och konkurrenter för *högopaciterad* eftersom de är tystlåtna, förtegn och hemlighetsfulla. Hemlighetsmakeriet skapar en mystik kring de beryktade kommande produkterna och inte minst varumärket över lag. Att gå efter konceptet att vara förtegen och hemlighetsfull om vilka projekt de jobbar på och vad som kommer presenteras nu närmast gör Apple till en evig *cliffhanger*. Man är intresserad av att få veta vad som komma skall. Det är som att se på sin favoritserie där avsnittet slutar på ett sådant sätt att man knappt kan bärga sig till nästa vecka då följande avsnitt visas.

D/A *Nedgångsstadiet:* Om ryktena påstår att det inom några veckors tid kommer en ny, uppdaterad Macbook kommer Macintoshägaren att invänta nästa revision av den rådande datorn. Ryktena och *buzzet* leder till en förminskad försäljning av produkten, konsumenten bestämmer sig för att vänta in nästkommande upplaga av produkten. Självfallet finns det även konsumenter som inte fått ta del av ryktena och bestämmer sig för att köpa en produkt trots att det ligger en ny i görningen.

⁴¹ Intervju Åberg, A. Butiksanställd på Macoteket i Uppsala 081112

Försäljningen kommer därmed inte helt dö ut men sjunker avsevärt. När sedan den nya produkten demaskeras på Keynotemässan leds vi in på fas A, nyhetens behag träder i kraft återigen och produktlivscykeln startas på nytt.

4.1.2 Åtgärder för att behålla kunder

Det tillhör inte ovanligheten att Apples produkter genomgår inkrementella innovationer. Den vita Macbooken har sett likadan ut sedan den lanserades i maj 2006, däremot har innehållet förändrats under årens gång. Ram-minnet har utökats, hårddisken likaså, en ny typ av skärm har implementerats, musplattan har fått utökad funktionalitet, batteriet levererar förhöjd användartid med mera, däremot förändrar detta inte användningsområdet för datorn. Emellertid har innovationer av radikal karaktär utförts genom tillägget av bland annat webbkamera samt införandet av Intelprocessorer. Övergången till Intel förändrade hur man kunde använda datorn. Som tidigare nämnts har övergången till Intel gjort det möjligt för konsumenten att kunna använda Windows på en Macintosh vilket gjort datorn mer flexibel vilket resulterat i att den används i fler institutioner och områden. Apples iPod har även den genomgått både inkrementella och radikala innovationer. Utrymmet har utökats för varje ny generation som kommit, den har vid senare tillfälle fått stöd att visa upp foton och film. I dagsläget kan man utöver att spela upp media i form av ljud, bild och film även använda en iPod för att komma åt Internet och sin e-post via trådlösa kopplingspunkter. iPhone har sedan den första utgåvan presenterades fått större utrymme, snabbare uppkoppling och GPS. Dessa inkrementella och radikala innovationer tillåter en ständig efterfrågan till de produkter Apple levererar. Det sker med andra ord en kontinuerlig överlappning från en ”avtagande” produkt till en uppdaterad, oavsett om det är en dator, bärbar musikspelare eller telefon.

Ett annat knep Apple använder sig av för att kunna behålla sina kunder och ha en fortskridande efterfrågan är genom att *låsa in* dem. Jag beskrev tidigare i stycke 3.2 under bland annat ”Rättvist spel” att om man valt att köpa en Appleprodukt har de gjort det väldigt lättillgängligt för konsumenten att köpa ett tillbehör till basprodukten, antingen hårdvara eller mjukvara. Detta leder i sin tur till att konsumenten i framtiden kommer förbli Applekund. Pondera att en person har köpt en iPhone, i varje iPhone finns en applikation som tillåter användaren att ladda hem program till sin iPhone som skapats av entusiaster och programmerare. Många av dessa är gratis majoriteten kostar pengar. Om den nuvarande iPhoneägaren lagt ner pengar på applikationer till sin iPhone kommer denne känna att de slängs i sjön ifall hon väljer att köpa annan typ av mobiltelefon, detta för att applikationerna som hon köpt enbart fungerar med den mobila enhet Apple erbjuder. Med stor sannolikhet kommer kunden, när det närmar sig nytt inköp av mobiltelefon, välja att köpa en ny revision av iPhone eftersom hon då även i framtiden kan ta del av de applikationer hon betalat för. Detsamma gäller också den mjukvara man köper till datorerna, de fungerar ju enbart på Apples datorer. Har en konsument köpt dyra program kommer de troligtvis även i framtiden att köpa Macintosh av samma anledning som konsumenten som köpt iPhone. På liknande sätt ser de även till att människor som köpt musik via iTunes även i fortsättningen kommer använda sig av iTunes då det enbart är detta program som kan spela upp den köpta musiken.

Har man då dessutom en iPod där man har lagt in sin köpta musik finns det starka argument till varför man även i framtiden ska använda sig av iPod som bärbar multimediaspelare i och med att det enbart är iPoden som kan spela upp den inhandlade musiken. Ovanstående argument förutsätter att kunden i grund och botten är nöjd med produkten, annars kommer hon självfallet rikta in sig mot någon annan tillverkare av datorer, mobiltelefoner eller bärbara multimediaspelare. Är hon emellertid nöjd kund finns det alltså starka skäl till varför man även i framtiden skulle vilja vara Applekund. Detta sätt att *låsa in* kunder är en av Apples främsta skickligheter, de är experter på att få en Applekund att förbli det. Desto mer man använder sig av Apples produkter, desto mer benägen är man att fortsätta göra det. Det strategiska valet med att låsa in kunder är jämförbart med att låta konsumenten binda upp sig på ett abonnemang; har man väl tecknat abonnemanget är man låst till det. Jämfört mot traditionella abonnemang är det upp till kunden själv att byta till annan operatör, eller i vårt fall annan tillverkare, men i och med att man investerat i diverse tillbehör i form av till exempel program och media som enbart fungerar med Apples produkter är argumenten att fortsätta vara kund ofta starkare än argumenten för att byta till annan tillverkare.

4.2 Organisation

Det rådande intresset för företaget Apple samt dess produkter grundar sig alltså i stort i att det skapas rykten som sprids av den offentliga massan, det hela eskalerar och skapar ett *buzz* som i sin tur leder till den *hype* som väcker intresset. Detta förfarande används för att skapa uppmärksamhet och begär. Att bygga upp förväntningar inför varje lansering och arbeta under hemliga förhållanden har gynnat Apple. Både hård- och mjukvara skapas enligt Apple under samma tak, men däremot får de anställda inte diskutera med varandra, än mindre med andra utomstående. Intressant är egentligen *hur* ett så pass stort företag kan hålla sina projekt hemliga, hur de kan förbli förtegnade trots att de skapar produkter som man kan hitta i jordens alla hörn. Detta beror i grund och botten på att ingen av de anställda som jobbar med ett projekt har tillåtelse att diskutera med andra vad de jobbar med för projekt. På detta vis kan man, om kanske inte garantera sig om, men drastiskt förminska läckaget av information kring aktuella projekt. Medarbetarna inom företaget, deras attityd och inställning till företaget är av grav vikt för dess framgång. I och med att de anställda inte fullt ut har insikt i vad deras del i projektet har för effekt på den slutgiltiga produkten minimeras risken att någon icke anhörig kan ta del av vad som försiggår innanför murarna på Apple. Steve Jobs' anställda förblir trots – eller snarare på grund av detta - entusiastiska och engagerade arbetare. Min teori kring detta rotar sig i följande resonemang: de anställda som inte får samarbeta eller tala med andra anställda som jobbar med andra projekt, och inte heller diskutera med familjemedlemmar och vänner, känner sig utvalda och exklusiva, som en handplockad del av något större. De har vetskap om något som bara ett fåtal noga utvalda människor på jorden har. De är i det här avseendet avskärmade från den omkringliggande världen och känner av denna anledning en extrem, nästintill *religiös* samhörighet och gemenskap med sina kollegor och företaget de arbetar för. Det går närmast att förklara Apples arbetsorganisation som en kult, eller sekt om

man så vill, där medlemmarna - det vill säga de anställda - agerar utefter pekpinnen deras dirigent Steve Jobs gestikulerar med. Steve kan skildras som en ikon och de anställda som hans aktningsfulla lärjungar. Likt marionetter dinglar de anställda på trådar i Steve Jobs' teater. Information kring projekt och innovationer hålls därmed inom företaget och inget läcker ut till någon obehörig. Även Patrik Hugg på Macoteket poängterade detta under en intervju:

*De har fått ihop en grupp människor och fått dem att känna något för företaget, de lever för företaget och känner sig uppskattade ... de känner att de är en del av en utvald Apple-grupp.*⁴²

Med detta citat vill jag inte fästa uppmärksamheten på att Patrik Hugg på något sätt dragit en parallell mellan Apples organisation och en sekrörelse, vilket antagligen kan anses kontroversiellt, detta var enbart ett förtydligande på att de anställda känner sig utvalda och har ett starkt band till andra inom samma grupp.

4.2.1 Vertikalt integrerat? Inte enligt undersökningar.

Steve Jobs påstår att Apple än idag är ett vertikalt integrerat företag, det vill säga ett företag som sköter allt under ett och samma tak:

*..Apple is the one vertically integrated company left, a fact that makes Jobs proud. Apple is the last company in the industry that creates the whole widget.*⁴³

Huruvida Apple verkligen är ett vertikalt integrerat företag anser jag att det råder skilda meningar om. Visserligen sköts mycket av arbetet inom företaget bakom stängda dörrar men enligt undersökningar påvisades att deras produktionsprocess är *outsourcad* på flertalet länder. Om man ser till exemplet med hur en iPod femte generation produceras (stycke 3.3) framgår det att det i själva verket bara är idén kring produkten som skapas av Apple, men att den sätts ihop med hjälp av en uppsjö av andra företag, vilket är ett utmärkande drag hos typiska vertikalt desintegrerade företag. Med andra ord vill jag inte påstå att Apple utgår från de kriterier som gäller för att kunna kalla sig ett vertikalt integrerat företag utan har en mer desintegrerad karaktär. Anledningen varför de valt att göra det är enligt mig för att få kunder att känna en närmare samhörighet till företaget, det blir mer familjärt och man får en medkänsla för ett – vad som i så fall anses vara – mindre företag. Man sympatiserar snarare med ett företag som befinner sig i underläge än ett företag som redan har en etablerad konsumentskara, som exempelvis Microsoft.

När det kommer till punkten att de har svårt att anpassa sig efter marknaden (som de

⁴² Intervju Hugg, P. Butikschef på Macoteket i Uppsala 081112

⁴³ http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-04/bz_apple?currentPage=3 081108

vertikalt integrerade företagen) kan man tycka att detta problem inte gäller för Apple av just den anledningen att ingenting om deras pågående projekt kommer ut till allmänheten innan allting är helt färdigställt och till Steves absoluta belåtenhet. På detta sätt måste de inte anpassa sig efter marknaden utan närmare bestämt får marknaden anpassa sig efter Apple. Apple behöver inte vara flexibla ur det här perspektivet i och med att det ofta är de som kommer med revolutionerande produkter och inte *evolutionerande* som andra inom samma område. Det jag menar med att de skapar revolutionerande produkter är att deras produkter ofta är något helt nytt, något som ingen annan tidigare sett. Rättare sagt skulle man kunna döpa om *revolutionerande* produkter till *pionjäriska* produkter av ovanstående anledning. Detta väcker självklart stor uppmärksamhet och inte minst bringar det en *aha-upplevelse*. När de påbörjar ett projekt ligger de alltid i framkant och långt före rivalerna, detta blir möjligt genom att inte låta något om deras projekt läcka ut till allmänheten och i synnerhet konkurrenterna. Det tog tre år att skapa iPhone, lika lång tid ligger de före konkurrenterna⁴⁴, detta för att ingen visste vad de jobbade på under de tre år det tog att framställa produkten.

⁴⁴ Ek, H 2008, Din Teknik #7 s. 34

5. Sammanfattande diskussion

För att läsaren ska få bättre återkoppling ställer jag upp mina två ursprungliga hypoteser återigen:

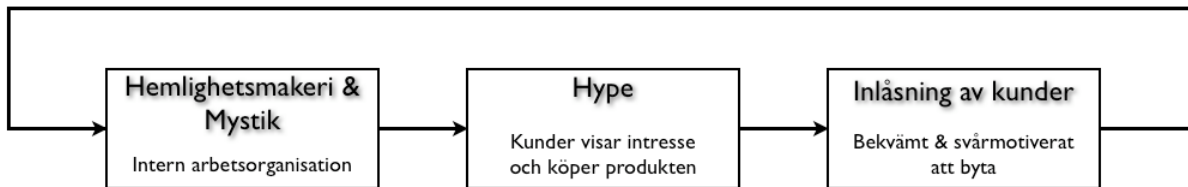
***Hypotes 1 (H_1):** Apples framgång beror på företagets interna arbetsorganisation, det vill säga under vilka villkor och förhållanden de anställda arbetar under.*

***Hypotes 2 (H_2):** Apples framgång beror på deras kundrelationer, det vill säga hur de agerar gentemot sina kunder i fråga om produkter och hur dessa görs tillgängliga för kunden.*

Att Apples interna arbetsprocess är egendomlig, eller rent ut sagt excentrisk, råder inget tvivel om. Att som medarbetare på ett projekt vara avskärmad från den omkringliggande världen kan anses vara oetiskt och omoraliskt, men bevisligen är konceptet att bygga upp förväntningar inför varje lansering och arbeta under hemliga förhållanden svårslaget. Det är just det som är grundpelaren som skapar den uppmärksamhet och *hype* som leder till att folk får upp ögonen för fenomenet Apple. De anställda upplever en känsla av stolthet och exklusivitet i att jobba för sitt företag, den kreativa arbetsmiljön alstras på ett annorlunda sätt i jämförelse med andra likartade företag inom samma kluster, Silicon Valley. Apple spelar ett riskfyllt spel men det har onekligen lönat sig. Utifrån detta samt de resultat jag påvisade i min analys vill jag hävda att den första hypotesen jag ställde upp, **H_1** , styrks.

Om vi tittar på hur Apple agerar gentemot sina kunder i fråga om produkter och hur de ser till att kunna hålla kvar en existerande kund vet vi nu att Apple är skickliga på att låsa in sina kunder och att skapa produkter som genererar stor köplust. Inlåsnings – eller mildare uttryckt *behållandet* – av kunder spelar till Apples fördel, de gör det bekvämt för kunden att kvarstå som kund samtidigt som de gör svårmotiverat för kunden att byta till annan tillverkare, oavsett om det gäller datorer, bärbara multimediaspelare eller mobiltelefoner. Obestridligen har de konkurrenter, men i och med att Apple är det enda företaget som kan erbjuda ett eget paket konkurrerar de inte på samma nivå som PC-tillverkare emellan. De slipper därmed delta i det dragkampsscenario jag tidigare beskrev i första stycket av analysen. Med andra ord vill jag hävda att även min andra hypotes, **H_2** , också styrks.

Avslutningsvis har jag ställt upp figur 7 (se nedan) vars avsikt är att ge en översiktlig förklaring till vad som ligger till grund för Apples framgång, det vill säga vilka de bakomliggande faktorerna till den spektakulära vändningen vi idag får ta del av är.



Figur 7. Bakomliggande faktorer till framgång. Pilarna påvisar att processen inträffar repetitivt.

5.1 Andra betraktningssvinklar och framtida forskning

Skulle man fråga en person vad hon tror är anledningen till varför människor väljer att köpa Apples produkter framför andras skulle hennes svar antagligen innefatta ord som design, image och exklusivitet. Visst, design är säkerligen en avgörande faktor och det var faktiskt just det jag ämnade undersöka när jag fick idén att göra denna uppsats. Men, det slog mig relativt tidigt i processen att design och utseende är något som är svårundersökt i och med att det är en subjektiv uppfattning om någonting. Denna typ av undersökning skulle inte komma till sin rätt i den här typen av uppsats skriven vid den kulturgeografiska institutionen. Det har mer att göra med bland annat beteendepsykologi och varför människor uppskattar vissa saker mer än andra. Detta vore däremot ett intressant perspektiv att iaktta för framtida forskning.

Andra intressanta perspektiv att undersöka vore hur företag samt privata konsumenter påverkat sitt inköp av Appledatorer på grund av det missnöje som Windows Vista bar med sig. Vista levde aldrig upp till de förväntningar användaren skaffade sig innan lanseringen vilket fick folk att se till nya alternativ. Ytterligare betraktningssvinkel som hade varit intressant att undersöka är hur betydande Apples iPod har varit till deras succé. Enligt Patrik Hugg på Macoteket var det iPoden som låg till grund för Apples välgång:

iPod är största skälet till Apples framgång, de tjänar mest på denna produkt och det var den som gjorde att folk fick upp ögonen för Apple.⁴⁵

Till varje iPod som säljs ingår ett par hörlurar, närmare bestämt vita hörlurar. Dessa vita hörlurar fungerar som utmärkta reklampelare eftersom man känner igen de omedelbart och drar en direkt parallell till Apple. Konsumenterna blir likt vandrande reklampelare ett utmärkt sätt att marknadsföra företaget på. Ytterligare intressant forskningsområde skulle kunna vara hur produktplacering påverkat Apples försäljningssiffror. Att se en Appleprodukt i sin favorit tv-serie eller film är inget ovanligt idag, därmed förknippas ofta produkten med personerna i dessa serier och filmer, vilket i sin tur ökar begäret att äga en själv. Som jag nämnde tidigt i denna uppsats finns det ofta fler bakomliggande faktorer till vad som ligger som grund till varför ett företag lyckas än vad man skulle kunna föreställa sig, eller ens nämna för den delen.

⁴⁵ Intervju Hugg, P. Butikschef på Macoteket i Uppsala 081112

Anledningen till varför jag valde att undersöka den interna arbetsprocessen samt hur de tillhandahåller produkter till sina kunder är eftersom dessa aspekter är något som gemene man inte tänker på i första hand när man vill ge en förklaring till Apples framgång.

Av allt att tyda pekar det mesta uppåt för Apple, då hela 50 % av Macintoshkonsumenter är nya användare och fler och fler studenter väljer att använda sig av Appleprodukter, inte minst datorer, må detta vara tydliga indikationer på vad framtida generationer kan komma att välja för tillverkare. Men, för varje aktion finns en reaktion, det finns alltid en baksida på myntet. Apple kom 1997 som en frisk fläkt in i datorbranschen, de erbjöd någonting nytt, innovativt och annorlunda, frågan är bara vad det är som säger att det inte kommer komma ett nytt Apple, något ännu mer tidsenligt och populärare? Kanske kommer Apples innovationer en dag inte överträffa de förväntningar som byggts upp inför en lansering och kanske kommer en annan tillverkare vid rätt tillfälle demaskera något som får människor att byta fokus och minska intresset för Apple. Trots detta så gäller att så länge Apples gåtfulla arbetsprocess fortgår och de lyckas leverera intresseväckande och fascinerande produkter som konsumenten vill ha, innan de ens vet om att de vill ha den, finns inga direkta indicier på att en stagnation väntar runt hörnet.

6. Litteraturförteckning

Tryckta källor:

- Ek, H., 2008. Din Teknik #7, s. 30-36.
- Kahney, L., 2008, Wired #4, s. 136-143.
- Kahney, L., 2008, Inside Steve's Brain. Penguin Books Ltd, London.
- Dicken, P., 2004, Global Shift. SAGE Publications Ltd, London.
- Anderson, C., 1984, Stage of the product life cycle, business strategy and business performance. Academy of Management Journal, Texas A&M University.
- Lin C-T och Juan P-J., 2007, Developing a hierarchy relation with an expert decision analysis process for selecting the optimal resort type for a Taiwanese international resort park, Ming Chun University.

Internetkällor:

- <http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/Participant%20Observation> 2008-11-18
- <https://dSPACE.se/dSPACE/bitstream/2082/1043/1/2001-HSS01.pdf>, s. 5-7 2008-11-13
- http://www.12manage.com/methods_horizontal_integration_se.htm 2008-10-28
- http://www.12manage.com/methods_vertical_integration_sv.htm 2008-10-28
- <http://www.ne.se/artikel/O769573> 2009-01-07
- <http://www.apple.com/pr/library/2008/01/22results.html> 2008-10-21
- http://www.mobil.se/ArticlePages/200810/22/20081022085017_MOB887/20081022085017_MOB887.dbp.asp?iForum=5&iNoteRoot=97556&iNote=97621 2008-10-28
- <http://www.theinquirer.net/en/inquirer/news/2007/04/21/microsoft-admits-vista-failure> 2008-10-18
- <http://www.macworld.com/article/59616/2007/08/appleshare.html> 2008-10-04
- <http://www.siliconvalley.com/companies/> 2008-10-27
- <http://code.google.com/android/what-is-android.html> 2008-10-27
- <http://www.apple.com/macosx/techspecs/> 2008-10-14
- <http://www.microsoft.com/communities/blogs/PortalHome.aspx> 2008-11-08
- <http://www.thedailybeast.com/blogs-and-stories/2008-10-05/not-so-secret-apple/> 2008-11-01
- <http://arstechnica.com/news.ars/post/20070214-8845.html> 2008-11-08
- <http://www.businessweek.com/1998/36/b3594050.htm> 2008-11-02
- http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-04/bz_apple?currentPage=3 2008-11-08
- <http://www.insidestevesbrain.com/thebook.html> 2008-10-23
- http://www.everymac.com/systems/apple/consumer_electronics/stats/ipod.html 2008-10-24
- <http://www.apple.com/pr/library/2008/01/22results.html> 2008-10-24

- http://www.nytimes.com/2007/06/28/business/worldbusiness/28scene.html?_r=1&scp=1&sq=An%20iPod%20Has%20Global%20Value&st=cse&oref=slogin 2008-10-10

Videokällor:

- Apple, Keynote oktober 2008, via iTunes. 2008-10-27
- <http://www.youtube.com/lifeatgoogle> 2008-11-08

Intervjuer:

- Divander, C. Butiksanställd på Macoteket Uppsala
- Hugg, P. Butikschef på Macoteket Uppsala
- Kardell, J. Butiksanställd på Macokeket Uppsala
- Redén, F. Butiksanställd på Macoteket Uppsala
- Åberg, A. Butiksanställd på Macokeket Uppsala
- Anonym. Butiksanställd på Macoteket Uppsala

Samtliga intervjuer utfördes under perioden 12-13 november 2008.

7. Bilagor

Bilaga 1:

Frågeformulär:

- 1: Använder ni några av Apples produkter? Vilka?
- 2: På vilket sätt anser ni att Apples produkter är sämre eller bättre än konkurrenters?
- 3: Apple har en förmåga att låsa sina kunder. Vill man till exempel använda sig av Apples operativsystem Mac OS X så måste man använda sig av en Appledator. Hur motiverar ni detta på gott och ont?
- 4: Varför tror ni att folk väljer Apples datorer framför konkurrenters datorer, till exempel PC?
- 5: Varför tror ni att folk väljer Apples iPod framför konkurrenters portabla mediaspelare, till exempel Microsoft Zune?
- 6: Varför tror ni att folk väljer Apples iPhone framför konkurrenters mobiltelefoner, till exempel Nokia och Sony Ericsson?
- 7: Vad tror ni ligger bakom Apples succé på senare år?